

**DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
APLIKA CONTROL CORROSIÓN**

CARLOS ALBERTO MARTINEZ PRADA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2016

**DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
APLIKA CONTROL CORROSIÓN**

CARLOS ALBERTO MARTINEZ PRADA
Cód. 2077303

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magister
en Gerencia de Negocios**

Director
Gladys Mireya Valero Córdoba
PHD y Economista

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA

2016

DEDICATORIA

La familia ha sido y será la joya más preciada que ocupe mi existencia, sin la familia no se logra conseguir la fuerza necesaria para llevar a cabo todas las metas propuestas. Este trabajo ha sido resultado de un gran esfuerzo y fue posible gracias al apoyo de personas cercanas que creyeron en mí, a todos ellos dedico este logro. Dedico este trabajo principalmente a mis hijos Alejandro e Isabel Cristina junto a mi querida Luz Mary quienes son mi motor y me empujan a ser mejor cada día de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por estar siempre a mi lado guiando mi camino y por permitirme culminar esta importante meta para mi vida.

Agradezco a mi familia, por su paciencia, su tiempo y su comprensión, por ser la razón de mi existencia, el motor que me impulsa a llevar a cabo y sacar adelante estas iniciativas.

Agradezco a la universidad Industrial de santander por todos sus aportes a mi vida profesional.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	19
3.1 RAZON SOCIAL	19
3.2 OBJETO SOCIAL	19
3.3 REPRESENTANTE LEGAL	20
3.4 NIT	20
4. MARCO DE REFERENCIA	21
4.1 MARCO DE ANTECEDENTES	21
4.2 MARCO TEÓRICO	22
4.2.1 Estrategia	22
4.2.2 Componentes de análisis y herramientas para el análisis	23
4.2.3 Modelo de negocios	24
5. METODOLOGÍA	26
5.1 FASE I. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	27
5.2 FASE II. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.	27
5.3 FASE III. PLANEACIÓN OPERATIVA.	27
6. RESULTADOS ESPERADOS	29

7. IMPACTO	30
8. CRONOGRAMA	31
9. PRESUPUESTO	32
10. CONSIDERACIÓN ÉTICA	33
11. DESARROLLO DE ACTIVIDADES	34
11.1 COYUNTURA ECONÓMICA	34
11.2 PRINCIPALES EMPRESAS EN EL SECTOR DE HIDROCARBUROS EN BASE A LA REVISTA DINERO	35
11.3 PRINCIPALES EMPRESAS EN EL SECTOR DE HIDROCARBUROS Y SERVICIOS PETROLEROS CON RESPECTO A SUS ACTIVOS	36
11.4 PETRÓLEO EN SANTANDER	38
11.4.1 Principales campos	38
11.4.2 Principales contratos en Santander	38
11.4.3 Principales empresas en Santander	39
11.5 GENERALIDADES INDUSTRIA PETROLERA	40
11.6 MAPA DE RED DE OLEODUCTOS, GASODUCTOS Y POLIDUCTOS	42
11.7 EMPRESAS AFILIADAS A LA ASOCIACIÓN COLOMBIANA DEL PETRÓLEO- ACP	43
11.8 CONSTRUCCIÓN	45
11.8.1 Proyecciones de corto plazo	47
11.8.2 Impacto de las políticas de vivienda	48
11.8.3 Escenario potencial & aportes de programas de política de vivienda – 2015	48
11.8.4 Proyección de ocupados en el sector de la construcción 2015	49
11.8.5 Proyección despachos y producción de cemento 2015	50
11.8.6 Proyección de industrias básicas de hierro y acero 2015 Muestra Mensual Manufacturera	51
11.9 NUEVOS CENTROS COMERCIALES EN EL PAÍS	52
11.10 PRINCIPALES EMPRESAS TRANSPORTADORAS DE GAS EN COLOMBIA	53
11.11. PRINCIPALES EMPRESAS PRODUCTORAS DE GAS EN COLOMBIA	53

12. MATRIZ DOFA	54
12.1 DEBILIDADES	54
12.2 FORTALEZAS	56
12.3 AMENAZAS	57
12.4 OPORTUNIDADES	61
12.5 MATRIZ DE EVALUACIONES INTERNAS	63
12.6 MATRIZ DE EVALUACIONES EXTERNAS	63
12.7 MATRIZ IE (INTERNA- EXTERNA)	64
13. ANÁLISIS DE FUERZAS DE MICHAEL PORTER	67
14. PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y ORGANIGRAMA	69
14.1 MISIÓN	69
14.2 VISIÓN	70
14.3 VALORES	70
14.4 ORGANIGRAMA	71
15. MODELO CANVAS	72
16. PLAN DE ACCIÓN.	73
17. VIGILANCIA INFORMATICA	80
17.1 TRADEMAP	80
17.2 COMPITE 360	81
17.3 PROCOLOMBIA	81
17.4 BANCOLDEX	81
17.5 DANE	82
17.6 AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS – ANH	82
17.7 REFERENTES EMPRESARIALES	83
18. CONCLUSIONES	85
BIBLIOOGRAFÍA	87

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Canvas	25
Figura 2. Mapa oleoductos, gasoductos y poliductos	42
Figura 3. Nuevos centros comerciales 2014	52
Figura 4. Evaluación debilidades	55
Figura 5. Evaluación fortalezas	57
Figura 6. Evaluación amenazas	60
Figura 7. Evaluación oportunidades	62
Figura 8. Matriz IE	64
Figura 9. Fuerzas de Porter	68
Figura 10. Organigrama	71

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Principales empresas en el sector de hidrocarburos y servicios petroleros	36
Gráfica 2. Principales empresas del sector de hidrocarburos	37
Gráfica 3. Campos en Santander	38
Gráfica 4. Contratos en Santander	39
Gráfica 5. Empresas en Santander	39
Gráfica 6. Contexto económico de la construcción	45
Gráfica 7. Países en crecimiento	46
Gráfica 8. Var % anual del PIB petrolero vs. Var % anual del PIB edificaciones	47
Gráfica 9. Programas Política	48
Gráfica 10. Proyección de ocupados - construcción	49
Gráfica 11. Despachos y producción de cemento	50
Gráfica 12. Proyección industrias hierro y acero	51

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Metodología	26
Tabla 2. Cronograma	31
Tabla 3. Presupuesto	32
Tabla 4. Principales empresas en el sector de hidrocarburos	35
Tabla 5. Principales empresas del sector de hidrocarburos	36
Tabla 6. Producción de petróleo nacional	37
Tabla 7. Principales empresas transportadoras de gas en Colombia	53
Tabla 8. Principales empresas productoras de gas en Colombia	53
Tabla 9. Clasificación debilidades	56
Tabla 10. Clasificación fortalezas	57
Tabla 11. Clasificación amenazas	60
Tabla 12. Clasificación oportunidades	63
Tabla 13. MEFI	63
Tabla 14. MEFE	64
Tabla 15. Plan de acción	66
Tabla 16. Plan de acción	74

RESUMEN

TITULO: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA APLIKA CONTROL CORROSIÓN

AUTOR: CARLOS ALBERTO MARTINEZ PRADA

PALABRAS CLAVES: Matriz DOFA, CANVAS, Matriz de Evaluaciones Internas, Matriz de Evaluaciones Externas

CONTENIDO

Este documento evidencia el direccionamiento estratégico de la empresa Aplika Control Corrosión S.A.S., para alcanzar su visión mediante el diseño de una estrategia sólida y ejecutable, donde se analizan diferentes factores que tienen directa relación con la organización. Se realizó un estudio de cada uno de los sectores relacionados con la actividad comercial de la organización, posteriormente se realizó un análisis DOFA donde se tuvieron en cuenta las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa, luego se realiza la matriz de evaluación interna y la matriz de evaluación externa; a través del análisis de ésta, se encontró como resultado la posición estratégica donde se encuentra a empresa y hacia dónde se debe direccionar. Se analizaron las fuerzas de Porter con el objetivo de evaluar factores de competitividad y se continúa el desarrollo estratégico de Aplika Control Corrosión a través de la creación de la misión, visión y valores corporativos debido a que no existían, posteriormente se definieron las estrategias de mejoramiento en las áreas respectivas y finalmente para poder desarrollar el modelo de negocio se realizó la aplicación del modelo Canvas, realizando un plan de acción con todos los indicadores encontrados a lo largo del proceso.

Se realiza la divulgación del programa al personal de la empresa y un seguimiento a los indicadores; finalizando con conclusiones y recomendaciones de la planeación estratégica de Aplika control corrosión, las cuales se deben tener en cuenta en la implementación.

* Trabajo de grado

** Facultad De Ingenierías Físico -Mecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales. Maestría En Gerencia De Negocios. Director: Gladys Mireya Valero Córdoba PHD y Economista

ABSTRACT

TITLE: ADDRESSING AND STRATEGIC PLANNING FOR APLIKA CONTROL CORROSION COMPANY

AUTOR: CARLOS ALBERTO MARTINEZ PRADA

KEYWORDS: SWOT Matrix, CANVAS, Internal Assessments Matrix, Matrix External Evaluations

CONTENT:

This document shows the strategic direction of the company Aplika Corrosion Control SAS, to achieve his vision by designing a robust and executable strategy, where different factors that are directly related to the organization are analyzed. A study of each of the sectors related to the business of the organization was held, then a SWOT analysis which took into account the threats, strengths, weaknesses and opportunities of the company took place, then the matrix of internal assessment is performed and external evaluation matrix; through this analysis, it was found as a result of the strategic position where it is now and where it should address. Porter's forces were analyzed in order to assess competitiveness factors and strategic development of Aplika Corrosion Control is continued through the establishment of the mission, vision and corporate values because they do not exist, then improvement strategies defined in the respective areas and finally to develop the business model applying the model was performed Canvas, making a plan of action with all indicators found along the process.

The disclosure of the program staff of the company and monitoring indicators is done; ending with conclusions and recommendations of the strategic planning of Aplika controlling corrosion, which must be taken into account in implementation.

* Work degree

** Faculty of Physical Engineering -Mecánicas. School of Industrial and Business Studies. Master of Business Management.
Director: Gladys Mireya Valero Córdoba PHD Economist

INTRODUCCIÓN

Aplika Control Corrosión es una compañía que brinda soluciones integrales al problema de corrosión mediante recubrimientos industriales de alto desempeño que protegen, preservan y prolongan la vida útil de equipos y estructuras fabricados en acero al carbono o concreto para los sectores de la industria petroquímica, construcción, infraestructura y metalmecánica en general. Dado el impacto de las decisiones que se tomen para afrontar los nuevos retos, se hace necesario realizar el direccionamiento estratégico de la empresa, identificando las variables internas y externas que determinan o pueden afectar su desempeño y establecer estrategias para afrontarlas.

La metodología para hacer el Plan de posicionamiento estratégico de APLIKA CONTROL CORROSIÓN es resultado de la integración de elementos propuestos por expertos para el direccionamiento estratégico empresarial y está compuesta por tres: la primera de diagnóstico en la que se identificarán las variables que determinan la posición competitiva de la empresa utilizando herramientas como el análisis DOFA y vigilancia estratégica; la segunda fase es la formulación de la estrategia definiendo la Visión, Misión y líneas estratégicas ,se definirá el modelo de negocio utilizando la herramientas CANVAS; la tercera fase es la Planeación Operativa, es decir, la definición de los elementos que harán que las labores operativas estén enfocados en el cumplimiento de la estrategia de la empresa.

En este documento se exponen en detalle los elementos que guiarán el proceso de planeación estratégica para la empresa, incluyendo teoría sobre las técnicas para definir estrategias organizativas, los objetivos y metodología para alcanzarlos y los resultados esperados del proyecto.

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

APLIKA CONTROL CORROSIÓN es una organización que nació en el año 2011 la cual tiene una gran proyección en el segmento en que tiene enfocadas sus actividades comerciales ya que ofrece productos y servicios de alta calidad en el sector petrolero y también en el de la construcción, segmentos de gran importancia en nuestra economía colombiana. En la actualidad, esta empresa ha tenido la ventaja de lograr un gran crecimiento debido en gran parte a los sectores en los que participa y por el enfoque que ha tomado el negocio en la venta y distribución de recubrimientos industriales.

Esta empresa ha crecido de manera significativa superando de buena manera las expectativas iniciales al momento de la creación de la empresa, el gran problema radica en que en la actualidad no cuenta con un direccionamiento estratégico estructurado, situación que ha limitado y puesto en riesgo su crecimiento y su desarrollo, la empresa es consciente de la problemática y ha decidido replantear la forma como llevaba a cabo sus procesos siguiendo la orientación que permite un gerenciamiento estratégico con análisis profundo que permitan a la empresa moverse tácticamente de acuerdo a como se muevan las variables que impactan el mercado.

APLIKA CONTROL CORROSIÓN, tiene total claridad de la importancia de la Planeación Estratégica debido a que es un elemento fundamental dentro de cualquier compañía que desea un buen posicionamiento, además reconoce que su implementación brindara el gran beneficio de servir para que la organización cuente con un enfoque más sistémico y lógico para la toma de decisiones conduciéndola a un gerenciamiento estratégico y táctico.

La planeación estratégica dejara de lado a la planeación convencional basada en la intuición actual como se lleva a cabo, dicho direccionamiento contara con unas bases sólidas derivadas de un proceso de análisis los cuales combinados con la intuición permitirán dar dirección a metas y objetivos específicos para poder determinar con mayor exactitud cuál es estado actual, a donde se debe dirigir, y las herramientas necesarias para lograrlo.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el Direccionamiento Estratégico de la empresa APLIKA CONTROL CORROSION en el periodo correspondiente 2015-2018.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar la posición estratégica de la empresa APLIKA CONTROL CORROSION mediante el análisis de los objetivos y capacidades organizativas y la influencia del entorno.
2. Formular la estrategia de la empresa soportada en los hallazgos del análisis de posición estratégica realizado.
3. Elaborar el plan operativo que soporte la ejecución, medición y mejora de la estrategia de la empresa.

3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 RAZON SOCIAL

APLIKA CONTROL CORROSION S.A.S

3.2 OBJETO SOCIAL

Según lo registrado en cámara de comercio la sociedad tiene como objeto:

- A. La presentación de servicios profesionales de ingeniería, para la asesoría, consultoría, interventoría, mantenimiento, inspección, entrenamiento, protección y control en la prevención a la corrosión en la industria del petróleo, gas, minería y la infraestructura del transporte, infra estructura eléctrica, y de la construcción.
- B. Limpieza mecánica industrial de tipo chorro abrasivo, sandblasting, hidroblasting, wetblasting, limpieza con agua a presión, limpieza con maquina hidrojet a plantas y equipos industriales.
- C. Compra y venta de equipos y accesorios para la preparación de superficies, y aplicación de recubrimientos de protección y revestimientos.
- D. Compra y venta al por mayor y detal de pinturas, recubrimientos, revestimientos y materiales para la construcción, la agencia y representación de firmas nacionales y extranjeras

- E. Rehabilitación y mantenimiento de equipos en campos, oleoductos, tanques y facilidades petroleras en general.
- F. Refuerzo mecánico a oleoductos y gasoductos, tanques estructuras.
- G. Suministro de personal técnico en operaciones y mantenimiento en general.
- H. Mantenimiento en equipo estático y rotativo en plantas industriales y petroquímicas
- I. La representación o agencia de personas naturales o jurídicas dedicadas a las mismas actividades que se relacionen directamente con su objeto y para realizar en cualquier parte.
- J. La prestación y comercialización de maquinaria e ingeniería civil, mecánica, eléctrica y petrolera
- K. Planes de contingencia para control de derrames de hidrocarburos, control de fugas, confinamiento y recolección de crudo.

3.3 REPRESENTANTE LEGAL

Gerente Luz Mary Navarro Villamarin
CC. 63359494

3.4 NIT

900408954-9

4. MARCO DE REFERENCIA

En este apartado se exponen los temas que soportaron la definición de la metodología adoptada para ejecutar el proyecto.

4.1 MARCO DE ANTECEDENTES

APLIKA CONTROL CORROSION se creó en 2011 gracias al conocimiento que el actual Gerente tiene del mercado y a los contactos que más de 15 años de experiencia en el sector le han permitido crear y mantener. Al inicio, la empresa planteó sus actividades estratégicas como la compra y venta de productos, políticas de cartera y asistencia a los clientes. Sin embargo, la empresa ha desbordado las proyecciones iniciales de crecimiento generando opciones en nuevos mercados y encontrándose con nuevos retos que le obligan a tomar decisiones que afectarán sus operaciones y resultados a largo plazo.

La identificación de los stakeholders de la empresa, y su directa relación con la misma, fue de suma importancia para la consolidación y puesta en marcha del negocio, ejecutar canales clases de comunicación con clientes y proveedores fue una estrategia valiosa para la ejecución de las actividades y el desarrollo de los diferentes procesos que se estaban llevando a cabo.

Dada la importancia de continuar de manera óptima en las actividades de la empresa, se determinó que el mercadeo cumple un papel determinante en el desarrollo de las mismas y este requiere una combinación acorde a las decisiones para cada producto, distribución, comunicación y precio. Donde mirando a fondo cada uno de estas variables se pudo diseñar una estrategia acorde a cada

producto que se ofrece dependiendo al mercado al que se dirige y del sector al que pertenece

Dado este panorama nace la necesidad de identificar su actual posición en el mercado y proyectar las acciones estratégicas que le llevarán a mantener y mejorar sus capacidades competitivas a largo plazo.

4.2 MARCO TEÓRICO

El marco de referencia se fundamentó en libros y artículos sobre las metodologías para hacer direccionamiento estratégico. Se exponen los hallazgos de los diferentes temas que soportan la propuesta metodológica.

4.2.1 Estrategia Contreras¹ hace una revisión del concepto de estrategia desde los orígenes del concepto hasta la aplicación organizacional del que se destacan los siguientes elementos:

- “La estrategia tiene como objetivo dar respuesta a tres preguntas: ¿Cuál es el estado actual de la empresa?, ¿cuál es el estado deseado de la empresa? y ¿cómo la compañía alcanzará ese estado deseado?”²
- La estrategia es el punto de partida para los ejercicios de planeación que todo director de una organización debe realizar.
- Para realizar la planeación estratégica el primer paso es conocer plenamente la actividad del negocio; el segundo paso es tener claro hacia dónde se quiere ir, dónde se quiere llegar y con qué recursos se cuenta para la obtención de

¹ CONTRERAS SIERRA, Emigdio Rafael. El Concepto de Estrategia como Fundamento de la Planeación Estratégica. En: Pensamiento & Gestión. No. 35 (2013), 181 p. ISSN: 1657-6276.

² THOMPSON, Arthur; GAMBLE, John y STRICKLAND, A. Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases. 17 ed. Nueva York: McGraw-Hill Higher Education. 2009. 1184 p. ISBN-10: 0070182604.

dichos resultados, siempre pensando en la continuidad del negocio; el siguiente paso es el compromiso de todos los actores en el proceso del que depende el siguiente aspecto y es el uso adecuado de los recursos para el logro de todo lo que se ha planteado; el quinto paso es necesario es conocer los riesgos a los que se puede ver abocada la empresa; el sexto es determinar el tiempo en el cual se desarrollará esta estrategia y el séptimo es identificar la capacidad de la organización para transformarse y cambiar en el menor tiempo posible.

4.2.2 Componentes de análisis y herramientas para el análisis Botero³ por su parte expone herramientas para el diagnóstico estratégico de las PYMES en el que incluye el análisis de las fuerzas competitivas respecto a las capacidades internas (debilidades y fortalezas) y las variables externas (contexto, clientes y competencia) y propone diferentes técnicas para la identificación de información, como la vigilancia y prospectiva. Para la identificación de la estrategia, el autor concluye que los primeros elementos a definir son la visión, la misión y los valores estratégicos y el planteamiento del mapa estratégico como punto de partida para definir las acciones estratégicas.

Respecto a las técnicas para el análisis del entorno y las proyecciones que fundamenten la toma de decisiones estratégicas, toman cada vez más valor es la VIGILANCIA ESTRATÉGICA (VE) definida por Castro⁴ como la herramienta que le permite a una organización “Disponer de la información apropiada, en el momento oportuno, para poder tomar la decisión más adecuada” y expone, paso a paso, el proceso para realizar un ejercicio de Vigilancia Estratégica.

Godet⁵ propone el Análisis Estructural de la empresa como parte del proceso de Direccionamiento Estratégico. El análisis estructural tiene por objetivo hacer

³ BOTERO, José Luis. Modelo de direccionamiento estratégico para PYMES. Bogotá: Universidad EAN, 2010. 79 p. ISBN: 978-958-756-002-2.

⁴ CASTRO, Silvia. Guía Práctica de Vigilancia Estratégica. Pamplona: Agencia Navarra de Innovación, 2007. 56 p.

⁵ GODET, Michel. The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. En: Technological Forecasting and Social Change. 2000. vol. 65 n. 3. 22 p.

aparecer las variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales para la evolución de la empresa. Este análisis se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada que definen las variables y la relación entre ellas y puede utilizarse la herramienta MIC MAC para apoyar el proceso de análisis y generación de resultados⁶.

4.2.3 Modelo de negocios⁷ “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”⁸

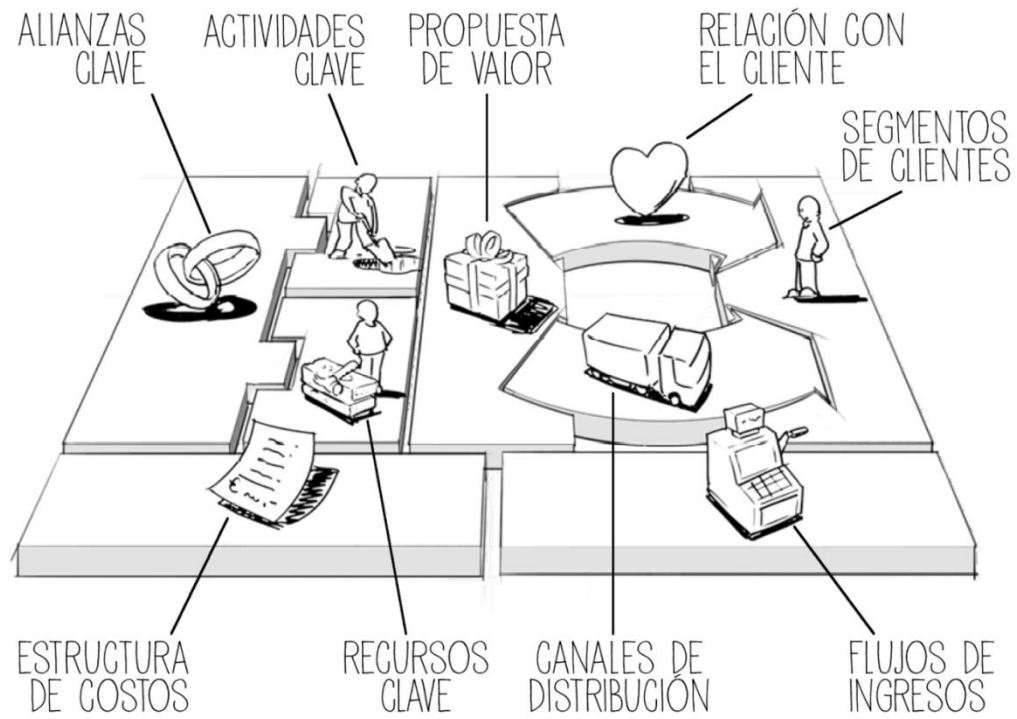
Osterwalder, quien dio la definición descrita, también propone una metodología para describir el modelo de negocio en nueve componentes, como se describen en la gráfica siguiente.

⁶ Métodos de prospectiva. Disponible en [<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/67-MICMAC.html>]. Citado 3 de julio de 2014.

⁷ MÁRQUEZ GARCÍA, Juan Fernando. INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO: LA METODOLOGÍA DE OSTERWALDER EN LA PRÁCTICA. En: Revista MBA EAN. 2013. p. 20 – 47.

⁸ OSTERWALDER, Alexander. The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach. Proyecto para obtención de Título de Doctor. Lausana: École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne. 2004.

Figura 1 . Canvas



Esta metodología permite identificar los elementos esenciales o estratégicos del negocio de manera que se puedan gestionar apropiadamente.

5. METODOLOGÍA

La metodología propuesta en este proyecto es resultado de la integración de elementos propuestos por expertos para el direccionamiento estratégico empresarial, como vigilancia estratégica⁹, cadena de valor¹⁰ y análisis de las fuerzas competitivas¹¹. La metodología se ejecutará en tres fases, como se expone a continuación:

Tabla 1. Metodología

FASE	METODOLOGIA	HERRAMIENTAS			RESULTADO
I. Análisis estratégico	Diagnostico Interno	DOFA		Identificación de factores clave.	FACTORES CLAVE DEL DESEMPEÑO COMPETITIVO DE LA EMPRESA.
	Diagnostico externo	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con directivos de la empresa. - Entrevistas a personas con experiencia en el mercado objetivo de la empresa. - Acompañamiento de expertos para la vigilancia estratégica. 			
II. Formulación de las estrategias	Formulación de estrategias analizando resultados del análisis y tomando decisiones	Visión		Estrategias	ESTRATEGIA (S) COMPETITIVA (S)
		Valores	Misión	CANVAS	
III. Planeación Operativa	Elaboración del plan identificando acciones clave y distribuyendo responsabilidades y recursos	Procesos	Procedimientos	Indicadores	Plan operativo
		<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con el equipo directivo - Talleres con el personal de la empresa 			

⁹ CASTRO, Silvia. *Guía Práctica de Vigilancia Estratégica*. Pamplona: Agencia Navarra de Innovación, 2007. 56 p.

¹⁰ GARRALDA, Joaquín. *La Cadena de Valor*. Madrid: IE Business School, 2013. 9 p.

¹¹ PORTER, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p. ISBN: 0-684-84146-0

5.1 FASE I. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En esta fase se identificarán las capacidades estratégicas de la empresa, sus fortalezas y debilidades, además de la posición respecto a los clientes, proveedores, competencia y alianzas que se pueden gestar en el entorno. Se realizará el análisis DOFA, un ejercicio de vigilancia estratégica, análisis de riesgos del negocio, el análisis de las fuerzas competitivas. Con esta información se identificarán los factores que determinan el desempeño de la empresa y, utilizando la herramienta de diagnóstico general del área comercial de la empresa. Para la ejecución de estas actividades se realizarán reuniones con las directivas de la empresa, talleres con el personal y acompañamiento de expertos para la vigilancia estratégica.

5.2 FASE II. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

Teniendo en cuenta que la estrategia es el diseño del o los métodos para alcanzar la visión de la empresa¹² y los resultados de la fase de análisis estratégico, la primera actividad de esta segunda fase será el planteamiento de la Visión y la Misión de la empresa. Complementariamente se definirán las líneas estratégicas para el cumplimiento de la visión y se definirá el modelo de negocio utilizando la metodología CANVAS¹³. Para alcanzar esta meta se realizarán talleres con el equipo directivo, administrativo y operativo de la empresa.

5.3 FASE III. PLANEACIÓN OPERATIVA.

Definida la visión y objetivos estratégicos de la empresa, se deben planear las acciones para su consecución, ordenando e integrando los procesos y recursos disponibles. Para el cumplimiento de este objetivo se definirán y documentarán los

¹² GOMEZ-MEJIA, Luis y BALKIN, David. Management. Arizona: Prentice Hall. 2012. 552 p. ISBN-13:9780132176408

¹³ OSTERWALDER, Alex y PIGNEUR, Yves. Business Model Generation. Nueva York: Wiley. 2010. 288 p. ISBN-13: 978-0470876411.

procesos y procedimientos de la empresa, se plantearán los indicadores de seguimiento de los procesos y procedimientos y se identificará una cartera de proyectos asignando responsables, recursos y plazos a las actividades de corto, mediano y largo plazo que conlleven a la consecución de los objetivos estratégicos. Estas actividades se realizarán en reuniones con el equipo directivo, talleres con empleados y directivos.

6. RESULTADOS ESPERADOS

Con la ejecución del proyecto se espera obtener:

- a.** Un documento INFORME FINAL que contenga: diagnóstico de interno y del entorno de la empresa APLIKA CONTROL CORROSIÓN, factores determinantes de la capacidad competitiva de la empresa identificados, estrategias competitivas definidas y plan operativo.
- b.** Mejoramiento en el área de atención al cliente, en el servicio pre y post venta
- c.** Documentación de procesos y procedimientos de la empresa.

7. IMPACTO

La formulación del direccionamiento estratégico de la empresa APLIKA CONTROL CORROSIÓN será la base para que la empresa alcance sus objetivos de crecimiento y desarrollo sostenible creando valor para sí misma y para sus clientes, fomentando una cultura de servicio, seriedad en sus negociaciones y responsabilidad tanto con clientes, proveedores, empleados y la sociedad en general. Los resultados del proyecto conducirán a la empresa a tomar decisiones que permitan:

- Mayor participación de mercado.
- Mayor reconocimiento en el segmento al que pertenece tanto a nivel local como nacional.
- Lograr una posición más segura en la industria.
- Aumentar la calidad en el servicio y mejorar la reputación tanto con clientes y proveedores ganando un reconocimiento como compañía seria que actúa con responsabilidad.
- Diversificar las líneas de productos de modo que permita servicios integrales de soluciones en el segmento al que pertenece.
- Incursionar en nuevos mercados.

En cuanto a los aspectos financieros este plan debe impactar de manera positiva también en la orientación al logro de:

- Mejorar las negociaciones con clientes y proveedores.
- Disminuir los tiempos de recuperación de cartera.
- Lograr mayores ingresos.
- Aumentar la rentabilidad.

8. CRONOGRAMA

Tabla 2. Cronograma

Fase/Actividad	Mes					
	1	2	3	4	5	6
Fase I. Análisis Estratégico						
análisis DOFA						
análisis de las fuerzas competitivas						
Diagnóstico general del área comercial de la empresa						
Fase II. Formulación Estratégica						
planteamiento de la Visión y Misión						
Definición de las líneas estratégicas						
Aplicación CANVAS						
Fase III. Planeación Operativa						
definición y documentación de procesos y procedimientos						
planteamiento de indicadores						
Aval comité de proyectos CEINCI						
seguimiento y control						

9. PRESUPUESTO

Tabla 3. Presupuesto

Fase/Actividad	Recurso	Unidad	Cantidad	valor unitario	valor total	Fuente			
						Estudiante	Empresa	Universidad	
Fase I. Análisis Estratégico									
Análisis DOFA	Profesional	Horas	10	25000	250000	250000			
	Gerente	Horas	4	100000	400000		400000		
	Empleados	Horas	40	6000	240000		240000		
Análisis de las fuerzas competitivas	Profesional	Horas	20	25000	500000	500000			
	Gerente	Horas	4	100000	400000		400000		
	Empleados	Horas	40	6000	240000		240000		
	Experto	Horas	4	12000	48000		48000		
Vigilancia estreatégica	Experto	Horas	128	25000	3200000		3200000		
	gerente	Horas	4	100000	400000		400000		
Diagnóstico general del área comercial de la empresa	Base de datos	Mes	2	450000	900000			900000	
	Profesional	Horas	14	25000	350000	350000			
	Gerente	Horas	8	100000	800000		800000		
	Empleados	Horas	40	6000	240000		240000		
Fase II. Formulación estratégica									
Planeamiento de la Visión Y la Misión	Profesional	Horas	4	25000	100000	100000			
	Gerente	Horas	4	100000	400000		400000		
Definición de las líneas Estratégicas	Profesional	Horas	20	25000	500000	500000			
	Gerente	Horas	20	100000	2000000		2000000		
Aplicación CANVAS	Profesional	Horas	4	25000	100000	100000			
	Gerente	Horas	4	100000	400000		400000		
	Empleados	Horas	16	6000	96000		96000		
Fase III. Planeacón Operativa									
Definición y documentación de procesos y procedimientos	Practicante	Mes	5	600000	3000000				
	Gerente	Horas	60	100000	6000000	3000000	6000000		
	Empleados	Horas	600	6000	3600000		3600000		
Planemiento de indicadores de seguimiento	Practicante	Mes	1	600000	600000				
	Gerente	Horas	12	100000	1200000	600000	1200000		
Identificación de cartera de proyectos	Profesional	Horas	20	25000	500000				
	Gerente	Horas	12	100000	1200000	500000	1200000		
	Empleados	Horas	40	6000	240000		240000		
Formulación de proyecto	Profesional	unidad	1	4500000	4500000		4500000		
Elaboracion de un informe final	Profesional	Horas	60	25000	1500000	1500000			
Varios									
Impresiones y papelería		Unidad		450000	450000	450000			
Comunicaciones		Unidad		1200000	1200000	1200000			
TOTAL						35554000	9050000	25604000	900000

10. CONSIDERACIÓN ÉTICA

Por medio de la presente me comprometo como investigador y autor del presente proyecto a respetar el tema ético y manejar con ética la información asociada a la investigación tales como:

- Políticas de la empresa
- A presentar información verídica Asociada a la empresa y a la investigación.
- A respetar los reglamentos y procesos de la empresa.

El principio de beneficencia de este proyecto acorde a los objetivos previsto ayudara a la empresa a prepararse y a realizar un gerenciamiento estratégico con análisis concienzudos que permitan a la empresa moverse tácticamente de acuerdo a como se muevan las variables que impactan el mercado.

Principio del respeto, para garantizar este principio En este proyecto no se realizó ningún tipo de encuesta a ningún participante, solo se realizaron reuniones con un grupo directivo, donde se explicó el objetivo del proyecto con el fin de permitir los aportes voluntarios de cada uno de ellos , sin haber ninguna subordinación de los participantes dado que se encontraban al mismo nivel directivo, además se tuvieron en cuenta a las personas con mayor tiempo en la empresa que deseaban participar dando su punto de vista libremente.

Principio de justicia, para garantizar este principio se incluyeron a todas las personas con mayor tiempo en la empresa donde expresaron libremente su punto de vista acerca de lo trabajado por la junta directiva incluso dentro del ejercicio la justicia está plasmado dentro de los valores corporativos para así llevar un proceso para toda la empresa.

11. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

11.1 COYUNTURA ECONÓMICA

Según el resumen ejecutivo del informe “Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015” económicamente durante el año 2014 y lo que se espera durante el 2015 Colombia es de los países que más crece en la región, e incluso, a nivel internacional. Cabe destacar que en este año se mantuvo el buen dinamismo de la inversión productiva; el entorno macroeconómico favorable, con una tasa de cambio más competitiva; una tasa de desempleo de un dígito, donde se resalta que el empleo formal creció más que el empleo informal, y, un nivel de población en situación de pobreza inferior al 30%.

En lo internacional, los avances son igualmente ilustrativos: las principales calificadoras de riesgo otorgaron un alto grado de inversión al país. La inversión extranjera directa continua teniendo un alto índice gracias a que hoy Colombia tiene canales de acceso al mercado internacional más claros, la Alianza para el Pacífico continúa su proceso de consolidación y el país está trabajando en la adopción de las mejoras prácticas de políticas públicas en la búsqueda de su ingreso a la OECD.

Sin embargo, no podemos desconocer que también ha sido un año de grandes dificultades. El escenario mundial es incierto. El reciente desplome en el precio internacional de productos básicos, como el petróleo, la desaceleración de la economía china y la tímida recuperación en Estados Unidos y Europa son factores que elevan alarmas. A su vez, en la región se hizo crítica la situación de países como Venezuela, Argentina y Brasil; en otros países como Perú, Ecuador y Chile la coyuntura ha sido menos boyante.

En el caso particular de Colombia, si bien se logrará una buena tasa de crecimiento, ésta no es la generalidad de todos los sectores. En lo sectorial, la industria manufacturera continúa rezagada frente a otras actividades y frente al PIB total. En efecto, mientras el crecimiento promedio del PIB entre 2000 y 2014 fue 4,2% anual, el PIB industrial apenas creció 0,2%. En 2014 no se logra revertir esta tendencia y la industria sigue creciendo 4,5 puntos por debajo del PIB. A este complejo entorno se sumaron los problemas de contrabando e informalidad.

Por su parte, los niveles de producción del sector petrolero fueron inferiores a lo previsto y mientras los costos de exploración y explotación se han incrementado, los precios del petróleo van en dirección contraria. En 2014, indicadores que ayudan a predecir el comportamiento futuro del sector, como lo son la inversión extranjera directa hacia el sector y las exportaciones tuvieron poco dinamismo.

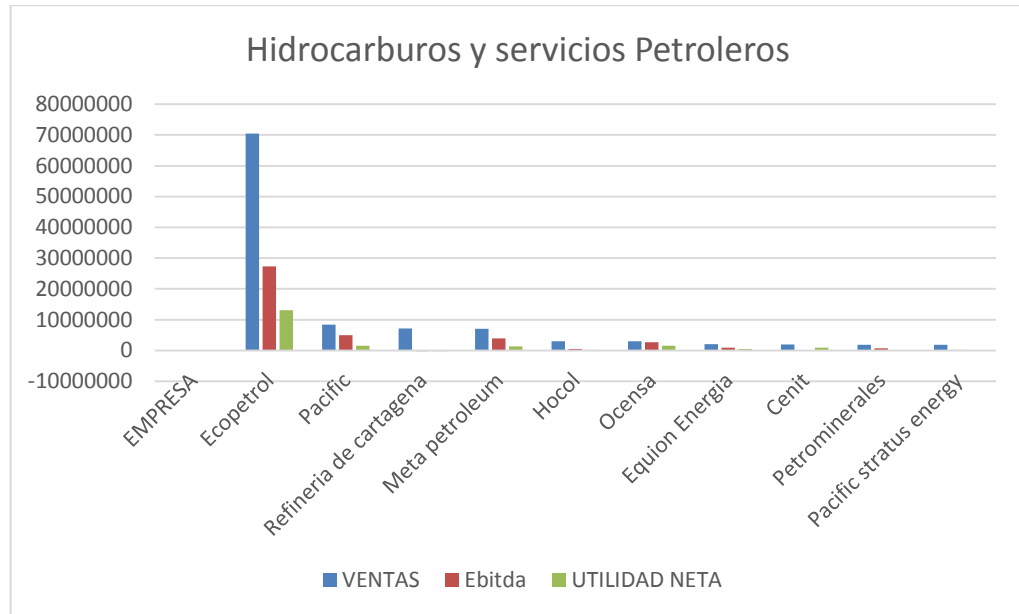
11.2 PRINCIPALES EMPRESAS EN EL SECTOR DE HIDROCARBUROS EN BASE A LA REVISTA DINERO

Tabla 4. Principales empresas en el sector de hidrocarburos

RANKING	EMPRESA	VENTAS	Ebitda	UTILIDAD NETA
1	Ecopetrol	\$ 70.428.714,00	\$ 27.352.818,00	\$ 13.106.503,00
2	Pacific	\$ 8.430.557,00	\$ 4.974.984,00	\$ 1.593.103,00
3	Refineria de cartagena	\$ 7.150.174,00	-\$ 198.374,00	-\$ 239.384,00
4	Meta petroleum	\$ 7.012.230,00	\$ 3.891.859,00	\$ 1.370.011,00
5	Hocol	\$ 2.996.245,00	\$ 522.638,00	\$ 182.155,00
6	Ocensa	\$ 2.964.860,00	\$ 2.722.196,00	\$ 1.567.291,00
7	Equion Energia	\$ 2.017.636,00	\$ 938.839,00	\$ 479.487,00
8	Cenit	\$ 1.995.034,00	\$ 38.872,00	\$ 956.896,00
9	Petrominerales	\$ 1.895.161,00	\$ 664.972,00	-\$ 72.930,00
10	Pacific stratus energy	\$ 1.827.883,00	\$ 155.257,00	-\$ 33.271,00

Fuente: Datos revista Dinero y creación propia

Grafica 1 Principales empresas en el sector de hidrocarburos y servicios petroleros



11.3 PRINCIPALES EMPRESAS EN EL SECTOR DE HIDROCARBUROS Y SERVICIOS PETROLEROS CON RESPECTO A SUS ACTIVOS

Tabla 5. Principales empresas del sector de hidrocarburos

EMPRESA	ACTIVOS
Ecopetrol	\$ 132.427.994,00
Pacific	\$ 14.653.765,00
Refineria de cartagena	\$ 14.901.444,00
Meta petroleum	\$ 6.392.149,00
Hocol	\$ 3.317.868,00
Ocensa	\$ 17.509.306,00
Equion Energia	\$ 2.234.114,00
Cenit	\$ 21.352.070,00
Petrominerales	\$ 1.578.713,00
Pacific stratus energy	\$ 2.002.651,00

Fuente: Revista Dinero Y creación propia

Grafica 2 Principales empresas del sector de hidrocarburos

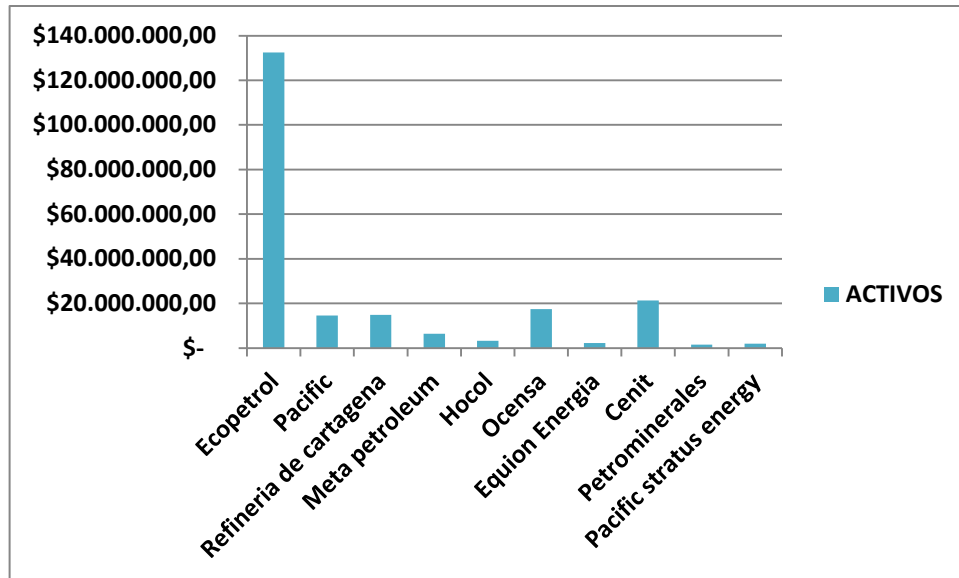


Tabla 6. Producción de petróleo nacional.

PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO
Por departamentos

						Barriles producidos por día calendario - BPDC					Variación % 2012-2013
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
Meta	97.148	112.320	122.435	165.898	228.599	334.977	432.818	461.816	510.157	10,50%	
Casanare	176.124	155.139	132.710	122.719	124.471	130.209	159.913	166.847	177.202	6,20%	
Arauca	93.701	93.866	101.162	98.301	94.740	81.451	72.477	65.002	60.200	-7,40%	
Santander	19.441	20.166	26.193	34.678	44.775	47.460	51.738	53.437	55.162	3,20%	
Huila	51.142	48.323	43.681	43.696	45.054	44.297	41.911	36.222	34.562	-4,60%	
Boyacá	5.429	5.876	20.378	25.493	27.829	34.067	41.164	42.462	42.399	-0,10%	
Putumayo	11.142	12.811	14.228	19.104	27.874	35.636	36.770	35.055	48.020	37,00%	
Tolima	38.422	42.965	46.156	43.950	41.373	35.938	32.054	32.655	25.745	-21,20%	
Antioquia	23.920	24.321	11.952	13.704	15.580	18.887	20.604	24.986	28.166	12,70%	
Bolívar	9.381	12.223	13.108	13.299	11.886	12.011	14.894	15.109	15.698	3,90%	
Cesar	1.360	1.322	1.227	2.243	2.840	3.489	3.758	4.136	4.443	7,40%	
Norte de San	2.591	2.586	3.056	3.162	3.343	3.474	3.361	3.506	2.357	-32,80%	
Cundinamarca	2.304	1.773	1.418	1.168	1.015	858	902	772	741	-4,10%	
Nariño	206	0	166	205	193	1.016	893	511	424	-16,90%	
Cauca	1.271	1.040	895	698	706	905	839	974	851	-12,70%	
Sucre	0	0	0	16	20	29	31	29	24	-15,80%	

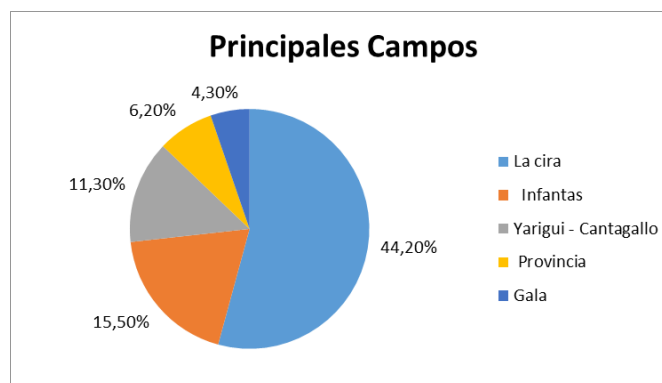
Fuente: Ministerio de Minas y Energía - Dirección de Hidrocarburos - Sistema de Información Energética (Barriles día calendario - BPDC)

11.4 PETRÓLEO EN SANTANDER

11.4.1 Principales campos

- La cira 44,2%
- Infantas 15,5%
- Yarigui - Cantagallo 11,3%
- Provincia 6,2%
- Gala 4,3%

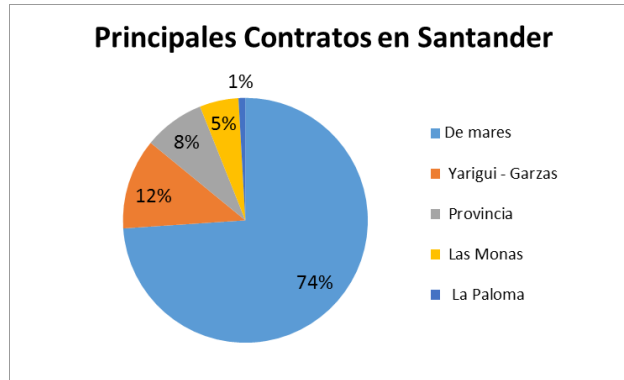
Grafica 3 Campos en Santander



11.4.2 Principales contratos en Santander

- De mares 73,5%
- Yarigui – Garzas 11,9%
- Provincia 8,0%
- Las Monas 5,1%
- La Paloma 0,9%

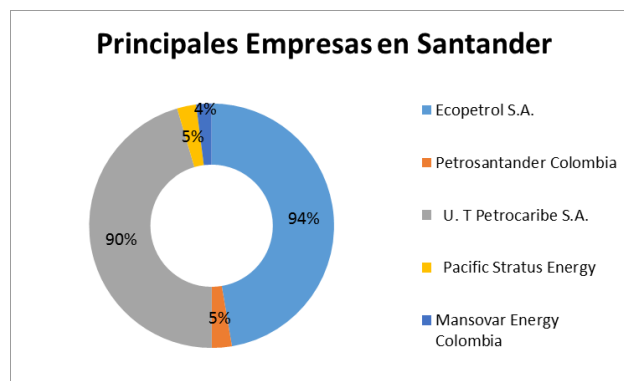
Grafica 4 Contratos en Santander



11.4.3 Principales empresas en Santander

- ✓ Ecopetrol S.A. 93,7%
- ✓ Petrosantander Colombia 5,2%
- ✓ U. T Petrocaribe S.A. 0,9%
- ✓ Pacific Stratus Energy 0,05%
- ✓ Mansovar Energy Colombia 0,04%

Grafica 5 Empresas en Santander



Fuente: CÁMARA DIRECTA. Informes actualidad 2014 Petrolero [en línea] disponible en: <http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2014/petroleo.pdf>

11.5 GENERALIDADES INDUSTRIA PETROLERA

- La producción de petróleo se concentra en los departamentos de Meta y Casanare con una participación promedio del 48.9% y del 17.7% durante 2012.
- Según las cifras de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, en el cuatrienio 2010-2014 se ejecutaron 132 contratos, de los cuales el 115 fueron de exploración y producción, lo que representó un nivel de ejecución de la meta del 62% a un año de cumplirse la fecha de culminación del actual gobierno.
- En lo corrido de 2013, el porcentaje de ejecución de los contratos de E&P ¹⁴se encuentra en 4%, cifra que contrasta con la ejecución de sísmica y de Pozos A-3, que se ubican en 47% y 43% respectivamente.
- La empresa con el mayor volumen de ventas en el año 2012 fue **ECOPETROL S.A.** con \$58,333,462 millones; seguida por **META PETROLEUM COLOMBIA** con ventas por \$6,343,610 millones; y en tercer lugar estuvo **CHEVRON PETROLEUM.** con ventas por \$4,190,035 millones.
- El país se consolida como el tercer productor de petróleo más grande de América del Sur superando países como Argentina, Ecuador, Perú y Chile. (BP Statistical Review of World Energy 2014 workbook).
- La producción de crudo ha crecido en promedio 8,6% en los últimos tres años (2011 - 2013).
- Actualmente Colombia tiene una reserva potencial calculada en 47 billones de barriles de petróleo y de acuerdo a las proyecciones de la UPME para los

¹⁴ EYP Engineering and procurement

próximos 18 años se espera que las reservas de petróleo en el país se incrementen por medio de:

Recuperación secundaria: aumento en la recuperación secundaria pasando del 16% al 30%. Hallazgos de crudo pesado.

- Mejoras en campos no convencionales.
- En el primer semestre de 2014 se llegó a una producción total de 177,6 MBI. (UPME, 2014).
- El sector petrolero en Colombia recibe el 30% de la Inversión Extranjera Directa en el país (Inversión Extranjera Directa – dato 2013. Banco Central, 2014).
- El sector petrolero en Colombia recibe el 30% de la Inversión Extranjera Directa Inversión Extranjera Directa en el país. (Banco Central, 2014).
- Ecopetrol cuenta con una participación en 60 bloques que cubren un área de 14,9 millones de hectáreas, las cuales se distribuyen principalmente en las dos zonas con mayor potencial prospectivo del país: Offshore Caribe y Llanos Orientales – Catatumbo.
- Se hicieron cinco descubrimientos en Colombia con una tasa de éxito del 25% y 2 % en el extranjero. Ecopetrol adquirió 2.397 kilómetros equivalentes y en la modalidad de participación en riesgo (rol de no operador) adquirió 4.210 kilómetros equivalentes.

- Las inversiones en exploración de Ecopetrol, tanto directa como en participación de riesgo, ascendieron a US\$673 millones frente a US\$584 millones del 2013, lo que representa un incremento del 15%.¹⁵

11.6 MAPA DE RED DE OLEODUCTOS, GASODUCTOS Y POLIDUCTOS

Figura 2 Mapa oleoductos, gasoductos y poliductos



FUENTE: SIC. Oleoductos 2012 [en línea] disponible en: http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Oleoducto2012.pdf

¹⁵ Fuente: cámara de comercio de Bogotá

11.7 EMPRESAS AFILIADAS A LA ASOCIACIÓN COLOMBIANA DEL PETRÓLEO- ACP

- AMERISUR EXPLORACIÓN COLOMBIA LTDA
- ANADARKO
- BC EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN DE HIDROCARBUROS SL SUCURSAL COLOMBIA
- BHP BILLITON COLOMBIA COPORATION
- BIOCOMBUSTIBLES S.A
- CANACOL ENERGY INC. SUCURSAL COLOMBIA
- CEPCOLSA COLOMBIA S.A
- CHEVRON PETROLEUM COMPANY
- COLUMBUS ENERGY
- CONOCOPHILLIPS COLOMBIA VENTURES LTD
- DRUMMOND LTD
- EQUION ENERGIA LIMITED
- EMERALD ENERGY PLC SUCURSAL COLOMBIA
- EXXONMOBIL DE COLOMBIA S.A
- GEOPARK CUERVA LLC
- GRAN TIERRA
- HOCOL S.A
- HUPECOL
- LEWIS ENERGY COLOMBIA INC.
- MANSAROVAR ENERGY COLOMBIA LTD
- MAUREL & PROM COLOMBIA B.V
- NEW GRANADA ENERGY CORPORATION SUCURSAL COLOMBIA
- NEXEN PETROLEUM COLOMBIA LTD
- OCCIDENTAL DE COLOMBIA INC
- OLEODUCTO CENTRAL S.A – OCENSA

- OLEODUCTO DE LOS LLANOS ORIENTALES S.A
- OLEODUCTO BICENTENARIO
- ORGANIZACIÓN TERPEL S.A
- P1 ENERGY DELTA CORP
- PACIFIC RUBIALES ENERGY
- PAREX RESOURCES COLOMBIA LTD SUCURSAL
- PERENCO COLOMBIA LIMITED
- PETROBRAS COLOMBIA LIMITED
- PETROCOLOMBIA S.A
- PETRÓLEOS DEL NORTE S.A
- PETRÓLEOS SUDAMERICANOS
- PETROMINERALES COLOMBIA LTD
- PETRONOVA COLOMBIA
- PETROSANTANDER COLOMBIA INC
- PLUSPETROL RESOURCES CORPORATION SUCURSAL COLOMBIA
- REPSOL EXPLORACIÓN COLOMBIA S.A
- SHELL COLOMBIA S.A
- SK INNOVATION CO LTD
- SORGENIA E&P COLOMBIA
- SUELOPETROL C.A, S.A, C.A SUCURSAL COLOMBIA
- SUROCO ENERGY COLOMBIA
- TABASCO OIL COMPANY SUCURSAL COLOMBIA
- TALISMAN COLOMBIA OIL & GAS LTD
- TECPETROL S.A
- TELPICO COLOMBIA LLC
- TOTAL E&P COLOMBIE SUCURSAL COLOMBIA
- VETRA EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN COLOMBIA S.A

- ZEUSS PETROLEUM S.A¹⁶

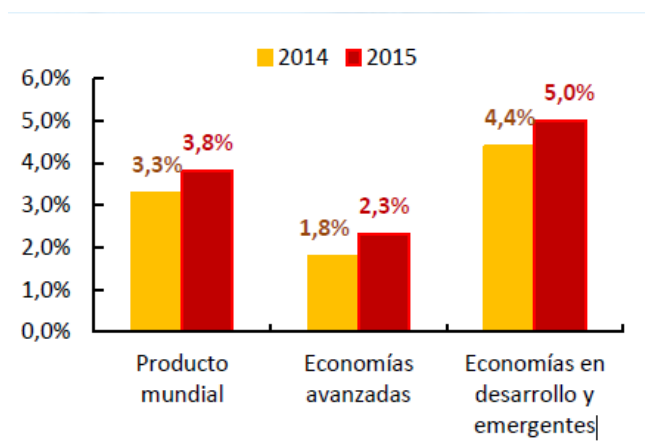
11.8 CONSTRUCCIÓN

CONTEXTO ECONÓMICO

La economía mundial atraviesa por un periodo de incertidumbre que parece no terminar, y que ha afectado notoriamente al sector en los periodos 2014 y 2015.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) la pérdida de productividad total de los factores, las tensiones geopolíticas, y el rápido envejecimiento de la población en edad de trabajar, originaron la revisión a la baja de sus proyecciones de crecimiento, pasando de 3,4% a 3,3% en 2014, y de 4% a 3,8%

Grafica 6 Contexto económico de la construcción



Fuente: International Monetary Found. WEO, October 2014.

El caso de los mercados emergentes tiene distintos matices. La contracción en la inversión que ha causado el debilitamiento de la economía Brasileira, y la pérdida de competitividad de Venezuela y Argentina debido a la inseguridad jurídica que

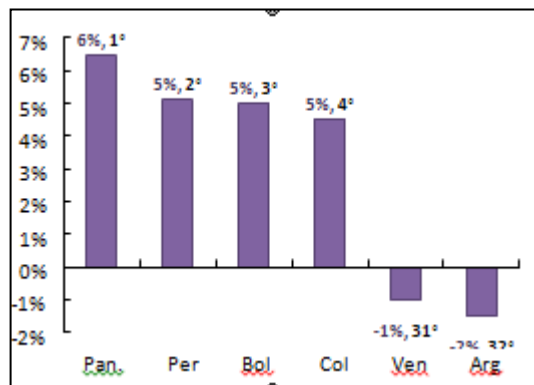
¹⁶ ACP Afiliados y consejo directivo [en línea] disponible en: <https://www.acp.com.co/index.php/es/quienes-somos/que-mision-vision/afiliados-y-consejo-directivo>

ha expulsado la inversión empresarial, produjo la corrección de 0.4 puntos porcentuales en la perspectiva de crecimiento de América Latina llevándola a cifras del 2,2% para 2015.

Por el lado de la Comunidad de Estados Independientes (CEI), la crisis que enfrenta Rusia sirvió de trampolín para la fuerte fuga de capitales que ha experimentado en los últimos meses, lo que unido al debilitamiento económico de Ucrania podría llevar a esta región a presentar tasas de crecimiento pignimas de apenas el 1,8% en 2015.

La otra cara de la moneda, muestra los casos de éxito que se podrían presentar en América Latina y el Caribe durante el 2015, el desempeño de Panamá que crecería al 6,4%, de Perú y Bolivia cuya variación anual ronda el 5% y de Colombia (4,5%) que ocupa la cuarta posición de los países con mayor crecimiento de la región, sirven de Producto mundial Economías avanzadas Economías en desarrollo y emergentes contrapeso para que el crecimiento agregado no toque terreno negativo 3,8% en 2015.

Grafica 7 Países en crecimiento



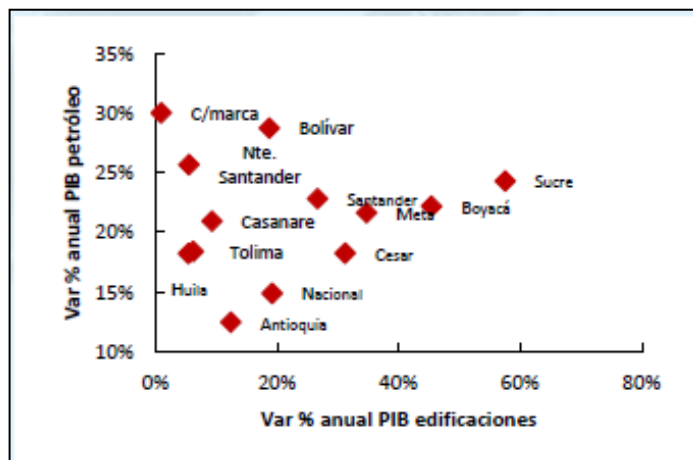
11.8.1 Proyecciones de corto plazo

Impactos del sector petrolero

El año 2015 se muestra con un panorama positivo para el conjunto del sector de edificaciones, incluidos sus sectores encadenados. No obstante, el descalabro de los precios del petróleo a nivel mundial ha generado incertidumbre sobre el desempeño de la economía nacional, debido a la importancia que tiene sobre las finanzas públicas y el impacto que puede tener sobre la estabilidad financiera del país y las consecuencias sobre los flujos de capital.

El gráfico 5 muestra la relación entre el crecimiento del sector edificador y el sector petrolero a fin de ejemplificar el impacto de una posible desaceleración de éste sobre la actividad constructiva a nivel regional.

Grafica 8 Var % anual del PIB petrolero vs. Var % anual del PIB edificaciones



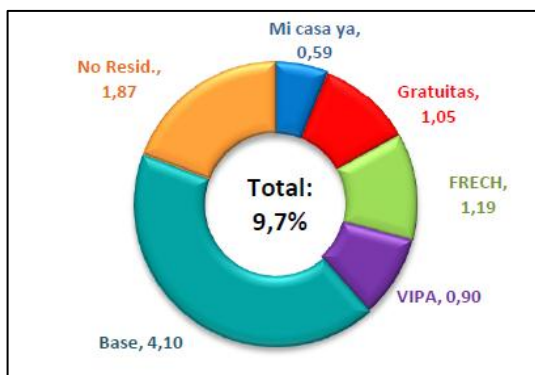
Como se evidencia, algunas regiones pueden enfrentar mayores efectos sobre la actividad edificadora, derivados de los cambios en la actual coyuntura del sector petrolero. Así, regiones como Sucre, Boyacá y Meta que presentan variaciones del PIB de edificaciones superiores al 30% tienen asociados crecimientos del orden del 20% al 25% en el PIB petrolero.

11.8.2 Impacto de las políticas de vivienda Mediante las políticas anunciadas por el Gobierno Nacional de cara al periodo 2014-2018, a saber, i) la continuidad del subsidio a la tasa de interés que beneficiará a 130 mil familias con ingresos bajos y medios, ii) la prolongación de la segunda generación del programa de vivienda gratuita con el que se entregarán otras 100 mil viviendas con subsidio pleno, iii) la ejecución de las restantes 86 mil viviendas para ahorradores -VIPA y iv) la iniciación de 100 mil unidades habitacionales con un valor inferior a los \$86 millones de pesos a través del programa “Mi casa ya” dirigido a los hogares de clase media quienes recibirán una subvención en la cuota inicial, así como el beneficio de tasa de interés en el crédito hipotecario.

Con este escenario se pretenden construir más de 400 mil viviendas sociales en el cuatrienio 2014-2018. De esta manera, y en línea con la meta del gobierno de que el sector crezca a tasas promedio del 10 % anual, para el 2015 CAMACOL prevé una variación de hasta el 9,7% anual en el PIB de edificaciones (Gráfico). *Vivienda de interés prioritario para ahorradores*

11.8.3 Escenario potencial & aportes de programas de política de vivienda – 2015

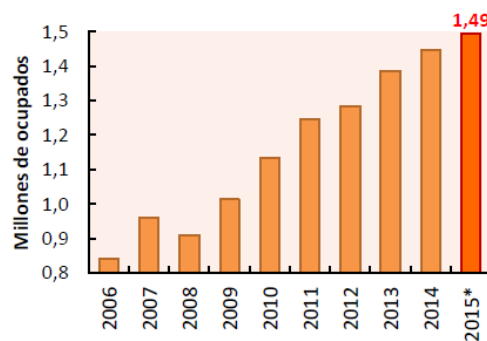
Grafica 9 Programas Política



Al respecto, vale la pena resaltar que el aporte de los programas de vivienda social anunciados sería de 3,8 puntos porcentuales adicionales al crecimiento base del 4,1%; esta dinámica llevaría a que el número de ocupados en la construcción se ubique muy cercano al umbral de las 1,5 millones de personas, es decir 3,4% más que los ocupados del sector durante el 2014

11.8.4 Proyección de ocupados en el sector de la construcción 2015

Grafica 10 Proyección de ocupados - construcción

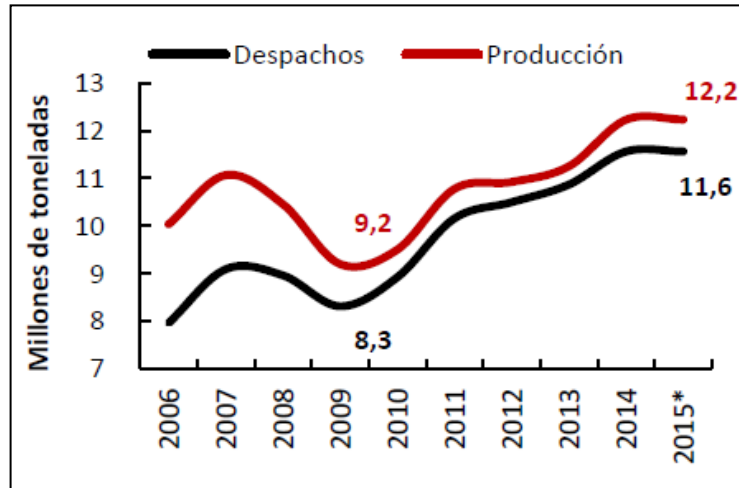


Fuente: CAMACOL. Prospectiva Edificadora: Una visión de corto y mediano plazo. 2014. Nota: (*) Proyectado

De esta manera, se mantendrían los niveles producción y despachos en cerca de 12,2 millones de toneladas y 11,6 millones de toneladas de cemento durante el 2015, respectivamente (Gráfico siguiente).

11.8.5 Proyección despachos y producción de cemento 2015¹⁷

Grafica 11 Despachos y producción de cemento



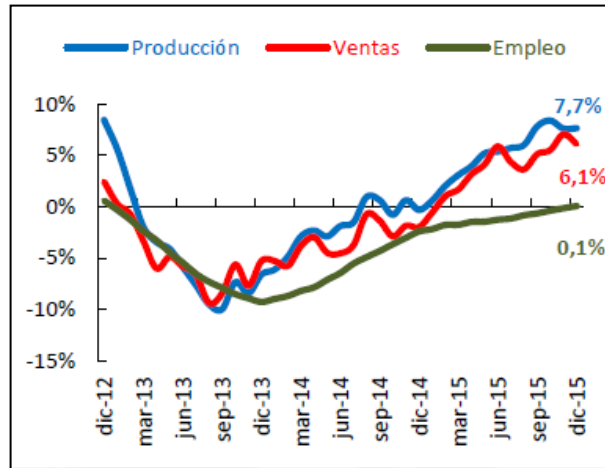
Fuente: CAMACOL. Prospectiva edificadora: Una visión de corto y mediano plazo. 2014. Nota: (*) Proyectado

Por el lado de las industrias básicas de hierro y acero, uno de los principales insumos que se demanda en el proceso constructivo de edificaciones, se estima que para el 2015 sus indicadores de producción, ventas y empleo mostrarán diferentes ritmos de crecimiento. La dinámica comercial podría expandirse al 6,1% anual, la producción al 7,7% y la ocupación al 0,1% (Gráfico siguiente).

¹⁷ Fuente: CAMACOL. Prospectiva edificadora: Una visión de corto y mediano plazo. 2014. Nota: (*) Proyectado

11.8.6 Proyección de industrias básicas de hierro y acero 2015 Muestra Mensual Manufacturera

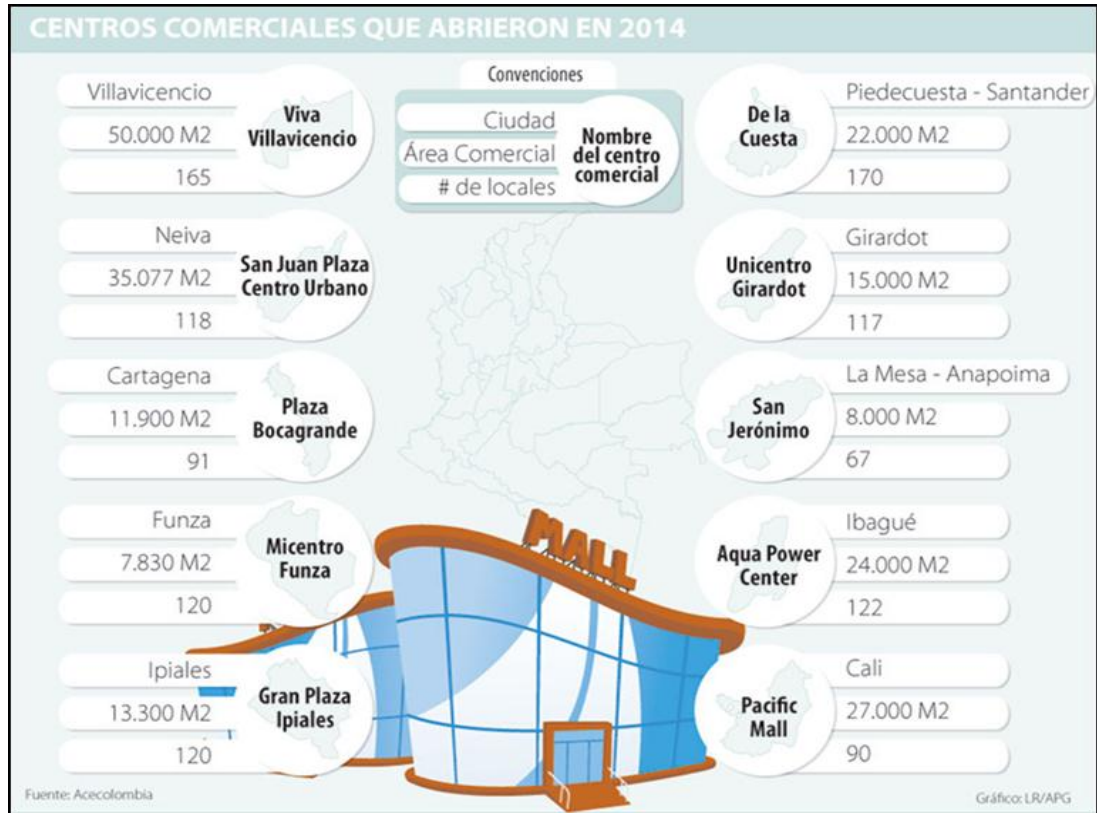
Grafica 12 Proyección industrias hierro y acero



Fuente: CAMACOL. Prospectiva Edificadora: Una visión de corto y mediano plazo. 2014.

11.9 NUEVOS CENTROS COMERCIALES EN EL PAÍS

Figura 3 Nuevos centros comerciales 2014



11.10 PRINCIPALES EMPRESAS TRANSPORTADORAS DE GAS EN COLOMBIA

Tabla 7. Principales empresas transportadoras de gas en Colombia

Lista de Empresas de Gas Natural - Transportadora		
Nombre	Ciudad	Inicio Operaciones
Coinobras Gas S.A. E.S.P.	Floridablanca (Santander)	04/09/2006
Empresa Colombiana De Petroleos S.A.	Bogota, D.C. (Bogota, D.C.)	01/01/1996
Gasoducto Del Tolima. S.A. E.S.P.	Ibague (Tolima)	01/01/1996
Mc2 Sociedad Por Acciones Simplificada Empresa De Servicios Publicos	Bogota, D.C. (Bogota, D.C.)	01/02/2012
Promigas S.A. E.S.P.	Barranquilla (Atlantico)	01/01/1996
Promotora De Gases Del Sur S.A. E.S.P.	Bogota, D.C. (Bogota, D.C.)	01/01/1996
Sociedad Transportadora De Gas Del Oriente S.A. Esp	Bucaramanga (Santander)	01/01/1996
Transoccidente S.A E.S.P.	Cali (Valle Del Cauca)	12/01/1999
Transportadora De Gas Internacional S.A. E.S.P.	Bogota, D.C. (Bogota, D.C.)	03/03/2007
Transportadora De Metano Esp. S.A.	Medellin (Antioquia)	27/11/1997

Fuente: CEGAS. Empresas gas[en línea] disponible en: http://cregas.creg.gov.co/pls/directdcd/directorio_fmt.empresas_gas

11.11. PRINCIPALES EMPRESAS PRODUCTORAS DE GAS EN COLOMBIA

Tabla 8. Principales empresas productoras de gas en Colombia

Nombre	Sigla	Ciudad	Inicio Operaciones
Canacol Energy Colombia S.A.	CANACOL ENERGY COLOMBIA S.A.	Bogota, D.C.	20/01/2011
Chevron Petroleum Company	CHEVRON	Bogota, D.C.	01/08/1998
Empresa Colombiana De Petroleos S.A.	ECOP	Bogota, D.C.	01/01/1996
Equion Energia Limited		Bogota, D.C.	09/07/2004
Geoproduction Oil And Gas Company Of Colombia	GEOPRODUCTION	Bogota, D.C.	01/01/2013
Hocol S.A		Bogota, D.C.	13/04/1996
Interoil Colombia Exploration And Production	ICEP	Bogota, D.C.	01/03/2006
Pacific Stratus Energy Colombia Ltd		Bogota, D.C.	01/01/2008
Parex Resources Colombia Ltd Sucursal	PAREX RESOURCES COLOMBIA LTD	Bogota, D.C.	21/02/2013
Perenco Colombia Limited		Bogota, D.C.	14/03/2012
Petroamerica International Colombia Corp Sucursal	PTA	Bogota, D.C.	02/12/2013
Petrolifera Petroleum Colombia Limited	PPCL	Bogota, D.C.	24/11/2010
Santiago Oil Company		Bogota, D.C.	01/01/1996
Shona Energy Colombia Limited	SHONA ENERGY	Bogota, D.C.	01/01/2013
Solana Petroleum Exploration Colombia Limited	SOLANA	Bogota, D.C.	01/12/2009
Well Logging S.A.S	WELL LOGGING S.A.S	Bogota, D.C.	04/01/2008

Fuente: CREGAS Empresas de gas [en línea] disponible en: http://cregas.creg.gov.co/pls/directdcd/directorio_fmt.empresas_gas

12. MATRIZ DOFA

La elaboración de una matriz DOFA, la cual es una evaluación subjetiva de datos, que se ponen ordenada y lógicamente, que ayuda a comprender los problemas, presentar soluciones, discutirlos y finalmente tomar decisiones respecto del futuro de la compañía, fue una estrategia que se determinó ejecutar para la compañía Aplika control corrosión. El desarrollo de la misma se llevó a cabo mediante una reunión de los directivos y personal que desarrolla actividades claves referentes a los procesos operacionales y estratégicos, aportando ideas estudiadas con antelación, al igual que mostrando análisis de procesos que se ejecutan en la organización; con lo anterior se aportaron las ideas necesarias para el diligenciamiento de la matriz, clasificando de manera coherente cada una de las ideas, de forma que al realizar la ubicación de las mismas en la matriz, se pudieran ir analizando factores claves que ocurren en la empresa. Una vez diligenciada la matriz, y revisada por un grupo de consultoría empresarial especialista en el tema, se obtuvieron los siguientes hallazgos.

12.1 DEBILIDADES

- Estructurar los procesos administrativos (SIG)
- Recurso limitado desde la perspectiva financiera
- Perfil de los funcionarios (valores) (Fortalecimiento)
- Área de mercadeo y comunicaciones por desarrollar
- Decisiones centralizadas en el área técnica comercial
- Falta definir el rumbo estratégico de la compañía (Visión)
- Falta de un sistema de información gerencial del negocio
- Falta de gestión en los clientes (área de servicio al cliente)
- Falta definir la imagen corporativa (uniformes-oficinas- avisos)

- No se tiene un portafolio comercial definido por segmento de clientes
- Portafolio de producto limitado (concentración)
- Tener un solo punto de atención en el país.
- Perdida de relacionamiento con la industria por no ser líder de opinión
- Falta de legalización de memorias de cálculo para los proyectos ofertados y formalización del alcance de garantías para equipos

Posteriormente gracias a la identificación de las debilidades se clasificaron en orden impacto (bajo, medio, peligroso y grave) y magnitud (bajo, medio y alto), se realizó una matriz de doble entrada para determinar las prioridades de acción.

Figura 4 Evaluación debilidades

		EVALUACIÓN DEBILIDADES		
I M P A C T O	GRAVE			2
	PELIGROSO		10	8 11
		6 14	5 13	1
	MEDIO		3	
	BAJO	9	4	
		12		
		BAJO	MEDIO	ALTO
		MAGNITUD		

De acuerdo a la matriz de evaluación de debilidades anterior escogieron las cuatro más relevantes en orden de impacto, que fueron:

Tabla 9. Clasificación debilidades

CLASIFICACIÓN DEBILIDADES	
	2. Recurso limitado desde la perspectiva financiera
	11. Portafolio de producto limitado (concentración)
	8. Falta de gestión en los clientes (área de servicio al cliente)
	1. Estructurar los procesos administrativos (SIG)

12.2 FORTALEZAS

- Conocimiento y experiencia técnica para la consultoría en protección de corrosión
- Velocidad, Respaldo, garantía y capacitación en todos los equipos y pinturas que Aplika vende.
- Aplika entrega oportunamente el material en el lugar de la obra
- Aplika presta asistencia técnica en todos los proyectos
- Asesoría en el cumplimiento de la normatividad de color RAL (preparación mezcla sin límite de cantidad)
- Operación comercial cerca al mayor centro de refinación de petróleo del país (Barranca)
- Soluciones integrales para el sector de recubrimientos (Usuario y aplicador).

Seguidamente gracias a la identificación de las Fortalezas se clasificaron en orden impacto (bajo, medio, peligroso y grave) y magnitud (bajo, medio y alto), se realizó una matriz de doble entrada para determinar las prioridades de acción.

Figura 5 Evaluación fortalezas

EVALUACIÓN FORTALEZAS				
I M P A C T O	DECISIVO		7	1
	IMPULSADOR		4	
			6	2
			5	3
	MEDIO			
BAJO				
		BAJO	MEDIO	ALTO
		MAGNITUD		

De acuerdo a la matriz de evaluación de Fortalezas anterior, se escogieron las cuatro más relevantes en orden de impacto, que fueron:

Tabla 10. Clasificación fortalezas

CLASIFICACIÓN FORTALEZAS	
1	1. Conocimiento y experiencia técnica para la consultoría en protección de corrosión
6	7. Soluciones integrales para el sector de recubrimientos (Usuario y aplicador)
5	2. Velocidad, Respaldo, garantía y capacitación en todos los equipos y pinturas que Aplika vende.
3	3. Aplika entrega oportunamente el material en el lugar de la obra

12.3 AMENAZAS

- Competidores agresivos en precio.
- Vínculo comercial inestable con SIKA.
- Mercado limitado en Santander.
- Competidores pueden ser distribuidores de SIKA.
- Relacionamiento del vendedor de SIKA con un distribuidor.

- Falta estrategia de comercialización para productos especiales de SIKA.
- Inestabilidad actual del sector de Hidrocarburos.
- Recuperación de cartera es riesgosa.
- Margen de rentabilidad muy ajustado.
- Ley nacional de reestructuración de empresas (riesgo).
- Portafolio limitado del principal proveedor de Aplika.
- Sanciones altas por incumplimiento en la presentación de reportes a la DIAN.
- Dependencia de las especificaciones técnicas de los documentos corporativos de Ecopetrol.
- El principal proveedor es el principal competidor.
- Incumplimiento a la ley de protección al consumidor.
- En el sector no se piden garantías reales a los clientes.
- Sika otorga créditos a todos los clientes.
- Los clientes relacionan a Aplika solamente con productos de SIKA.

Posteriormente gracias a la identificación de las amenazas se clasificaron en orden impacto (bajo, medio, peligroso y grave) y magnitud (bajo, medio y alto), se realizó una matriz de doble entrada para determinar las prioridades de acción.

Figura 6 Evaluación amenazas

		EVALUACIÓN AMENAZAS		
I M P A C T O	GRAVE			14 8 4 1 9 16 17
	PELIGROSO	15 6	2 5 11	18 10 7 13 12
	MEDIO		3	
	BAJO			
		BAJO	MEDIO	ALTO
		MAGNITUD		

De acuerdo a la matriz de evaluación de Amenazas anterior, se escogieron las cuatro más relevantes en orden de impacto, que fueron:

Tabla 11. Clasificación amenazas

CLASIFICACIÓN AMENAZAS	
	14. El principal proveedor es el principal competidor
	8. Recuperación de cartera es riesgosa
	9. Margen de rentabilidad muy ajustado
	1. Competidores agresivos en precio

12.4 OPORTUNIDADES

- Búsqueda de alianzas con proveedores internacionales.
- Desarrollar la imagen de Aplika como partner estratégico para todo el portafolio de productos que maneje la empresa.
- Desarrollar una línea de consultoría (capacitación, diagnóstico y recomendación, interventoría de una obra).
- Crecer en otras regiones del país.
- Mejorar el perfil de personal de Aplika (Técnicos).
- Fortalecer la relación comercial con SIKA en todas las líneas de negocio.
- Establecer un plan para el desarrollo de proveedores para afianzar las relaciones a largo plazo.
- Desarrollo de productos con la marca propia APLIKA.
- Crear portafolio ajustado a los distintos segmentos de clientes (petrolero y energético).
- Alianza con SSPC¹⁸ para representarlo en Colombia.
- Desarrollar el área comercial free lance.
- Aplika debe ser un líder de opinión en el sector.
- Desarrollar el canal de youtube para capacitación.
- Desarrollar el cotizador online.
- Relacionamiento con empresas internacionales de ingeniería y consultoría para el sector petrolero.
- Establecer un punto comercial estratégico de Aplika en el exterior, para negociación de nuevas líneas de negocio.
- Relación a nivel de capacitación y formación en protección al fuego al cuerpo de bomberos.
- Diseño y montaje de programas de formación para profesionales de la construcción.

¹⁸ SSPC: The Society for Protective Coatings (Siglas en inglés) – Sociedad de Protección de Revestimientos.

- Montaje y Diseño de evento SSPC.
- Contratar ingenieros para el desarrollo de una línea especializada.
- Convenio con Sika para el desarrollo de especificaciones técnicas.
- Demora por parte de Sika en la apertura de clientes.

Posteriormente gracias a la identificación de las oportunidades se clasificaron en orden impacto (bajo, medio, peligroso y grave) y magnitud (bajo, medio y alto), se realizó una matriz de doble entrada para determinar las prioridades de acción.

Figura 7 Evaluación oportunidades

		EVALUACIÓN OPORTUNIDADES		
		BAJO	MEDIO	ALTO
I M P A C T O	DECISIVO		1 4	6 9
	IMPULSADOR		10 19 20 13 8 17 21	7 12 11 2 5 3 15 16
	MEDIO	18	14	22
	BAJO			
		BAJO	MEDIO	ALTO
		MAGNITUD		

De acuerdo a la matriz de evaluación de oportunidades anterior, se escogieron las cuatro Oportunidades más relevantes en orden de impacto, que fueron:

Tabla 12. Clasificación oportunidades

CLASIFICACIÓN OPORTUNIDADES	
	6. Fortalecer la relación comercial con SIKA en todas las líneas de negocio
	9. Crear portafolio ajustado a los distintos segmentos de clientes (petrolero y energético)
	1. Búsqueda de alianzas con proveedores internacionales
	4. Crecer en otras regiones del país.

12.5 MATRIZ DE EVALUACIONES INTERNAS

El grupo gerencial se reunió y de acuerdo a las variables las califico dependiendo su nivel de importancia para la compañía, la calificación que se le otorgo de 0 a 1 siendo cero poco importante y uno muy importante, se ponderaron y posteriormente se clasificaron mirando si era una debilidad mayor o una debilidad menor y así mismo si era una fortaleza mayor o una fortaleza menor, al encontrar el resultado nos da una calificación en cuanto factores internos que es de 2,39.

Tabla 13. MEFI

MEFI					
D/F	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN		CLASIFICACIÓN	TOTAL
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN		
D1	2. Recurso limitado desde la perspectiva financiera	0,95	0,13	1	0,13
D2	11. Portafolio de producto limitado (concentración)	0,90	0,12	1	0,12
D3	8. Falta de gestión en los clientes (área de servicio al cliente)	0,90	0,12	2	0,24
D4	1. Estructurar los procesos administrativos (SIG)	1,00	0,13	1	0,13
F1	1. Conocimiento y experiencia técnica para la consultoría en protección de corrosión	1,00	0,13	4	0,53
F2	7. Soluciones integrales para el sector de recubrimientos (Usuario y aplicador)	0,80	0,11	3	0,32
F3	2. Velocidad, Respaldo, garantía y capacitación en todos los equipos y pinturas que	1,00	0,13	3	0,40
F4	3. Aplika entrega oportunamente el material en el lugar de la obra	1,00	0,13	4	0,53
TOTAL		7,55			2,39

12.6 MATRIZ DE EVALUACIONES EXTERNAS

El grupo gerencial se reunió y de acuerdo a las variables las califico dependiendo su nivel de importancia para la compañía, la calificación que se le otorgo de 0 a 1 siendo cero poco importante y uno muy importante, se ponderaron y posteriormente se clasificaron mirando si era una amenaza mayor o una amenaza menor y así mismo si era una oportunidad mayor o una oportunidad menor, al encontrar el resultado nos da una calificación en cuanto factores internos que es de 2,49

Tabla 14. . MEFE

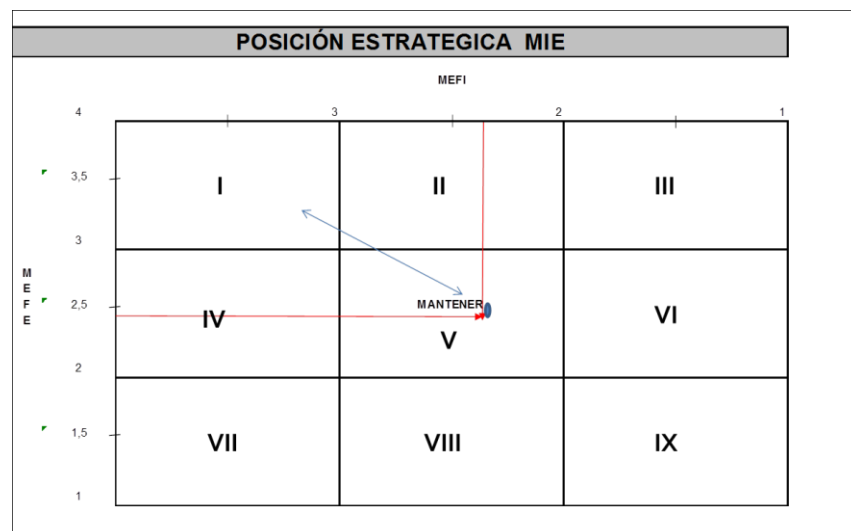
MEFE					
O/A	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN		CLASIFICACIÓN	TOTAL
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN		
A1	14. El principal proveedor es el principal competidor	1,00	0,14	1	0,14
A2	8. Recuperación de cartera es riesgosa	1,00	0,14	1	0,14
A3	9. Margen de rentabilidad muy ajustado	0,90	0,12	2	0,25
A4	1. Competidores agresivos en precio	0,80	0,11	2	0,22
O1	6. Fortalecer la relación comercial con SIKA en todas las líneas de negocio	1,00	0,14	4	0,55
O2	9. Crear portafolio ajustado a los distintos segmentos de clientes (petrolero y energético)	1,00	0,14	4	0,55
O3	1. Búsqueda de alianzas con proveedores internacionales	0,80	0,11	3	0,33
O4	4. Crecer en otras regiones del país.	0,80	0,11	3	0,33
TOTAL		7,30			2,49

12.7 MATRIZ IE (INTERNA- EXTERNA)

En base a la matriz interna-externa de Fred David, la matriz interna externa nos permite determinar la posición estratégica de la compañía y de esta forma definir las acciones a desarrollar.

La matriz interna-externa se encuentra dividida en nueve cuadrantes estratégicos, esta se basa en dos índices y ponderaciones importantes el MEFI tiene en cuenta las debilidades y Fortalezas (factores internos) y el MEFE que tiene en cuenta las amenazas y oportunidades (factores externos). En este caso MEFI: 2,39 y MEFE: 2,49

Figura 8 Matriz IE



Con base en los resultados de MEFI y MEFE, se establece una posición en el cuadrante V, lo que permite utilizar estrategias de mantenimiento, pero con el objetivo de realizar estrategias de crecimiento realizando un movimiento hacia el cuadrante I, donde las variables externas son menos fáciles de controlar; para lograrlo se debe desarrollar al máximo las oportunidades o disminuir las amenazas, para mejorar la calificación de MEFI se debe disminuir las debilidades y catapultar o mejorar las fortalezas .

De acuerdo a todo el análisis de la matriz DOFA y la Matriz Interna y Externa, se llega a la conclusión de crear diferentes estrategias por áreas que permita el desarrollo de procesos claves que lleva a cabo la organización, cumpliendo con el objetivo del presente proyecto, el cual es la creación del direccionamiento estratégico de Aplika Control corrosión. Que necesitan mejoramiento son:

- Área Comercial y Mercadeo esto debido a que es necesario organizar la fuerza comercial y poder crecer en ventas.
- Área Administrativa esto debido a que falta afianzar los procesos y procedimientos y la estructura gerencial de la empresa.
- Área Financiera esto debido a que es importante buscar recursos y mejorar la cartera

Se realizó un análisis de diagnóstico con el objetivo de identificar aspectos claves que se llevan a cabo en la organización; el cual nos permitió conocer el estado actual de la compañía en aspectos como: mercadeo, ventas, administración, finanzas y operaciones. Tomamos como base un modelo desarrollado por www.estrategasenmercadeo.com¹⁹

¹⁹ Estrategias en Mercadeo, es una empresa privada, dedicada a ofrecer servicios de consultoría empresarial a organizaciones públicas y privadas, desarrollando estrategias y estudios de mercado a nivel Nacional e Internacional.

Tabla 15. Plan Diagnostico.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS			
FACTOR EVALUADO	PUNTAJE OBTENIDO	ZONA ACTUAL	ACCIÓN A SEGUIR
PLANEACIÓN DE MERCADEO	27	ALERTA	Realice Investigaciones de Mercado, evalúe a su competencia, analice información de su sector
GESTIÓN DE MERCADEO	32	MEJORAMIENTO	Realice seguimiento a los resultados de cada uno de los productos, haga benchmark de competencia, ajuste los productos actuales
GESTIÓN DE VENTAS	27	ALERTA	Defina metas y objetivos, evalúe los resultados, realice análisis de ventas mínimo cada quince días
GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	28	ALERTA	Evalúe la posibilidad de tener un área de servicio al cliente, capacite a toda la compañía, defina objetivos para el corto plazo, hable con sus clientes de las oportunidades de mejora que tiene la empresa
SECTOR EMPRESARIAL	30	ALERTA	Evalúe sus debilidades y corrígalas en el menor tiempo posible

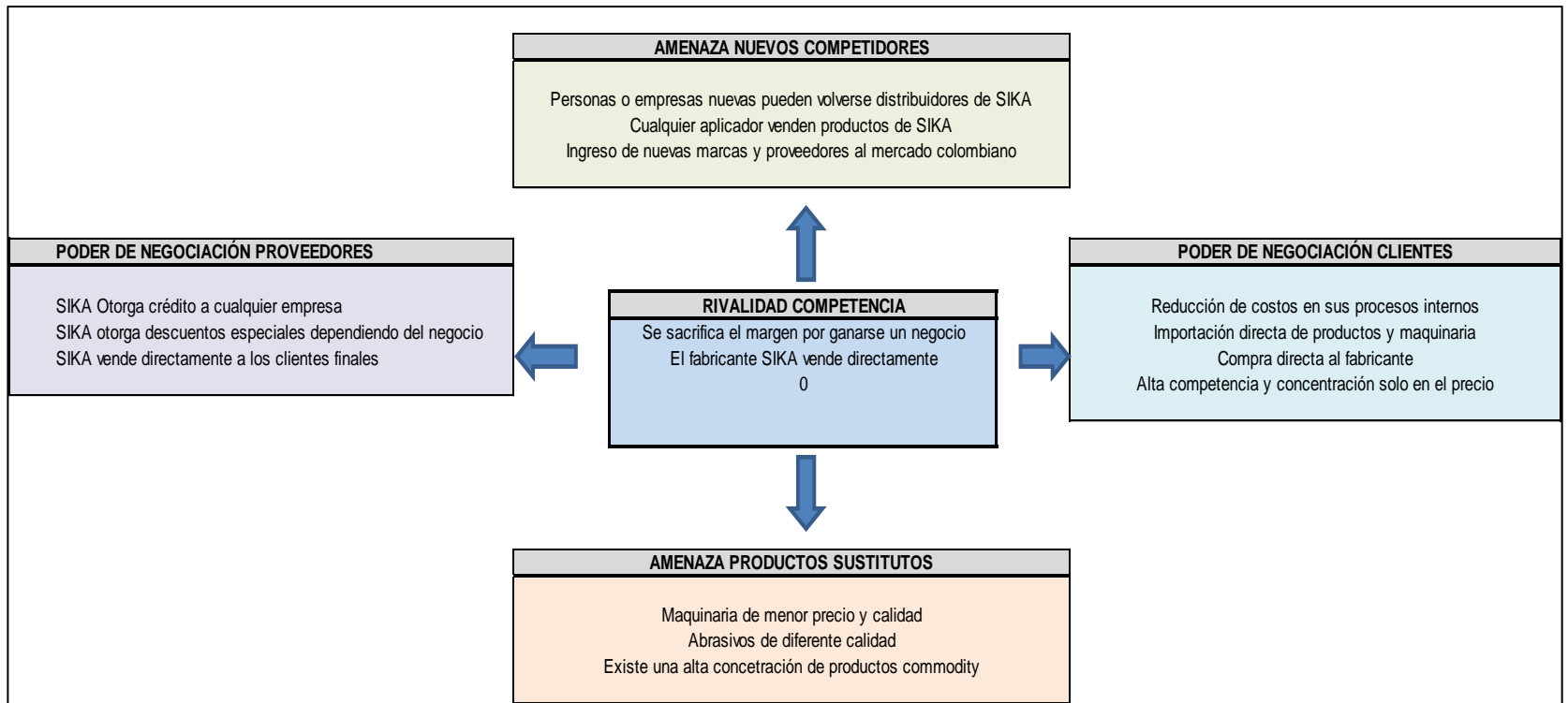
13. ANÁLISIS DE FUERZAS DE MICHAEL PORTER

El análisis de la competitividad de una empresa, es indispensable a la hora de fijar metas organizacionales, por lo anterior, una de las herramientas que nos brinda el mercadeo y la teoría estratégica es el análisis de las fuerzas de Porter, el cual es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

A continuación se realiza un estudio específico para el caso de Aplika Control Corrosión, teniendo en cuenta la definición de la herramienta y el objetivo al que se quiere llegar, el cual es la identificación de aspectos claves que permitan el planteamiento de la estrategia de posicionamiento empresarial de Aplika Control Corrosión.

Figura 9 Fuerzas de Porter



14. PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y ORGANIGRAMA

La planeación estratégica, denota la importancia que tiene para una organización tener definido lo que hace o a lo que se dedica y a dónde quiere llegar, lo anterior con el objetivo de orientar las actividades que se ejecutan, al cumplimiento de estos aspectos. El planteamiento de la misión, visión, valores corporativos y organigrama se realizó debido a que Aplika no contaba con estos, siendo de vital importancia para cualquier acción estratégica que se quiera abordar. Después de realizar un análisis de las actividades que se llevan a cabo, la razón social de la organización y la forma como estos son desarrollados, se definió la misión; posteriormente y fijando metas y objetivos organizacionales y respondiendo a la pregunta de ¿Qué, cómo y a dónde se quiere dirigir Aplika?, se planteó la misión. Los valores corporativos surgen a partir de una cultura organizacional para poder dar cumplimiento a la misión y visión de la empresa seguidamente se estableció el organigrama de la empresa.

Una vez realizado lo anterior, la misión y visión de Aplika Control Corrosión, quedó establecida de la siguiente manera.

14.1 MISIÓN

Aplika Control Corrosión S.A.S es una empresa de ingeniería especializada que brinda soluciones integrales a la industria, para el control de corrosión a través de productos y servicios con altos estándares de calidad y seguridad, siendo ambientalmente amigables. APLIKA está comprometida con todos sus clientes estableciendo relaciones a largo plazo, basadas en la confianza, el respeto, la honestidad y el cumplimiento de todos sus compromisos, logrando así un servicio excepcional. Trabajamos con productos de marcas líderes en el mercado mundial, garantizando soluciones comprobadas que generen valor para nuestros clientes.

14.2 VISIÓN

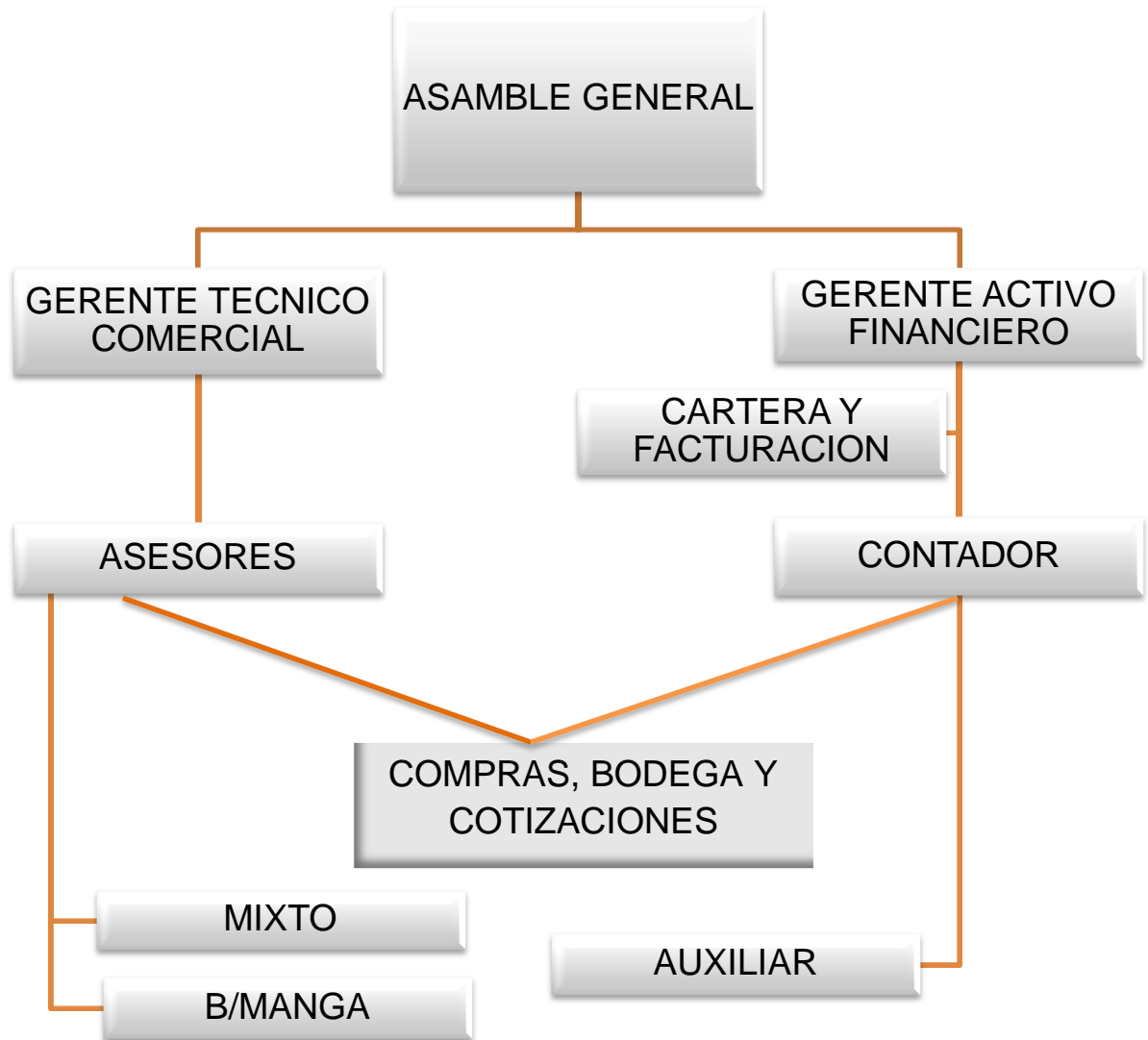
Aplika control Corrosión S.A.S quiere ser reconocida en el año 2020 como el grupo empresarial de ingeniería especializada en productos para el control de corrosión , con el mejor servicio y con el portafolio integral que garantice satisfacer las necesidades de consultoría, interventoría, capacitación, aplicaciones especializadas, maquinaria y equipo, de la industria colombiana y el área andina.

14.3 VALORES

- Confianza
- Cumplimiento
- Facilidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Calidad
- Trabajo en equipo

14.4 ORGANIGRAMA

Figura 10 Organigrama



15. MODELO CANVAS

El modelo Canvas, es un método estratégico y estructurado que tiene como objetivo, hacer un análisis de diferentes factores que intervienen durante el desarrollo de la creación de nuevos negocios, líneas de negocio o realizar ajustes de planteamientos estratégicos. Para Aplika Control Corrosión se desarrolla un modelo Canvas por el nuevo planteamiento estratégico que se va a ejecutar, teniendo en cuenta el análisis del comportamiento que la empresa tiene con aspectos como clientes, canales de distribución, fuentes de ingreso, alianzas estratégicas, para finalmente mostrar una estructura de cómo influyen todos estos aspectos claves en la ejecución de las actividades comerciales y estratégicas de la organización.

Para la elaboración del Modelo Canvas de Aplika Control Corrosión, se tuvieron en cuenta aspectos claves estudiados en la Maestría en Gerencia de Negocios de la Universidad Industrial de Santander; permitiendo abordar con más conocimiento específico los objetivos que están planteados, aplicados a la empresa.

A continuación mediante la herramienta canvanizer online mostraremos la implementación.

<https://canvanizer.com/slideshow/Se6QEKDaWVE>

16. PLAN DE ACCIÓN.

Para la creación del plan de acción, se tomó una herramienta de Diagnostico Empresarial, diseñada por la empresa Estrategias de Mercadeo, con el objetivo de realizar actividades objetivamente y con tiempos adecuados para evitar cuellos de botella o retrasar el proceso de la creación del Plan de Direccionamiento Estratégico y las actividades implícitas en éste.

La herramienta permitía evaluar diferentes factores del mix de mercadeo (Producto, precio, plaza, promoción), ubicándolos en niveles establecidos, los cuales determinaban en qué proceso iba cada factor, si nunca se ha realizado, si está en proceso de implementación o mejora o si ya está completamente establecido y se tiene identificado como fortaleza; igualmente se hizo con los resultados de la matriz DOFA. Una vez realizado el anterior proceso, la herramienta daba a conocer la forma en la que se debían priorizar estos factores del mix de mercadeo, mostrando si se debía agilizar o darle prioridad, esto para cada uno de los factores.

Cuando la herramienta dio a conocer estos resultados, se realizó una reunión con los directivos de la empresa, se fijaron nuevas posiciones que debían participar en la empresa y se empezó a identificar cada una de las acciones y su resultado de priorizar o agilizar de acuerdo a cada uno de los componentes: comercial, administrativo y financiero. Teniendo en cuenta lo anterior, se definió el siguiente plan de acción:

Tabla 16. Plan de acción

Desarrollado por: Javier Fernando Rubiano									
I.R. A.MENÚ									
8. PLAN DE MEJORAMIENTO									
FACTOR	N°	ACTIVIDAD EVALUADA	ACTIVIDAD NO REALIZADA O NO EXISTENTE EN LA EMPRESA	ACTIVIDAD INICIANDO SU DESARROLLO O IMPLEMENTACIÓN	NIVEL DE PRIORIDAD	QUE SE DEBE HACER	QUIEN LO DEBE HACER	CUANDO LO DEBE HACER	FECHA
Planeación de mercadeo	1	Su organización tiene elaborado un Plan de Mercadeo que cubre los procesos comerciales hasta hoy y por lo menos dos años más.	-	AGILIZAR	Alta	Implementar	Mercadeo	2 meses	30 de julio 2015
Planeación de mercadeo	3	Se encuentra claramente definida la misión de la compañía.	-	AGILIZAR	Alta	Implementar	Gerencia General	Inmediato	30 de mayo 2015
Planeación de mercadeo	4	La empresa o negocio cuenta con una definición clara de políticas, valores empresariales, objetivos estratégicos y metas del proceso comercial.	PRIORIZAR	-	Alta	Desarrollar	Gerencia General	2 meses	30 de julio 2015
Planeación de mercadeo	5	Se encuentran claramente definidas las estrategias de desarrollo en productos, mercados (tipos de clientes), canales de venta o distribución, promoción, publicidad y demás variables del proceso comercial.	-	AGILIZAR	Alta	Desarrollar	Mercadeo	2 meses	30 de julio 2015
Planeación de mercadeo	6	Se tiene una estimación de la demanda pasada, actual y futura de los productos o mercados atendidos por su empresa.	PRIORIZAR	-	Media	Diseñar	Mercadeo	2 meses	30 de julio 2015
Planeación de mercadeo	13	Usted o su empresa han desarrollado conocimiento o habilidades gerenciales en estrategia y planeación del futuro de su empresa. (Prospectiva)	-	AGILIZAR	Alta	Capacitar	Gerencia General	1 mes	30 de junio 2015
Planeación de mercadeo	15	Su empresa tiene definidos indicadores de gestión del área comercial y de mercadeo que pueden ser evaluados contra los de la competencia.	-	AGILIZAR	Media	Diseñar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015
Gestión de mercadeo	1	La empresa tiene definida una política de precios y descuentos para cada canal de distribución.	PRIORIZAR	-	Alta	Diseñar	Mercadeo	2 meses	30 de julio 2015
Gestión de mercadeo	3	Se cuenta con información que permite conocer la rentabilidad por producto.	-	PRIORIZAR	Media	Procesar	Financiera	1 mes	30 de junio 2015
Gestión de mercadeo	5	Tienen información de ventas por medio de la cual pueden establecer la situación real de los productos en el mercado.	-	PRIORIZAR	Media	Medir	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015
Gestión de mercadeo	7	Se han identificado bienes complementarios o que agreguen valor a sus productos o servicios para establecer alianzas estratégicas y promocionales.	PRIORIZAR	-	Alta	Evaluar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015
Gestión de mercadeo	9	Su empresa estudia y desarrolla permanentemente nuevos usos, aplicaciones y oportunidades comerciales para sus productos o servicios.	-	PRIORIZAR	Media	Estudiar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015
Gestión de mercadeo	11	Su empresa está desarrollando canales alternos de distribución de los productos/servicio.	-	PRIORIZAR	Alta	Desarrollar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015
Gestión de mercadeo	13	Su empresa tiene planeado el desarrollo de algún tipo de herramienta promocional.	-	PRIORIZAR	Baja	Ordenar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015
Gestión de mercadeo	15	Desarrolla actividades de entrenamiento sobre los productos y servicios ofrecidos por su empresa, tanto a sus empleados como a los de los canales de distribución.	-	PRIORIZAR	Alta	Implementar	Mercadeo	2 meses	30 de julio 2015
Gestión de ventas	3	En su empresa se encuentran establecidas las cuotas de ventas por persona, por sucursal, por producto, por períodos mensuales, quincenales, diarios.	-	PRIORIZAR	Alta	Diseñar	Mercadeo	1 mes	30 de junio 2015
Gestión de ventas	5	Los incentivos de ventas están claramente establecidos y son una realidad en términos de ser: a) razonables, b) competitivos y c) que conserven la fuerza de ventas.	PRIORIZAR	-	Alta	Reestructurar	Mercadeo	2 meses	30 de julio 2015
Gestión de ventas	7	Se hacen reuniones de control de ventas (ciclo) en forma periódica para medir y tomar acciones correctivas. El gerente general o propietario es informado de los resultados y detalles.	-	PRIORIZAR	Alta	Evaluar	Comercial	1 mes	30 de junio 2015

Desarrollado por: Javier Fernando Ruizland		(R. A. MEND)		8. PLAN DE MEJORAMIENTO						
FACTOR	N°	ACTIVIDAD EVALUADA	ACTIVIDAD NO REALIZADA O NO EXISTENTE EN LA EMPRESA	ACTIVIDAD INICIANDO SU DESARROLLO O IMPLEMENTACIÓN	NIVEL DE PRIORIDAD	QUE SE DEBE HACER	QUIEN LO DEBE HACER	CUANDO LO DEBE HACER	FECHA	
Gestión de ventas	9	El personal de ventas se evalúa formalmente cada periodo, como mecanismo de retroalimentación y control del vendedor.	PRIORIZAR	-	Alta	Evaluar	Comercial	2 meses	30 de julio 2015	
Gestión de ventas	11	La efectividad en ventas en su empresa se mide por promedios de ventas por cada vendedor, sucursal, punto de venta, otros.	PRIORIZAR	-	Alta	Diseñar	Comercial	2 meses	30 de julio 2015	
Gestión de ventas	15	En su empresa se tienen definidas tanto las necesidades de entrenamiento en ventas, como el presupuesto y cronograma de entrenamiento.	PRIORIZAR	-	Alta	Desarrollar	Comercial	2 meses	30 de julio 2015	
Gestión servicio al cliente	5	Se tienen definidas diferentes clases de servicio de acuerdo con los tipos de clientes o perfiles de consumidor. Ejemplo: jóvenes, niños, señoras, ejecutivos.	PRIORIZAR	-	Media	Diseñar	Mercadeo	2 meses	30 de julio 2015	
Gestión servicio al cliente	7	Su empresa tiene sistemas de comunicación con el cliente y se esfuerza por mantener esa relación.	PRIORIZAR	-	Media	Diseñar	Mercadeo	2 meses	30 de julio 2015	
Gestión servicio al cliente	9	La empresa otorga premios y beneficios a los empleados que desarrollen ideas, se esmeren o tienen desempeños superiores en los temas de atención al cliente.	-	PRIORIZAR	Media	Diseñar	Mercadeo	6 meses	30 de diciembre 2015	
Gestión servicio al cliente	11	Usted o su empresa vigilan la competencia en actividades de retención de clientes.	PRIORIZAR	-	Alta	Ordenar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015	
Gestión servicio al cliente	13	Usted o su empresa recolectan y almacenan en bases de datos la información personal de los clientes.	-	PRIORIZAR	Alta	Diseñar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015	
Gestión servicio al cliente	15	Usted o su empresa tienen claramente identificados los momentos de verdad. (Un momento de verdad es todo contacto o interacción del cliente o prospecto con cualquier área de la organización que pueda afectar su nivel de percepción o satisfacción).	PRIORIZAR	-	Alta	Diseñar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015	
Empresas comercializadoras	3	Se tiene en la empresa formatos de reporte diario de ventas para evaluar efectividad en ventas, promedio de visitas, promedio de ventas, clientes nuevos y demás mediciones de los vendedores y territorios.	-	PRIORIZAR	Alta	Diseñar	Comercial	2 meses	30 de julio 2015	
Empresas comercializadoras	5	Se cuenta con sistemas de información que permiten medir el grado de eficiencia de los vendedores en forma automática.	PRIORIZAR	-	Baja	Evaluar	Comercial	6 meses	30 de diciembre 2015	
Empresas comercializadoras	7	Se cuenta con personal de ventas seleccionado y entrenado para reemplazos, posibles renuncias e imprevistos.	PRIORIZAR	-	Alta	Implementar	Comercial	2 meses	30 de julio 2015	
Empresas comercializadoras	9	Se hacen actividades de promoción hacia el consumidor final tales como eventos, relaciones públicas y promociones.	PRIORIZAR	-	Media	Diseñar	Mercadeo	2 meses	30 de julio 2015	
Empresas comercializadoras	11	Se sabe cual es la rentabilidad de los productos por cada canal de distribución y se planea la estructura de costos.	-	PRIORIZAR	Alta	Implementar	Comercial	2 meses	30 de julio 2015	
Empresas comercializadoras	13	Se visita a los clientes por parte de la gerencia de ventas o su similar en forma periódica, con el fin de auditar el proceso de la venta y estrechar relaciones con los clientes.	PRIORIZAR	-	Alta	Desarrollar	Comercial	6 meses	30 de diciembre 2015	

FACTOR	N°	ACTIVIDAD EVALUADA	ACTIVIDAD NO REALIZADA O NO EXISTENTE EN LA EMPRESA	ACTIVIDAD INICIANDO SU DESARROLLO O IMPLEMENTACIÓN	NIVEL DE PRIORIDAD	QUE SE DEBE HACER	QUIEN LO DEBE HACER	CUANDO LO DEBE HACER	FECHA
Recurso limitado desde la perspectiva financiera	D1	Análisis Financiero Interno de la empresa	-	-	Alta	Evaluar	Financiera	1 mes	30 de junio 2015
Recurso limitado desde la perspectiva financiera	D1	Evaluar la consecución de recursos a través de la banca por medio de Bancolombia, BBVA y Banco de Bogotá	-	-	Alta	Evaluar	Financiera	1 mes	30 de junio 2015
Recurso limitado desde la perspectiva financiera	D1	Establecer políticas para reducir los tiempos de cartera	-	-	Alta	Diseñar	Financiera	1 mes	30 de junio 2015
Recurso limitado desde la perspectiva financiera	D1	Definir el presupuesto de ventas de la compañía	-	-	Alta	Diseñar	Comercial	4 meses	30 de octubre 2015
Recurso limitado desde la perspectiva financiera	D1	Poyectar las compras para el resto del 2015 y dimensionar el impacto financiero	-	-	Alta	Evaluar	Comercial	1 mes	30 de junio 2015
Recurso limitado desde la perspectiva financiera	D1	Crear el proceso de información financiera de Aplika diario	-	-	Alta	Desarrollar	Financiera	2 meses	30 de julio 2015
Recurso limitado desde la perspectiva financiera	D1	Capacitación sobre el uso del software SIIGO	-	-	Alta	Implementar	Administrativa	15 días	15 de junio 2015
Recurso limitado desde la perspectiva financiera	D1	Evaluar y mejorar el margen de rentabilidad de los productos	-	-	Alta	Evaluar	Comercial	1 mes	30 de junio 2015
Recurso limitado desde la perspectiva financiera	D1	Buscar recursos del estado para el apoyo a los procesos de innovación (colciencias - innova)	-	-	Baja	Estudiar	Gerencia General	6 meses	30 de diciembre 2015
Portafolio de producto limitado (concentración)	D2	Contactar a Sauerisen para ampliar el portafolio de soluciones de corrosión para el sector petroquímico	-	-	Media	Estudiar	Comercial	2 meses	30 de julio 2015
Portafolio de producto limitado (concentración)	D2	Contactar a SSPC para desarrollar el programa de capacitación orientado a especificadores, dueños de infraestructura, controles de calidad y aplicadores	-	-	Media	Estudiar	Gerencia General	2 meses	30 de julio 2015
Portafolio de producto limitado (concentración)	D2	Realizar evaluación de necesidades y tendencias con las personas del área de integridad de Ecopetrol	-	-	Media	Estudiar	Comercial	2 meses	30 de julio 2015
Portafolio de producto limitado (concentración)	D2	Contactar a la empresa que brinda soluciones para la corrosión interior de tuberías	-	-	Media	Estudiar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015
Portafolio de producto limitado (concentración)	D2	Contactar al proveedor de refuerzo estructural	-	-	Media	Desarrollar	Mercadeo	2 meses	30 de julio 2015
Portafolio de producto limitado (concentración)	D2	Buscar proveedor de productos para protección al fuego	-	-	Alta	Estudiar	Mercadeo	2 meses	30 de julio 2015

FACTOR	N°	ACTIVIDAD EVALUADA	ACTIVIDAD NO REALIZADA O NO EXISTENTE EN LA EMPRESA	ACTIVIDAD INICIANDO SU DESARROLLO O IMPLEMENTACIÓN	NIVEL DE PRIORIDAD	QUE SE DEBE HACER	QUIEN LO DEBE HACER	CUANDO LO DEBE HACER	FECHA
Portafolio de producto limitado (concentración)	D2	Realizar una investigación sobre las tendencias en control de corrosión (productos nuevos)	-	-	Alta	Estudiar	Mercadeo	6 meses	30 de diciembre 2015
Portafolio de producto limitado (concentración)	D2	Asistir a las ferias internacionales (OTC - NACE - BRASIL**)	-	-	Media	Estudiar	Mercadeo	6 meses	30 de diciembre 2015
Falta de gestión en los clientes (área de servicio al cliente)	D3	Realizar el estudio de satisfacción de clientes	-	-	Alta	Implementar	Mercadeo	6 meses	30 de diciembre 2015
Falta de gestión en los clientes (área de servicio al cliente)	D3	Identificar los factores claves que el cliente considera necesarios al momento de la compra de productos ofertados.	-	-	Alta	Implementar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015
Falta de gestión en los clientes (área de servicio al cliente)	D3	Definir el proceso de venta y posventa orientado al cliente	-	-	Alta	Implementar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015
Falta de gestión en los clientes (área de servicio al cliente)	D3	Capacitación a todos los funcionarios de Aplika en temas de servicio y atención al cliente	-	-	Alta	Desarrollar	Mercadeo	2 meses	30 de julio 2015
Estructurar los procesos administrativos (SIG)	D4	Definir la estructura general de Aplika	-	-	Alta	Desarrollar	Gerencia General	1 mes	30 de junio 2015
Estructurar los procesos administrativos (SIG)	D4	Definir los procesos claves para la empresa de cara al cliente	-	-	Media	Desarrollar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015
Estructurar los procesos administrativos (SIG)	D4	Definir los procesos internos que garantice la operación de la compañía	-	-	Alta	Diseñar	Gerencia General	2 meses	30 de julio 2015
Estructurar los procesos administrativos (SIG)	D4	Implementación de normas internacionales NIIF	-	-	Alta	Implementar	Gerencia General	1 mes	30 de junio 2015
Estructurar los procesos administrativos (SIG)	D4	Evaluación para el inicio del proceso de certificación en calidad (ISO)	-	-	Media	Evaluar	Gerencia General	4 meses	30 de octubre 2015
Estructurar los procesos administrativos (SIG)	D4	Evaluar los procesos de (venta - financiero /contabilidad /cartera /compras - logística de entrega - talento humano - comercio exterior - departamento de capacitación a clientes	-	-	Alta	Evaluar	Gerencia General	4 meses	30 de octubre 2015
Conocimiento y experiencia técnica para la consultoría en protección de corrosión	F1	Evaluar la incorporación de una nueva unidad de negocio (capacitación)	-	-	Alta	Evaluar	Gerencia General	4 meses	30 de octubre 2015
Conocimiento y experiencia técnica para la consultoría en protección de corrosión	F1	Evaluar costos para la implementación de un curso pago de certificación en control de calidad (dirigido a ingenieros qaqc y especificadores) alianza con sspc	-	-	Media	Evaluar	Gerencia General	2 meses	30 de julio 2015
Conocimiento y experiencia técnica para la consultoría en protección de corrosión	F1	Evaluar la posibilidad de crear alianzas con American Consult	-	-	Alta	Evaluar	Gerencia General	4 meses	30 de octubre 2015
Conocimiento y experiencia técnica para la consultoría en protección de corrosión	F1	Evaluar la creación de una red de apoyo internacional para prestar servicios a la industrial nacional que compra equipos importados	-	-	Media	Evaluar	Gerencia General	4 meses	30 de octubre 2015
Velocidad, Respaldo, garantía y capacitación en todos los equipos y pinturas que Aplika vende.	F2	Evaluación y Negociación con empresas transportadoras que garanticen la entrega más rápida de nuestros productos	-	-	Alta	Implementar	Administrativa	2 meses	30 de julio 2015
Velocidad, Respaldo, garantía y capacitación en todos los equipos y pinturas que Aplika vende.	F2	Establecer un servicio técnico local en outsourcing para las máquinas y equipos que se venden	-	-	Alta	Implementar	Operaciones	1 mes	30 de junio 2015
Velocidad, Respaldo, garantía y capacitación en todos los equipos y pinturas que Aplika vende.	F2	Estandarizar el proceso de capacitación de equipos a clientes en obra	-	-	Media	Implementar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015
Velocidad, Respaldo, garantía y capacitación en todos los equipos y pinturas que Aplika vende.	F2	Diseño y creación de la tarjeta de garantías Aplika	-	-	Media	Diseñar	Mercadeo	2 meses	30 de julio 2015
Velocidad, Respaldo, garantía y capacitación en todos los equipos y pinturas que Aplika vende.	F2	Diseño, edición y montaje de cursos de capacitación a través del canal youtube y Vimeo de Aplika	-	-	Alta	Diseñar	Mercadeo	2 meses	30 de julio 2015
Aplika entrega oportunamente el material en el lugar de la obra	F3	Reunión con proveedores para garantizar la entrega oportuna de los productos	-	-	Alta	Desarrollar	Administrativa	2 meses	30 de julio 2015
Aplika entrega oportunamente el material en el lugar de la obra	F3	Diseño de matriz de costos y tiempos de entrega de los productos a nivel nacional	-	-	Alta	Diseñar	Administrativa	2 meses	30 de julio 2015

FACTOR	N°	ACTIVIDAD EVALUADA	ACTIVIDAD NO REALIZADA O NO EXISTENTE EN LA EMPRESA	ACTIVIDAD INICIANDO SU DESARROLLO O IMPLEMENTACIÓN	NIVEL DE PRIORIDAD	QUE SE DEBE HACER	QUIEN LO DEBE HACER	CUANDO LO DEBE HACER	FECHA
Soluciones integrales para el sector de recubrimientos (Usuario y aplicador)	F4	Fortalecer el portafolio de productos y servicios	-	-	Alta	Estudiar	Comercial	2 meses	30 de julio 2015
Soluciones integrales para el sector de recubrimientos (Usuario y aplicador)	F4	Diseño e implementación de un curso para aplicadores (tema: nuevas técnicas para la preparación de superficies según estándares de la SSPC y optimización de costos)- Presentación de Portafolio Aplika	-	-	Media	Diseñar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015
Soluciones integrales para el sector de recubrimientos (Usuario y aplicador)	F4	Evaluación, diseño y fabricación de herramientas con marca propia Aplika para aplicación de recubrimientos en juntas de tubería de transporte de crudo y gas	-	-	Media	Desarrollar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015
Soluciones integrales para el sector de recubrimientos (Usuario y aplicador)	F4	Evaluación, diseño y fabricación de kits de la marca propia Aplika para reparaciones y reforzamiento de tuberías.	-	-	Media	Desarrollar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015
El principal proveedor es el principal competidor	A1	Realizar reunión con el proveedor para presentar un plan de gestión comercial que beneficie a las dos partes.	-	-	Alta	Desarrollar	Gerencia General	2 meses	30 de julio 2015
El principal proveedor es el principal competidor	A1	Evaluar la posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos y servicios	-	-	Alta	Evaluar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015
El principal proveedor es el principal competidor	A1	Crear unidades estratégicas de negocio independientes a Aplika	-	-	Alta	Evaluar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015
Recuperación de cartera es riesgosa	A2	Definir la política de otorgamiento de créditos y cobranza	-	-	Alta	Desarrollar	Financiera	2 meses	30 de julio 2015
Recuperación de cartera es riesgosa	A2	Evaluar la incorporación de CIFIN o Datacrédito al proceso de recuperación de cartera	-	-	Media	Desarrollar	Financiera	1 mes	30 de junio 2015
Recuperación de cartera es riesgosa	A2	Usar el servicio de credicheck de Fenalco	-	-	Media	Desarrollar	Financiera	1 mes	30 de junio 2015
Recuperación de cartera es riesgosa	A2	Incorporación de un asesor jurídico externo para el manejo de la cartera riesgosa	-	-	Alta	Evaluar	Financiera	1 mes	30 de junio 2015
Recuperación de cartera es riesgosa	A2	Evaluar las acciones a tomar en el caso que los clientes entren en insolvencia económica	-	-	Media	Evaluar	Financiera	4 meses	30 octubre de 2015
Margen de rentabilidad muy ajustado	A3	Definir política de ventas y de canales de distribución	-	-	Alta	Desarrollar	Comercial	2 meses	30 de julio 2015
Margen de rentabilidad muy ajustado	A3	Incorporar líneas exclusivas de aplika al portafolio actual	-	-	Alta	Evaluar	Mercadeo	6 meses	30 de diciembre 2015
Margen de rentabilidad muy ajustado	A3	Evaluar las líneas no rentables de los últimos tres años para renovar el portafolio actual	-	-	Media	Evaluar	Financiera	2 meses	30 de julio 2015
Margen de rentabilidad muy ajustado	A3	Realizar análisis de costos y gastos con el fin de optimizarlos	-	-	Alta	Evaluar	Financiera	2 meses	30 de julio 2015
Competidores agresivos en precio	A4	Evaluar el tipo de negocio, cliente y objetivo al momento de sacrificar margen de utilidad	-	-	Alta	Evaluar	Comercial	2 meses	30 de julio 2015
Competidores agresivos en precio	A4	Desarrollar un plan de valores agregados de Aplika para contrarrestar el efecto de precio	-	-	Alta	Diseñar	Comercial	2 meses	30 de julio 2015
Competidores agresivos en precio	A4	Identificar y desarrollar aplicadores para cada segmento de mercado	-	-	Media	Diseñar	Mercadeo	1 año	30 de mayo 2016
Fortalecer la relación comercial con SIKA en todas las líneas de negocio	O1	Definir las líneas de interés de Aplika con Sika	-	-	Alta	Evaluar	Comercial	2 meses	30 de julio 2015
Fortalecer la relación comercial con SIKA en todas las líneas de negocio	O1	Desarrollar acciones de mercadeo (visitas y relacionamiento) con las diferentes regionales de Sika donde queremos tener participación	-	-	Media	Desarrollar	Gerencia General	1 año	30 de mayo de 2016
Fortalecer la relación comercial con SIKA en todas las líneas de negocio	O1	Proponer un esquema de negociación para las diferentes líneas de interés de Aplika	-	-	Alta	Diseñar	Comercial	2 meses	30 de julio 2015
Fortalecer la relación comercial con SIKA en todas las líneas de negocio	O1	Presentar los valores agregados de Aplika que hacen atractiva y sostenible la relación con Sika	-	-	Alta	Diseñar	Comercial	2 meses	30 de julio 2015
Crear portafolio ajustado a los distintos segmentos de clientes (petrolero y energético)	O2	Identificar las necesidades de los segmentos seleccionados	-	-	Alta	Estudiar	Mercadeo	4 meses	30 de octubre 2015
Crear portafolio ajustado a los distintos segmentos de clientes (petrolero y energético)	O2	Buscar productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado	-	-	Alta	Evaluar	Mercadeo	6 meses	30 de diciembre 2015
Crear portafolio ajustado a los distintos segmentos de clientes (petrolero y energético)	O2	Estructurar portafolios de productos ajustados a los segmentos seleccionados	-	-	Alta	Diseñar	Comercial	2 meses	30 de julio 2015

FACTOR	N°	ACTIVIDAD EVALUADA	ACTIVIDAD NO REALIZADA O NO EXISTENTE EN LA EMPRESA	ACTIVIDAD INICIANDO SU DESARROLLO O IMPLEMENTACIÓN	NIVEL DE PRIORIDAD	QUE SE DEBE HACER	QUIEN LO DEBE HACER	CUANDO LO DEBE HACER	FECHA
Búsqueda de alianzas con proveedores internacionales	03	Evaluar la representación de SSPC en Colombia	-	-	Alta	Evaluar	Mercadeo	2 meses	30 de junio 2015
Búsqueda de alianzas con proveedores internacionales	03	Concertar reunion de especialista Sauerisen con la industria	-	-	Alta	Evaluar	Mercadeo	3 meses	30 de agosto de 2015
Búsqueda de alianzas con proveedores internacionales	03	Explorar alianza con American Consult para el desarrollo de consultoria	-	-	Alta	Evaluar	Mercadeo	3 meses	30 de agosto de 2015
Crecer en otras regiones del país.	04	Evaluar el ingreso de Aplika a la Costa, Llanos y Bogotá	-	-	Alta	Evaluar	Mercadeo	4 meses	de septiembre de 2015
Crecer en otras regiones del país.	04	Explorar el ingreso de Aplika al mercado Venezolano	-	-	Alta	Evaluar	Mercadeo	3 meses	30 de agosto de 2015
Crecer en otras regiones del país.	04	Identificar las empresas y los contratistas con quienes debemos registrarnos como proveedores	-	-	Alta	Desarrollar	Comercial	2 meses	30 de julio 2015
Crecer en otras regiones del país.	04	Registramos como proveedores de Ecopetrol, OXY y otras empresas del segmento	-	-	Alta	Desarrollar	Comercial	6 meses	30 de diciembre 2015
Crecer en otras regiones del país.	04	Registramos como proveedores en grandes empresas contratistas (ej: Termotecnica)	-	-	Alta	Desarrollar	Comercial	6 meses	30 de diciembre 2015
Crecer en otras regiones del país.	04	Identificar las principales fuentes de información para la generación de negocios, prospección de clientes y vigilancia del mercado y de la competencia	-	-	Alta	Desarrollar	Mercadeo	2 meses	30 de julio 2015

17. VIGILANCIA INFORMATICA

El papel que la información y las comunicaciones juegan en el entorno empresarial es indispensable para el desarrollo, posicionamiento y proyección de cualquier negocio, es ahí donde Aplika Control Corrosión implementa un plan de vigilancia informática en fuentes específicas que se relacionan directamente con las actividades de la organización. El plan consiste en el seguimiento de las actualizaciones de información de estos agentes, identificando estrategias que se pueden adoptar y que son claves o afectan el entorno empresarial en el que se mueve la organización.

Se tiene planteado que la vigilancia informática no es sólo el seguimiento a los competidores, sino a todos los clientes u organizaciones que estén implícitas en la cadena de valor de los productos de Aplika, siendo así un proceso de estudio y análisis constante para la fijación de nuevas estrategias de la empresa y la eficaz y eficiente toma de decisiones.

17.1 TRADEMAP

Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.²⁰



²⁰ <http://www.trademap.org/Index.aspx>

17.2 COMPITE 360

COMPITE360 es un sistema de consulta en Internet que contiene información comercial, financiera, jurídica y económica de empresas en Colombia legalmente constituidas en las diferentes cámaras de comercio.²¹



17.3 PROCOLOMBIA

PROCOLOMBIA es la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energético y la imagen del país.²²



17.4 BANCOLDEX

Bancóldex es el banco de desarrollo empresarial colombiano. Diseña y ofrece nuevos instrumentos, financieros y no financieros, para impulsar la competitividad, la productividad, el crecimiento y el desarrollo de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas colombianas, ya sean exportadoras o del mercado nacional.



Con el fin de promover el desarrollo empresarial, Bancóldex cuenta con diferentes instrumentos de apoyo para atender de forma integral a los empresarios colombianos en cada una de sus etapas de crecimiento. Para ello, además de ofrecer crédito tradicional, cuenta con programas especiales como iNNpulsa

²¹ <http://www.compitem360.com/>

²² <http://www.procolombia.co/>

Colombia e iNNpulsa Mipyme; la Banca de las Oportunidades y el Programa de Transformación Productiva²³

17.5 DANE

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia.



Pertenece a la rama ejecutiva del estado colombiano, y tiene cerca de 61 años de experiencia. La entidad cumple con los más altos estándares de calidad y ofrece al país y al mundo más de 90 investigaciones de todos los sectores de la economía, industria, población, sector agropecuario y calidad de vida, entre otras.

Toda esta labor, sumada a la aplicación de modernas tecnologías de captura, procesamiento y difusión, así como la calidad humana de todos los que participan en el proceso de la organización, permiten al DANE fortalecer el conocimiento, la confianza y la cultura estadística de los colombianos, reafirmando su condición de rector de las estadísticas en el país.²⁴

17.6 AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS – ANH

La ANH es la autoridad encargada de promover el aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos hidrocarburíferos del país, administrándolos integralmente y armonizando los intereses de la



²³ <http://www.bancoldex.com/acerca-de-nosotros92/Que-es-Bancoldex.aspx>

²⁴ <http://www.dane.gov.co/index.php>

sociedad, el Estado y las empresas del sector.²⁵

17.7 REFERENTES EMPRESARIALES



- ECOPETROL



- PACIFIC RUBIALES



Occidental Petroleum Corporation

- Occidental petroleum corporation - OXY



- CHEVRON



- ESSA

²⁵ <http://www.anh.gov.co/Paginas/inicio/default.aspx>



- EPM



- TGI



- MANSAROVAR ENERGY

18. CONCLUSIONES

- La empresa podría tener problemas de visión comercial que pueden afectar su crecimiento y posición estratégica en el mercado en los próximos años. Debe replantear su actividad en los aspectos de la guía.
- Las variables de mercadeo referente al producto, el precio, la promoción, la distribución pueden estar manejadas con algunas deficiencias o estar simplemente ejecutadas con un bajo nivel de profundidad. Se requiere invertir tiempo y recursos en esta área.
- Se le debe hacer un seguimiento a la actividad de ventas. Se Deben desarrollar esquemas de administración y control del área comercial que permitan tener mayor información y administración del proceso comercial.
- Se debe Mejorar el Servicio y el mantenimiento de clientes, para desarrollar un programa eficiente de fidelización.
- La empresa, a pesar de tener ejecutadas algunas tareas de servicio al cliente, puede tener problemas de conservación de la clientela y del proceso de administración de quejas y reclamos.
- La empresa está regularmente orientada hacia la observación de las variables del sector económico. Es altamente recomendable se desarrollen acciones comerciales adicionales orientadas a mejorar su competitividad.
- Es necesario organizar la parte financiera y realizar una reestructuración.
- La compañía debe contratar un vendedor adicional.

- La compañía debe contratar una persona para mercadeo y ventas.
- La compañía debe entrar en los procesos de gestión de calidad, necesarios para establecer relaciones comerciales en el exterior.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA CASTRO, Adriana. Direccionamiento Estratégico y Crecimiento Empresarial: Algunas Reflexiones en Torno a su Relación. En: *Pensamiento & Gestión*. No. 28 (Abr., 2010); 106 p. ISSN: 1657-6276

BOTERO ARDILA, José Luis. *Modelo de Direccionamiento Estratégico Para PyMES*. Bogotá: Universidad EAN, 2011. 79 p. (Colección en Gerencia e Innovación Organizacional) ISBN: 978-958-756-002-2

CASTRO, Silvia. *Guía Práctica de Vigilancia Estratégica*. Pamplona: Agencia Navarra de Innovación, 2007. 56 p.

CLÍMACO CAÑARTE, Jorge. Antecedentes del Proceso de Planeación Estratégica como Fundamentos para el Logro de un Desarrollo Endógeno Sustentable desde la Universidad. En: *Humanidades Médicas*. No. 12 (Oct., 2012), 498 p.

CONTRERAS SIERRA, Emigdio Rafael. El Concepto de Estrategia como Fundamento de la Planeación Estratégica. En: *Pensamiento & Gestión*. No. 35 (2013), 181 p. ISSN: 1657-6276

GARRALDA, Joaquín. La Cadena de Valor. Madrid: *IE Business School*, 2013. 9 p.

GOMEZ-MEJIA, Luis y BALKIN, David. *Management*. Arizona: Prentice Hall. 2012. 552 p. ISBN-13:9780132176408

HERRERA GONZÁLEZ, Rafael y QUESADA, Ariela. Determinantes de la Cadena de Valor y la Gestión de la Innovación en el Sector Metalmeccánico en Costa Rica. En: *Dirección y Organización*. No. 51 (Abr., 2013). 32 p.

OBSERVATORIO VIRTUAL DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA. Conceptos Útiles en Vigilancia Tecnológica (En línea). <<http://www.ovtt.org/vigilancia-tecnologica-conceptos>> (Citado el 2 de Julio de 2014).

OSTERWALDER, Alex y PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation*. Nueva York: Wiley. 2010. 288 p. ISBN-13: 978-0470876411.

PORTER, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p. ISBN: 0-684-84146-0

SERNA GÓMEZ, Humberto. *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Panamericana Editorial, 2010. 413 p. ISBN: 978-958-30-2183-1