

Direccionamiento estratégico de la empresa INEMEC

Sandra Milena Gutiérrez Rozo

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Negocios-MBA

Director

Javier Eduardo Arias Osorio

MSc en Administración

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2018

Contenido

	Pág.
Introducción	14
1. Generalidades.....	16
1.1 Identificación de la empresa	16
1.1.1 Razón social empresa.....	16
1.1.2 Cámara de Comercio.....	16
1.2 Representante Legal.....	16
1.3 NIT	16
1.4 Sector económico.....	17
1.4.1 Origen de capital	17
1.4.2 Tamaño	17
1.4.3 Actividad económica	17
1.5 Estructura organizacional.....	18
1.5.1 Administradora	18
1.5.2 Auxiliar de administración.....	19
1.5.3 Contadora.	19
1.5.4 Proyectos.....	19
1.5.5 Líder de compras:	19
1.6 Políticas organizacionales.....	19

1.7 Clientes	20
1.7.1 Clientes empresa INEMEC.....	20
1.8 Operaciones a nivel nacional	20
2. Planteamiento y justificación del problema.....	22
3. Objetivos.....	23
3.1 Objetivo General.....	23
3.2 Objetivos Específicos.....	24
4. Marco Teórico.....	24
4.1 Definición de planeación estratégica.	24
4.2 Definición de administración estratégica.....	25
4.3 El direccionamiento estratégico.....	25
4.4 Dirección Estratégica:	25
4.5 Competitividad.....	26
4.6 Proceso de Planeación Estratégica.....	27
4.7 Fases para la dirección estratégica.....	27
4.8 Aprendizaje estratégico.....	28
4.9 Objetivos	28
4.10 La Visión.....	29
4.11 La Misión.....	29
4.12 Planes de Acción.....	30
4.13 Balanced Scorecard.....	30
5. Diagnóstico Estratégico	36
5.1 Conformación grupo estratégico.....	37

5.2 Análisis externo	38
5.2.1 Factores económicos.....	38
5.2.1.1 La Inflación.....	38
5.2.1.2 Impuestos.....	40
5.2.1.3 Crecimiento PIB.....	41
5.2.1.4 Índice de desempleo.....	43
5.2.2 Factores políticos y legales	44
5.2.2.1 Política Laboral.....	45
5.2.3 Factores culturales y sociales.....	46
5.2.4 Factores tecnológicos.....	49
5.2.4.1 Comunicaciones.....	49
5.2.5 Factores competitivos	50
5.2.5.1 Proveedores.....	50
5.2.5.1 Inversión extranjera en el sector financiero.....	53
5.2.5.2 Clientes.....	54
5.2.6 Factores ambientales.....	56
5.2.7 Matriz POAM.....	57
5.3 Análisis interno	58
5.3.1 Proceso Gerencia Estratégica.....	59
5.3.2 Proceso de producción o servicio.....	60
5.3.3. Proceso financiero.....	61
5.3.4 Proceso de mercadeo.....	62
5.4 Perfil de capacidad interno de INEMEC	63

5.4.1 Capacidad directiva.....	64
5.4.2 Capacidad competitiva.....	64
5.4.3 Capacidad financiera.....	65
5.4.4 Capacidad tecnológica.	65
5.4.5 Capacidad del talento humano.	65
5.4.6 Resumen de Perfil de la capacidad interna de INEMEC.	66
6. DOFA.....	68
6.1 Matriz DOFA.....	70
7. Análisis de vulnerabilidad.....	74
8. Formulación estratégica de INEMEC.....	77
8.1 Filosofía organizacional.....	77
8.1.1. Ideología central.....	77
8.1.1.1 Valores.	77
8.1.1.2 Principios corporativos.	78
8.1.1.3 Misión.....	79
8.1.1.4 Visión.....	80
8.2. Selección de la estrategia.....	81
8.3 Objetivos estratégicos.....	82
8.4 Políticas.....	84
8.5 Metas estratégicas.....	92
8.6. Organigrama.....	94
8.7. Mapa Estratégico.....	95
9. Implantación estratégica.....	97

9.1 Matriz de proyectos.....	97
9.2 Planes de acción.....	99
9.3 Difusión de la estrategia.....	100
10. Control estratégico.....	101
10.1 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	102
11. Conclusiones.....	1077
12. Recomendaciones	1099
Referencias Bibliográficas	11010
Apéndices.....	1133

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama de INEMEC	18
Figura 2. Clientes INEMEC.....	20
Figura 3. Ciudades donde se ha operado a nivel nacional	21
Figura 4. Proceso de planeación estratégica	27
Figura 5. Sistema de gestión diferente, feedback y formación estratégica.....	30
Figura 6. Innovación vista desde el Balanced Scorecard.....	33
Figura 7. Variación anual IPC	39
Figura 8. Tarifa de impuestos colombianos.....	41
Figura 9. Producto Interno Bruto.....	42
Figura 10. Tasa de desempleo.....	44
Figura 11. Impacto social en Colombia.	47
Figura 12. Atentados contra infraestructura.....	48
Figura 13. PIB Telecomunicaciones	49
Figura 14. Valor FOB exportaciones	53
Figura 15. Análisis de vulnerabilidad INEMEC.....	76
Figura 16. Organigrama de INEMEC	94
Figura 17. Mapa estratégico de INEMEC.....	96

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Grupo Estratégico	37
Tabla 2. Variación mensual IPC	39
Tabla 3. Variación gastos básicos	40
Tabla 4. Comportamiento PIB por ramas actividad.....	43
Tabla 5. Proveedores INEMEC	52
Tabla 6. Matriz POAM	58
Tabla 7. PCI Capacidad Directiva	66
Tabla 8. PCI Capacidad Competitiva.....	66
Tabla 9. PCI Capacidad Financiera	67
Tabla 10. PCI Capacidad Tecnológica.....	67
Tabla 11. PCI Capacidad Talento Humano	68
Tabla 12. Matriz de Impactos DOFA	69
Tabla 13. Matriz DOFA	71
Tabla 14. Diagrama Vulnerabilidad de INEMEC.....	75
Tabla 15. Matriz Axiológica	78
Tabla 16. Matriz de Proyectos	97
Tabla 17. Planes de Acción.....	99
Tabla 18. Cuadro de Mando Integral	103

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Registro de análisis interno auditorias INEMEC.....	113
Apéndice B Estados Financieros	126
Apéndice C Planes de Acción.....	141
Apéndice D. Fichas técnicas de indicadores.....	149
Apéndice E. Test de evaluación de divulgación plan estratégico INEMEC.....	154

Resumen

TÍTULO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INEMEC *

AUTOR: SANDRA MILENA GUTIERREZ ROZO**

PALABRAS CLAVE: Direccionamiento, planeación, estrategias, Balanced Scorecard.

DESCRIPCIÓN:

El presente documento se generó con el propósito de establecer el direccionamiento estratégico de la empresa INEMEC, teniendo en cuenta inicialmente el entorno interno y externo con la creación de estrategias que permitieran alinear y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y con la visión del futuro de los socios y toda su organización. La metodología que se utilizó para desarrollar fue propuesta como lo indica el autor Humberto Serna Gomez (2008), donde indica el proceso para definir claramente el análisis interno y externo buscando competitividad y con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

En la empresa se establecieron oportunidades que se deben aprovechar al máximo y lograr mayor inclusión al mercado no solo a nivel nacional sino internacional junto con el desarrollo de sus especialidades y el cumplimiento de la habilidad técnica y la experiencia con la que han desarrollado sus operaciones y generando cumplimiento en sus actividades con estándares de calidad.

Para facilitar la medición y el control de los indicadores se estableció la herramienta Balanced Scorecard BSC definiendo indicadores, metas buscando el control y seguimiento en la empresa junto con el desarrollo de sus operaciones en todos los proyectos dados.

El compromiso de la organización es la clave para alcanzar el desarrollo permanente de este proyecto.

* Trabajo de grado

** Facultad de ingenierías fisicomecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Director: Javier Eduardo Arias Osorio MSc en Administración

Abstract

TITLE: STRATEGIC DIRECTING FOR THE COMPANY INEMEC *

AUTHOR: SANDRA MILENA GUTIERREZ ROZO**

KEYWORDS: Addressing, planning, strategies, Balanced Scorecard.

DESCRIPTION:

This document was created with the purpose of establishing the strategic direction of the company INEMEC, taking into account initially the internal and external environment with the creation of strategies that would allow to align and comply with the strategic objectives and with the vision of the future of the partners and your entire organization. The methodology used to develop was proposed as indicated by the author Humberto Serna Gomez (2008), which indicates the process to clearly define the internal and external analysis seeking competitiveness and with the purpose of anticipating and deciding on the direction of the company towards the future.

In the company, opportunities were established that should be exploited to the maximum and achieve greater market inclusion not only at the national level but also internationally, along with the development of their specialties and compliance with the technical skills and experience with which they have developed their operations and generating compliance in their activities with quality standards.

To facilitate the measurement and control of the indicators, the BSC Balanced Scorecard tool was established defining indicators, goals seeking control and monitoring in the company, along with the development of its operations in all the given projects.

The commitment of the organization is the key to achieve the permanent development of this project.

* Trabajo de grado

** Facultad de ingenierías fisicomecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Director: Javier Eduardo Arias Osorio MSc en Administración

Introducción

La empresa INEMEC fue fundada el 10 de enero de 1997.

Desde el inicio se ha trabajado con la fuerte convicción de consolidar una compañía bajo los principios de seriedad, responsabilidad y cumplimiento generando confianza en el cliente.

En el año 2003 se inició la implementación del mantenimiento basado en condición para obtener un alto nivel de confiabilidad de los equipos intervenidos, realizando mantenimientos a motocompresores Caterpillar, entre otros.

En el 2004, se avanzó en la operación y mantenimiento de campos de producción con aplicación de tecnologías de confiabilidad con los subprocesos de RCA, MIC, CMMS y CBM.

En el 2012, con su amplia experiencia en el mantenimiento y montajes, fortalece el área de construcción y montaje de: facilidades de superficie, estaciones, realizando montajes electromecánicos, eléctricos, instrumentación y control.

Con experiencia en operación de plantas compresoras de gas, plantas de procesos industriales, refinación y petroquímica, estaciones de recolección de bombeo, centro de generación de energía, plantas de inyección y plantas de tratamiento de agua, y paradas de plantas, sigue en la continua labor de servicios de ingeniería en la industria en general.

La empresa INEMEC, con el ánimo de llegar a ser una empresa líder en el mercado nacional y teniendo en cuenta los cambios acelerados que hoy en día presenta la economía, requiere ir a la par de los mismos por eso es necesario preguntarse ¿cómo la empresa va a lograr ser competitiva?

Con la caída del precio del petróleo obliga a la empresa a diversificar su portafolio de servicios en áreas diferentes a la industrial oil and gas.

El presente trabajo busca realizar un direccionamiento estratégico para INEMEC, una empresa dedicada a prestar servicios en la industria con operaciones de plantas, compresores de gas, plantas de procesos industriales, refinación y petroquímica, estaciones de recolección y bombeo, centros de generaciones de energía, plantas de inyección y plantas de tratamiento de agua.

El direccionamiento estratégico servirá a la empresa como modelo de crecimiento sostenido y le permitirá reaccionar a la misma ante las exigencias y alternativas que ofrece un mercado el cual cambia rápidamente.

Es necesario buscar una transformación de los procesos, aquellos que no estén alineados ni contribuyen con el cumplimiento de la visión de la organización que busca para el año 2020 ser la empresa número uno de origen local con proyección nacional, suministrando mayores soluciones de mantenimiento e ingeniería con alta calidad para los clientes.

Este trabajo se realizará en su primera fase con un diagnóstico de los aspectos de la empresa para verificar su situación actual por medio de la herramienta Perfil de Capacidad Interna. Junto con este diagnóstico se estudiará el entorno a través de la matriz POAM.

En la segunda fase se realizará un marco estratégico para la empresa, junto con la formulación de la estrategia.

Como tercera fase se diseñará la herramienta Balanced Scorecard BSC con los indicadores de control teniendo en cuenta las diferentes perspectivas y de esta manera le permitirá a la empresa un mayor seguimiento para cumplir sus objetivos.

En la cuarta fase se realizará la divulgación a los propietarios de la empresa en una reunión gerencial, y a los trabajadores una vez aprobado, se realizará de forma presencial o magnética junto con las conclusiones y recomendaciones del trabajo de aplicación.

1. Generalidades

1.1 Identificación de la empresa

1.1.1 Razón social empresa INEMEC

1.1.2 Cámara de Comercio La empresa tiene como objeto:

- a) Mantenimiento y reparación especializada de maquinaria y equipo.
- b) Construcción de obras de ingeniería civil.
- c) Montaje mantenimiento de plantas industriales y petroquímicas.
- d) Construcción y montajes mecánicos, eléctricos, neumáticos, electrónicos.

1.2 Representante Legal

DORAIN CELIS CELIS

WILLIAM SARMIENTO

1.3 NIT

Identificada con NIT # 804.003.084-9

1.4 Sector económico

1.4.1 Origen de capital. Según su origen de capital INEMEC es una organización privada porque su capital proviene de particulares.

1.4.2 Tamaño. Según el tamaño, es una empresa grande por: su capital de \$2.578.360.000 por su número de trabajadores que son en promedio 200.

1.4.3 Actividad económica: INEMEC tiene como actividades las siguientes:

- Mantenimiento y reparación especializada de maquinaria y equipo.
- Construcción de obras de ingeniería civil.
- Montaje mantenimiento de plantas industriales y petroquímicas.
- Construcción y montajes mecánicos, eléctricos, neumáticos, electrónicos.

Según su actividad económica, INEMEC, desarrolla actividades entre el sector secundario o industrial, en el cual suministra personal para labores de mantenimiento.

La empresa INEMEC, nace en el mes de enero de 1997, ofreciendo soluciones integrales en la industria en general como el mantenimiento de equipos en general, luego avanza con la operación y mantenimiento de campos de producción.

1.5 Estructura organizacional

En la imagen 1, se detallan los cargos existentes en la empresa: Está constituida por su representante legal, luego por un administrador, dividiendo los cargos como aparecen en la imagen 1 sucesivamente.

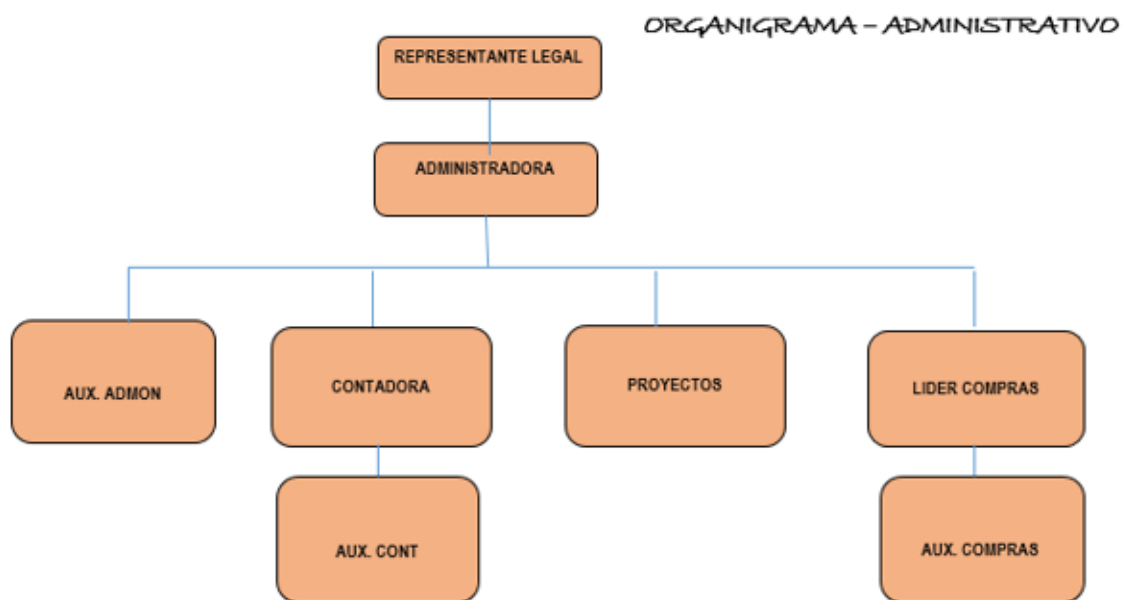


Figura 1. Organigrama de INEMEC

Nota. Tomado de: Organigrama Inemec

En la gráfica se detallan los cargos principales así:

1.5.1 Administradora. La cual se encarga de todos los temas administrativos de los contratos con que cuenta la empresa, tiene a cargo la auxiliar de administración.

1.5.2 Auxiliar de administración. Se encarga de manejo de nómina de personal, ingreso y salida del personal en los contratos.

1.5.3 Contadora. Encargada de todo manejo financiero de la empresa y liquidaciones de factura de los contratos vigentes.

1.5.4 Proyectos. En este cargo se maneja los diferentes procesos de licitaciones y la participación de estos en diferentes ciudades.

1.5.5 Líder de compras: Encargado de manejo compras no solo en equipos sino también de suministros para dar cumplimiento a los contratos pactados con el cliente.

1.6 Políticas organizacionales

Dentro de las políticas organizacionales que tiene la empresa se cuenta con las siguientes:

- Política de Gestión Integral.
- Política de No Alcohol drogas y tabaquismo.
- Política de seguridad vial.
- Política de seguridad Física.
- Política para el cumplimiento de Normas, Políticas y Procedimientos.
- Política para el Manejo adecuado de Vehículos y/o maquinaria pesada.
- Política Anticorrupción.
- Política Integrales. (INEMEC)

1.7 Clientes

Dentro de los clientes que ha tenido la empresa INEMEC se encuentran los siguientes en la imagen 2 a continuación:

1.7.1 Clientes empresa INEMEC



Figura 2. Clientes INEMEC

Nota. Tomado de: Empresa Inemec

1.8 Operaciones a nivel nacional

En las operaciones a nivel nacional se presenta a continuación el mapa donde se han prestado servicios como se relaciona en la siguiente imagen 3:

Operaciones a Nivel Nacional



Figura 3. Ciudades donde se ha operado a nivel nacional

Nota. Tomado de: Empresa INEMEC registro de Operaciones por las ciudades.

En la imagen se puede observar las ciudades donde se han prestado servicios en la empresa a nivel nacional, se han realizado operaciones de mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo, construcción de obras de ingeniería civil, construcción y montajes mecánicos, eléctricos, neumáticos, electrónicos.

2. Planteamiento y justificación del problema

La empresa cuenta inicialmente con una visión y una misión pero no está formalizada totalmente, es por eso que se hace necesario definir totalmente el marco estratégico para la empresa que le permita tener un panorama mejor para alcanzar el objetivo de toda la organización.

Es importante el desarrollo del direccionamiento estratégico en la empresa teniendo en cuenta el gran problema que se han dado en las empresas por los precios del petróleo como lo señala el siguiente artículo, “Las recientes caídas del precio internacional del crudo han apretado más las cosas no solo para Ecopetrol sino para el resto de firmas, pues con un barril de petróleo en promedio de 32,03 dólares para la referencia Brent en enero y de 33,13 dólares para febrero, el precio real de venta ha caído por debajo de los 30 dólares, cifra que solo permite mantener la operación sin dar utilidades” (Ahumada, 2016).

El éxito de toda empresa radica en tener definido claramente su estructura organizacional y direccionamiento estratégico por que establece un enfoque serio, más concreto a lo que se desea llegar al futuro; una forma de llevar a todo el equipo de trabajo hacia el mismo objetivo que requieren los directivos.

El riesgo de contar con la centralización de sus trabajos actualmente en un solo cliente, permite que se piense en una estrategia que genere ventajas competitivas y garantizar por mayor tiempo sostenibilidad y desarrollo el crecimiento para la empresa. A finales del 2014 Y 2015 los ingresos han disminuido en un 20% afectando las operaciones de la empresa. La empresa requiere unos planes de optimización de costos que reflejen el control de las operaciones desarrolladas, teniendo

en cuenta que las operaciones del 2016 bajaron considerablemente respecto al año anterior (INEMEC, s.f.)

Con el direccionamiento estratégico se tendrá planteamientos técnicos a través de un análisis riguroso de la situación real de la empresa, donde se definirán debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización.

Para resolver esta problemática se diseñará el direccionamiento estratégico para la empresa INEMEC, en el cual se identificará la problemática del entorno, luego se realizará el diagnóstico para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, también se efectuará el marco estratégico permitiendo nuevas estrategias, diseñando la herramienta Balanced Scorecard y de esta manera llevar un mayor seguimiento a las estrategias y objetivos con excelentes resultados para la organización logrando la aprobación de los directivos en una reunión gerencial y de esta manera divulgarla a todo el personal ya sea de forma física o magnética.

Con este direccionamiento estratégico se busca guiar a INEMEC de manera mucho más práctica, efectiva los trabajos y funciones del personal que estén al mismo nivel de los objetivos de la organización logrando así un sistema de calidad más eficiente para la empresa, teniendo en cuenta que no hay nada formalizado ni concreto acerca de las funciones del personal.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar el direccionamiento estratégico junto con el diseño de la herramienta Balanced Scorecard para la empresa INEMEC con el fin de mejorar su competitividad

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la empresa para identificar las condiciones de la empresa tanto internas y externas.
- Estructurar el marco estratégico de la empresa para fortalecer sus operaciones.
- Definir la estrategia de la empresa INEMEC con metas, programas o proyectos para direccionar el cumplimiento de los procesos.
- Diseñar la herramienta Balanced Scorecard BSC junto con la implementación, retroalimentación contribuyendo a la estrategia general.

4. Marco Teórico

4.1 Definición de planeación estratégica.

La planeación estrategia es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna Gomez, 2008, pág. 55).

Una estrategia consiste en “decisiones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con miras a lograr un objetivo.” (Guerin, Wils, & Le Louarn, 1992, pág. 5)

4.2 Definición de administración estratégica.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Cuya definición se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización (David, 2013, pág. 5).

4.3 El direccionamiento estratégico

Las empresas que busquen crecer, generar utilidad y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, por eso es necesario un buen direccionamiento estratégico.

Dentro de las etapas de la planeación estratégica se encuentran análisis del entorno, formulación, programación y ejecución. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización (Serna Gomez, 2008, págs. 58-59).

4.4 Dirección Estratégica:

Instrumento metodológico por el cual se establecen indicadores para controlar e identificar procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos (Beltran, s.f.).

El “Direccionamiento Estratégico”, es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento , fundamentado en información de la REALIDAD

y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La estrategia corporativa, b) La estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad (Trujillo, s.f.).

4.5 Competitividad

En el entorno de la globalización, la competitividad de los países viene sustentándose en nuevas ventajas competitivas, ya no necesariamente vinculadas a las ventajas naturales de cada país, sino a una mayor incorporación de conocimiento y tecnología, tanto en el proceso de producción como en el desarrollo de los mismos productos. El concepto de competitividad ha cobrado en los últimos años un nuevo alcance y relevancia, se caracteriza por presentar elementos distintivos que determinan la capacidad productiva de las economías para ingresar con éxito a los mercados internacionales, ampliar la participación y mantenerla e incrementarla con el tiempo (Garay S., s.f.).

Las empresas buscan formar parte sostenible en el mercado a través de alianzas y de esta manera fortalecerse y competir de manera más acertada, el crecimiento económico para las empresas les permite mantenerse en un mercado que hoy en día es mucho más competitivo.

4.6 Proceso de Planeación Estratégica

Según Philip Kotler., en el proceso de planeación existen seis etapas, las cuales se detallan a continuación: análisis del ambiente (interno y externo), formulación de metas, formulación de estrategias, formulación de programas, implementación, retroalimentación y control.



Figura 4. Proceso de planeación estratégica

Nota. Tomado de: Dirección de Marketing. Philip Kotler. Edición del Milenio. Año 2001 (Kotler, 2001)

4.7 Fases para la dirección estratégica.

Las etapas del proceso de planeación estratégica son:

- Definición del horizonte de tiempo
- Principios corporativos
- Diagnóstico estratégico.

- Direccionamiento estratégico. Visión, Misión, Objetivos Estratégicos, Ejes estratégicos, Donde queremos estar.
- Proyección estratégica. Áreas estratégicas.
- Alineamiento Estratégico. Visión compartida, mapas estratégicos.
- Plan Operativo.
- Monitoria Estratégica (Serna Gomez, 2008, pág. 70).

4.8 Aprendizaje estratégico.

Las organizaciones están diseñando varios de sus procesos críticos. Sus esfuerzos tienden a centrarse en la mejora de los procesos operativos, como el desarrollo del producto, el servicio al cliente y la entrega del producto. Además están aplicando la formación a nivel operativo, para individuos y equipos. Las empresas están utilizando el Cuadro de mando integral para extender sus procesos de revisión de la gestión y operativos a un proceso de formación estratégica, que amplía la formación operativa de un solo bucle a la formación estratégica de doble bucle a nivel del equipo de gestión y de la UEN (Kaplan & Norton, 2016, págs. 305-307).

4.9 Objetivos

Son aquellos que representan un enfoque claro de la organización generando resultados que permitan ser eficientes para la organización.

4.10 La Visión

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en un futuro. La visión debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une a las empresas el presente con el futuro. Sirve de guías en la formulación de estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización (Certo, s.f., pág. 164)

4.11 La Misión

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Reflejándose esta diferencia en la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano, buscando el logro de estos propósitos (Serna Gomez, 2008).

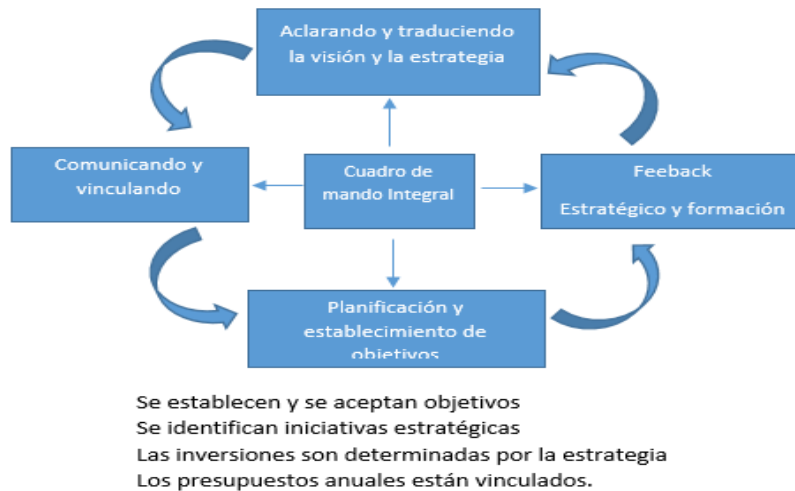


Figura 5. Sistema de gestión diferente, feedback y formación estratégica

Nota. Tomado de: Kaplan, Robert, P. Norton, David. Cuadro de mando integral.

4.12 Planes de Acción

A través de los planes de acción se busca lograr el objetivo de la organización y de esta manera definir el personal responsable de cada plan.

Los planes de acción son los encargados de dar operatividad a la estrategia y esta como lo citan Jönsson & Devonish, (2009) “trata de asegurar la supervivencia y la prosperidad de una empresa a través de su implementación para cumplir las expectativas de las partes interesadas en un futuro incierto” (Jönsson & Devonish, 2009, págs. 491-500)

4.13 Balanced Scorecard

El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica, ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos, y facilita la consecución de

la estrategia. En una empresa, las estrategias definidas por las máximas autoridades, se basan en una gran cantidad de factores, entre los que se incluyen el análisis de la posición de la organización en el mercado, los recursos con los que cuenta, los objetivos a largo y corto plazo. En la definición de estrategias, se cuenta por lo general con información precisa, que facilita la definición de las mismas y la toma de decisiones, pero no siempre resulta tan simple transformar las estrategias en objetivos y en acciones concretas. Para ello, se busca organizar las acciones coordinadas de las distintas áreas, con las estrategias definidas desde los cargos jerárquicos, donde se determine cuál deberá ser el desempeño de cada empleado y a su vez, que los mismos estén alineados con la misión y visión de la empresa.

Robert Kaplan (Kaplan & Norton, 1996) dice, “el cuadro de mando integral se convierte en esa herramienta con la que la dirección comunica qué es lo que ha cambiado en la nueva estrategia. Supone más trabajo, pero el beneficio es la posibilidad de cambiar la estrategia más rápidamente que lo que en otras circunstancias sería posible. Solemos decir que una organización es como un gran trasatlántico: aunque giremos el timón, se necesita mucho tiempo para ajustar el nuevo rumbo porque lleva mucha inercia en una dirección; sin embargo, el cuadro de mando integral otorga mucha más fuerza al timón porque comunicamos el cambio y éste puede producirse con mucha más rapidez”.

Una parte fundamental que debe acompañar a la visión, misión y estrategia en la utilización de un tablero de comando, es el mapa estratégico, que es un diagrama que describe cómo una organización puede conectar objetivos estratégicos en causa-efecto. “El mapa estratégico es la arquitectura lógica de la estrategia que sirve de base para diseñar el balanced scorecard. Describe el proceso de transformar activos intangibles en clientes y resultados financieros tangibles”.

Las características que posee el mapa estratégico son las siguientes:

- Toda la información se debe contener en una página, permitiendo una comunicación estratégica relativamente fácil.
- Hay cuatro perspectivas: “Financiero”, “Cliente”, “Interno”, “El aprender y crecimiento”.
- La perspectiva financiera utiliza una estrategia de productividad para mejorar los costos y la utilización de activo, y una estrategia de crecimiento de oportunidades para lograr ampliar realizando el valor del cliente.
- Estos cuatro elementos basados en la mejora estratégica son apoyados por precio, calidad, disponibilidad, selección, funcionalidad y servicio.
- En la perspectiva interna, los procesos de las operaciones y los procesos de la gestión del cliente ayudan a mejorar las cualidades del producto y de servicio.
- Todos estos procesos son apoyados por la asignación del capital humano, del capital de la información y del capital de la organización.
- Las flechas que conectan los distintos núcleos describen la relación causa-efecto.

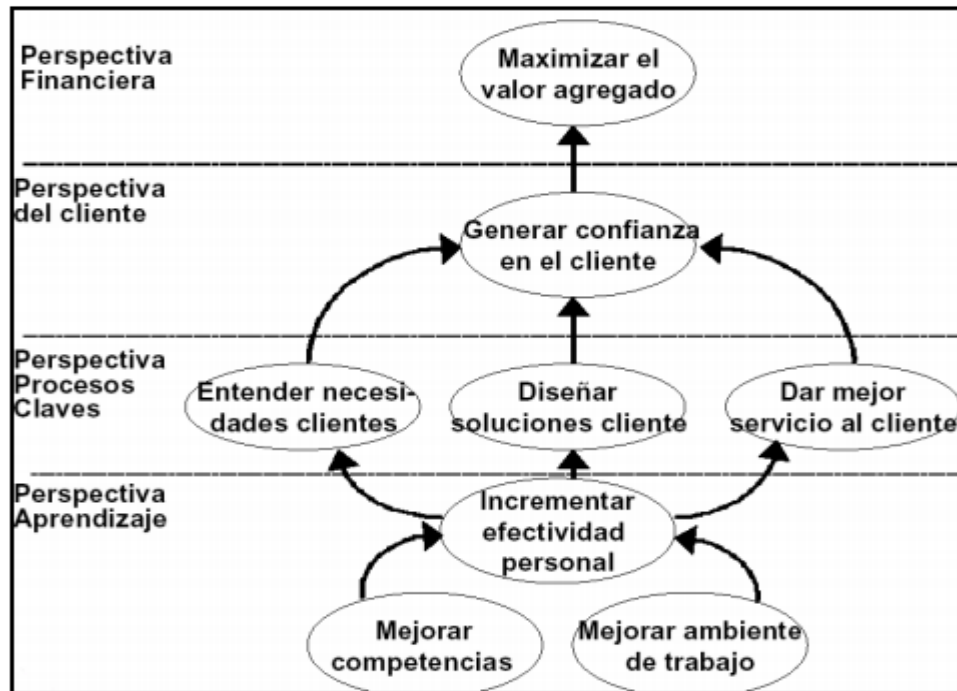


Figura 6. Innovación vista desde el Balanced Scorecard

Nota. Tomado de: Universidad Sabana, Ricardo Martinez (Martinez Rivadeneira, 2002)

Los objetivos financieros, son la culminación de los demás objetivos de las otras perspectivas. Los objetivos de los clientes, que son los que permitirán el alcance de los objetivos financieros, a su vez deben depender de los procesos internos, para terminar con los procesos de los empleados. Estos últimos procesos tienen plazos generalmente más largos que los financieros. Conectando la creación del valor del accionista, la gestión del cliente, la gestión de proceso, la gestión de la calidad, capacidades de la base, la innovación, Recursos Humanos y tecnología de información, el mapa estratégico puede ayudar a describir la estrategia y comunicarla entre los ejecutivos y los empleados. La Visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia. Es importante, que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados, donde se encuentran la perspectiva financiera y la de los Clientes. A su vez, este equilibrio es necesario entre los inductores que originan dichos resultados: la perspectiva de procesos internos, la

perspectiva de aprendizaje y crecimiento. “Aunque una definición clara de la propuesta de valor para el cliente es el paso más importante en el desarrollo de una estrategia, aproximadamente tres cuartas partes de los equipos ejecutivos no se ponen de acuerdo sobre esta definición básica”.

Como ha sido mencionado anteriormente, existen cuatro perspectivas clásicas que se utilizan generalmente que son: “Financieras”, “Clientes”, “Procesos Internos” y “Formación y Crecimiento” “Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en las otras perspectivas, donde cada medida seleccionada debería formar parte de un eslabón de relaciones causales que culmina en la mejora de la actuación financiera” (Kaplan & Norton, 1996)

La perspectiva financiera, tiene como orientación principal maximizar el valor de los accionistas o dueños, para medir la creación de valor de la organización. Este aspecto se centra en la creación de valor con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento en el mantenimiento del negocio. Para llevar a cabo esta tarea, es necesario definir los objetivos e indicadores que ayuden a responder a las expectativas de la organización, en cuanto a los parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital, y uso del capital.

“Si consideramos la empresa en su función más básica, tenemos dos formas de aumentar rentabilidad, incrementando ventas o bajando costos. Para incrementar ventas debemos mejorar la propuesta de valor para el cliente, y la posibilidad de concretar esto es a través de: Precio, calidad, entrega, servicio, (que son los atributos del producto/servicio), funcionalidad, relación, (que es la relación que mantenemos con los clientes), marca (que es la imagen que el cliente recibe de nosotros).”

Por el lado de la perspectiva de los Clientes, el principal objetivo que se debe cumplir es el de su satisfacción. Actualmente, se prioriza que los clientes estén satisfechos con la atención que se les brinda, ya que diferentes estudios han explicado que un cliente fiel garantiza 6 nuevos clientes,

transformándose así en la herramienta de marketing más importante que puede tener una compañía. Por este motivo, la fidelidad de los mismos es de vital importancia para las empresas. Pero esta perspectiva no solo se centra en la relación de los clientes con la empresa, sino también en el mercado y la competencia. En esta instancia, se debe analizar cómo cubrir las necesidades y prioridades del cliente, ya que se debe evitar el riesgo de comenzar a ser poco competitivos y perder mercado. Para mantener la cartera de clientes, y en lo posible aumentarla, estos deben sentir que el producto ofrecido es el mejor en el mercado y que cubre ampliamente sus necesidades, contando con la calidad, tecnología y funcionalidad que ellos desean.

El esquema tradicional de competencia empresarial es frontal y tiñe las aguas en donde se desarrollan sangrientas batallas, que en no pocas ocasiones terminan por afectar a todos los competidores. La Estrategia de Océano Azul propone “eludir” esta confrontación y navegar en “aguas tranquilas”, mediante la configuración de una propuesta de valor sensata, creativa, audaz, de menor costo y con diferencias significativas frente a la competencia, para mejorar los resultados financieros de la empresa y la satisfacción de los clientes y usuarios de un producto o servicio (Trujillo, s.f.).

A medida que maduran las economías de las naciones industrializadas, disminuyen las perspectivas de crecimiento de muchas industrias en los mercados tradicionales. Simultáneamente otras regiones del globo –el Lejano Oriente, Europa Central y del Este, América Latina – están experimentando un desarrollo económico más acelerado y están cambiando el “centro de gravedad” de los negocios mundiales, que se desplaza de las economías desarrolladas a las naciones en desarrollo. Este cambio en la actividad económica global está motorizado por muchos factores: el nivel de vida de los países en desarrollo está mejorando; libre empresa se está diseminando, lentamente pero a paso firme, por todo el globo; la tecnología está en erupción; las

barreras comerciales están desapareciendo, la comunicación está comenzando a ser instantánea a nivel mundial; los sistemas financieros globales brindan capital con eficiencia a aquellos lugares en que se lo utiliza más productivamente (Prahalad & Hamel, s.f.).

Hoy en día en especial el sector de la industria ha logrado soportar cambios exagerados por la economía, como las caídas del precio de petróleo, el alza del dólar, entre otros , las cuales han llevado a muchas empresas estar pensando en cambiar muchas estrategias para lograr mantenerse en el mercado.

En el pensamiento Prahalad y Hamel, quienes creen que la competencia sea considerada como ventaja competitiva debe tener las siguientes características: Valiosa: Ayuda a la empresa a neutralizar peligros o aprovechar las oportunidades; Costosa de imitar; las otras empresas no pueden desarrollarlas con facilidad; Rara; son poseídas por algunos de los competidores actuales o potenciales, e Insustituible; no tienen equivalente estratégico (Jaimes Amorocho, Bravo Chadid, Cortina Ricardo, Pacheco Ruiz, & Quiñones Alean, 2009).

Toda estrategia que se genere en las empresas es necesario adaptarlas rápidamente, de lo contrario no servirá de nada más adelante por los constantes cambios que se presentan, por eso la mayor competencia es la propia incertidumbre que se refleja con todos los acontecimientos que se presentan en el entorno.

5. Diagnóstico Estratégico

Para desarrollar el diagnóstico estratégico se empezó a encontrar y examinar las amenazas y oportunidades que se dan en el entorno de la empresa. Las organizaciones nunca controlan los

factores y fuerzas del entorno, pero una vez identificados y entendidos, permiten desarrollar estrategias de tal manera que se aproveche las oportunidades y se anticipen a los cambios o amenazas que genere el entorno.

El análisis PESTAL como herramienta permite comprender el crecimiento o declive de un mercado y determinar la dirección de un negocio. Este análisis contempla factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Este análisis PESTAL se generó de información secundaria obtenida de entidades gubernamentales, informes empresariales, competitivos, revistas especializadas.

Dentro de la organización INEMEC, se da inicio con la reunión por parte de la alta dirección de un grupo estratégico en el cual se revisó cómo está organizada la empresa, cómo funcionan los procesos, cuáles son los planes y lineamientos a seguir en la alta dirección.

5.1 Conformación grupo estratégico

A continuación se relaciona las personas que estarán involucradas con el proceso y desarrollo del direccionamiento estratégico: ver cuadro 1.

Tabla 1.

Grupo Estratégico

No	Nombre	Cargo
1	William Sarmiento	Gerente administrativo
2	Dorain Celis Celis	Gerente operativo
3	Angela Ramirez	Directora recursos humanos

5.2 Análisis externo

Con el grupo estratégico de INEMEC, se definieron los aspectos generales externos que pueden afectar la organización.

- Factores Económicos
- Factores Políticos y legales
- Factores culturales y sociales
- Factores Tecnológicos
- Factores competitivos
- Factores Geográficos

5.2.1 Factores económicos

5.2.1.1 La Inflación. Aumento sostenido y generalizado del nivel de precio de bienes y servicios en un período determinado.

Como se puede observar para el año 2015-2016, se obtuvo mayor aporte de variación mensual del IPC (0,11%) los más altos grupos como vivienda, diversión y alimentos que generan alto impacto en los bienes y servicios el cual no fue favorable para estos años, adicionalmente con alto rubro en el combustible para el año 2016 con una variación de 1.42%.

En los últimos 3 años la inflación ha superado las metas del gobierno, en el año 2014 3,66%, en el año 2015 el índice de precios al consumidor registró una variación de 6,77% y para el año 2016 5,8% siendo esta inferior al año 2015.

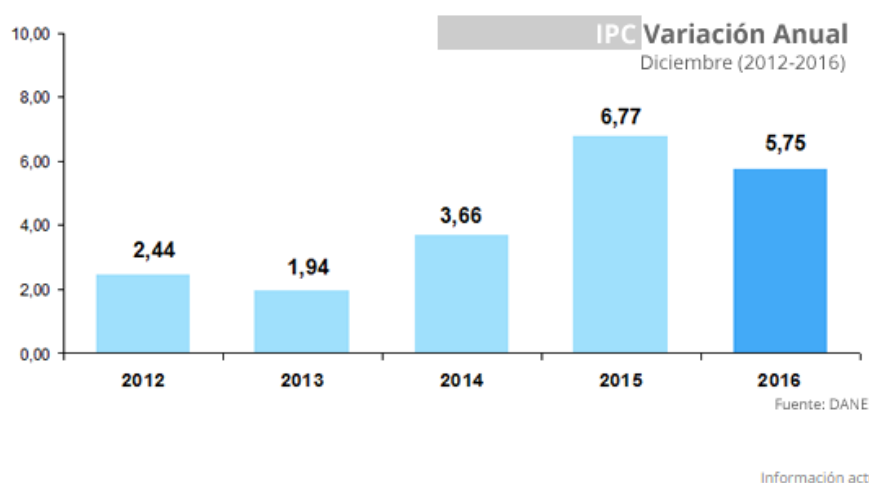


Figura 7. Variación anual IPC

Nota. Tomado de: DANE (s.f.) IPC Recuperado de:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_nov16.pdf

Tabla 2.

Variación mensual IPC

**IPC. Variación mensual, según grupos de gasto
 Noviembre (2015-2016)**

Grupos de gasto	Peso %	2015		2016	
		Variación %	Contribución Puntos Porcentuales	Variación %	Contribución Puntos Porcentuales
Diversión	3,10	0,86	0,02	0,72	0,02
Otros gastos	6,35	0,64	0,04	0,25	0,02
Vivienda	30,10	0,69	0,21	0,18	0,06
Vestuario	5,16	0,49	0,02	0,17	0,01
Salud	2,43	0,28	0,01	0,13	0,00
Total	100,00	0,60	0,60	0,11	0,11
Alimentos	28,21	0,98	0,28	0,05	0,02
Educación	5,73	0,06	0,00	0,01	0,00
Comunicaciones	3,72	0,38	0,01	-0,01	0,00
Transporte	15,19	-0,01	0,00	-0,04	-0,01

Fuente: DANE

Nota. Tomado de: DANE (s.f.) IPC Recuperado de:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_nov16.pdf

Tabla 3.

Variación gastos básicos

**IPC. Variación y contribución mensual por principales gastos básicos
Noviembre 2016**

Artículo	Variación Mensual	Contribución Mensual
Combustible para vehículos	1,42	0,03
Arveja	20,46	0,03
Arrendamiento imputado	0,24	0,03
Arrendamiento efectivo	0,25	0,02
Panela	5,49	0,02
Servicios relacionados con diversión	3,05	0,02
Tomate	12,94	0,01
Almuerzo	0,14	0,01
Res	0,39	0,01
Otros productos de panadería	1,59	0,01

Fuente: DANE

Nota. Tomado de: DANE (s.f.) IPC Recuperado de:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_nov16.pdf

5.2.1.2 Impuestos. Reforma tributaria, dentro de los principales impuestos que se pueden dar y que afectan considerablemente la empresa están los de Renta CREE, Impuesto al consumo, Gravámenes al movimiento financiero entre otros, en la imagen 5 se puede analizar detalladamente cada uno de los porcentajes dados de los impuestos colombianos.

La tarifa general del impuesto sobre la renta es del 25%. Hay un sistema de progresividad en la tarifa del impuesto sobre la renta para empresas que inicien actividades o formalicen su actividad preexistente, a partir del 1 de enero de 2011 y que se consideren "pequeñas" por el tamaño de sus activos y del número de sus empleados.

La tarifa del impuesto sobre la renta para la equidad (CREE), es del 9%. A partir del 1 de enero de 2015, será aplicable una sobretasa del 5% adicional, la cual será incrementada anualmente hasta llegar al 9% en el 2018. A partir del año 2019, esta sobretasa será eliminada.

El régimen de Zonas Francas colombiano, contempla una tarifa del impuesto sobre la renta del 15% para ciertos usuarios calificados que aplica tanto a las exportaciones de bienes o servicios como a las operaciones nacionales.

Se contemplan diversos beneficios tributarios(exenciones, descuentos especiales, deducciones adicionales, entre otros) encaminados a incentivar sectores prioritarios para la economía nacional, mejorar la infraestructura y activos de las empresas del país así como otros cuyo objetivo es generar más empleo formal.

Figura 8. Tarifa de impuestos colombianos

Nota. Tomado de: Colsulting (2015) guía legal para hacer negocios en Colombia 2015 Recuperado de: http://www.colconsulting.com.co/imagenes_cont/sitio/documentos/guia2015es/guia-legal-para-hacer-negocios-en-colombia-2015.pdf

5.2.1.3 Crecimiento PIB. Definido como el total de bienes y servicios producidos en el país, en el cual como se puede observar tuvo un crecimiento bajo para la economía.

En el tercer trimestre de 2017 respecto al mismo periodo de 2016, el Producto Interno Bruto creció 2,0%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales

y personales. Por su parte, las actividades que registraron las mayores caídas fueron construcción y explotación de minas y canteras. Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el Producto Interno Bruto creció 0,8%. Los principales crecimientos se presentaron en agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; explotación de minas y canteras; y suministro de electricidad, gas y agua. Durante lo corrido del año 2017 (enero – septiembre), respecto al mismo periodo del año anterior, el incremento fue de 1,5%. Las actividades con mayor crecimiento fueron: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales. Por su parte, la actividad que registró la caída más fuerte fue explotación de minas y cantera.

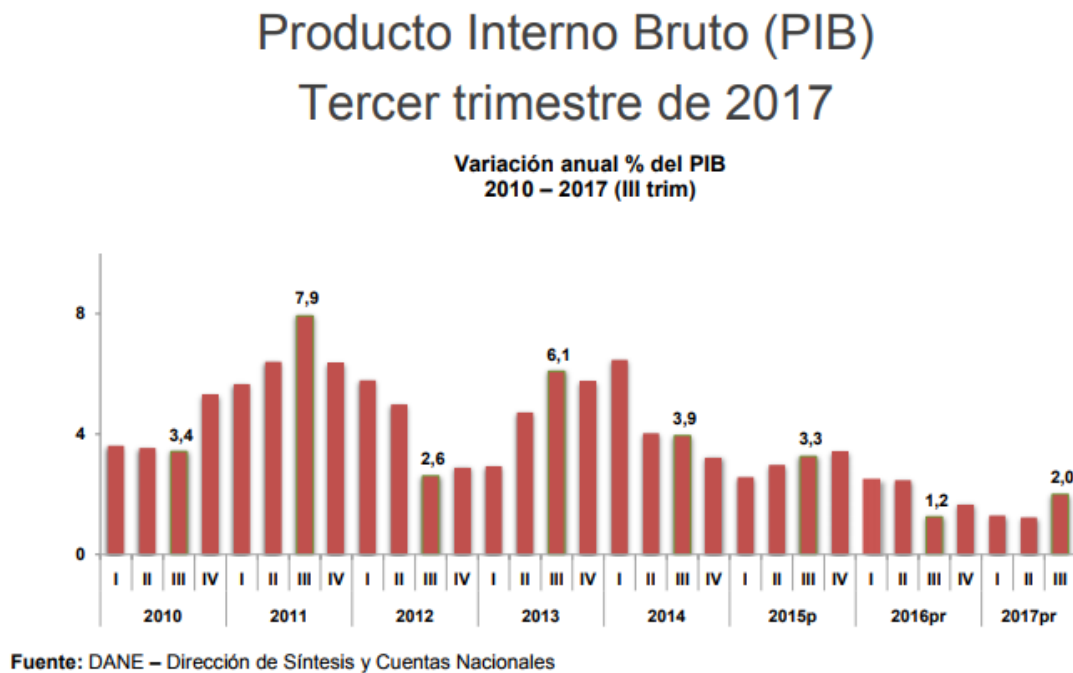


Figura 9. Producto Interno Bruto

Nota. Tomado de: DANE (s.f.) PIB Recuperado de:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim17_oferta_demanda.pdf

Tabla 4.

Comportamiento PIB por ramas actividad

Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2016 - Tercer trimestre

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Corrido
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-1,7	-0,2	-0,3
Explotación de minas y canteras	-6,1	-0,6	-5,9
Industria manufacturera	2,0	-1,1	3,9
Suministro de electricidad, gas y agua	-1,8	1,0	0,0
Construcción	5,8	2,8	4,0
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,1	0,4	1,4
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-1,2	1,0	0,3
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,9	0,3	4,3
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	1,8	0,8	2,1
Subtotal valor agregado	1,1	0,4	1,8
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	1,8	-0,1	2,4
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1,2	0,3	1,9

Nota. Tomado de: DANE (s.f.) recuperado de: www.dane.gov.co

Como se puede observar un PIB bajo afecta drásticamente el crecimiento del país y a su vez a las empresas que están en el mercado y para la empresa INEMEC no es ajena a todos estos factores.

5.2.1.4 Índice de desempleo. Como se puede evidenciar en la gráfica para el mes de Noviembre de 2016, la tasa de desempleo fue de 7,5%, en el mismo mes del año anterior se ubicó en 7,3%.

En Noviembre de 2016, la tasa de desempleo en el total de 13 ciudades y áreas metropolitanas fue de 8,7% para el mismo mes de 2015 la tasa se ubicó en 8,1%.

Una tasa de desempleo baja permite que la empresa INEMEC piense en contratación de mano de obra rápida para la asignación de sus proyectos.

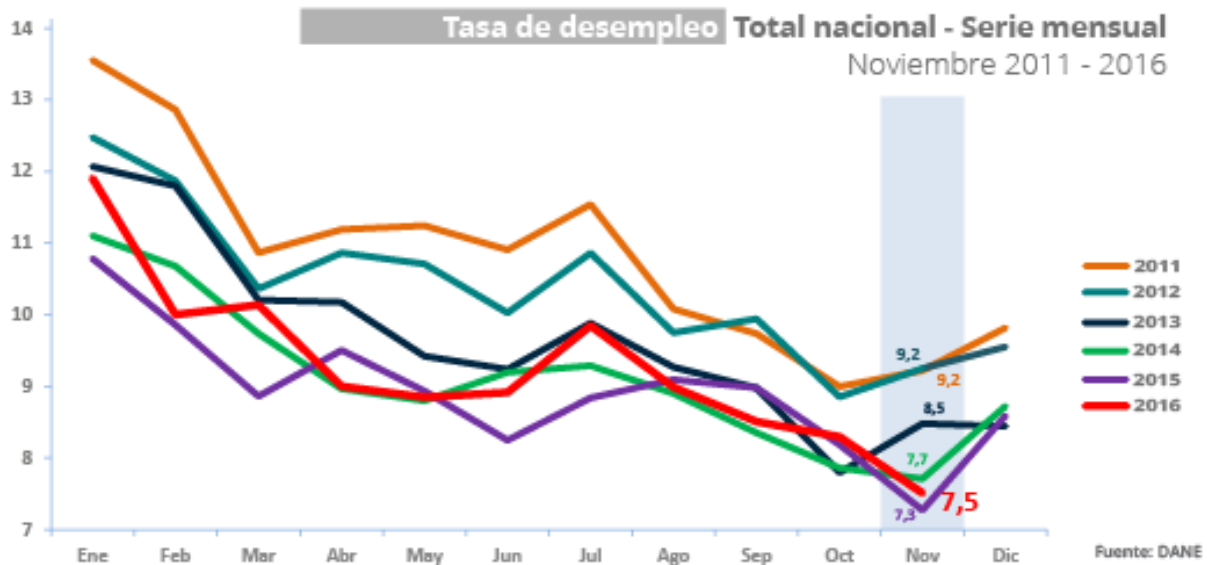


Figura 10. Tasa de desempleo

Nota. Tomado de: DANE (s.f.) recuperado de: www.dane.gov.co

Paros laborales. En estos se pueden dar los de transporte, de campo, paros de la comunidad, los cuales cada vez que se presentan generan una gran problemática para las organizaciones.

Una vez revisado los factores económicos junto con el grupo estratégico se realizó una valoración de los factores como oportunidad o amenaza definiendo el tipo de impacto (alto, medio, bajo), ver tabla No 6 Matriz POAM.

5.2.2 Factores políticos y legales Plan de desarrollo en la región. Por la ubicación de la empresa siendo Barrancabermeja una región productiva por la industria del petróleo permite potenciar ventajas competitivas en cuanto a muchas ciudades, es por eso que dentro del plan de desarrollo Municipal 2016-2019, se ha establecido sobre las bases del Artículo 339 de la Constitución Política Nacional, donde se considera que los planes deben estar constituidos por una

estrategia y un plan de inversión a corto y mediano plazo, y largo plazo, las actividades de los sectores público y privado de Barrancabermeja, donde se refleje una ciudad incluyente humana y productiva, con mejores indicadores sociales, avances positivos en la convivencia y una economía que permita salir a flote la región. Dentro de este plan se busca internacionalización y cooperación logrando alianzas con otros gobiernos y entidades multilaterales, generando mayores flujos técnicos y financieros para los programas y proyectos municipales teniendo en cuenta los retos globales.

5.2.2.1 Política Laboral. En estos momentos las políticas laborales no favorecen mucho la economía de la empresa, teniendo en cuenta que los indicadores de desempleo son siempre al alza y con indicadores de informalidad laboral que alcanzan el 49% en el sector urbano y el 88% en el sector rural.

En impuesto sobre la renta para las empresas, es de recordar que bajará del 34% al 33% en el 2018 pero aun así sigue afectando la economía de las organizaciones.

La ventaja con que cuenta la región, es el decreto 173 de Junio de 2016, en el cual permite asegurar a las personas la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz. Garantizando a las personas el derecho a un trabajo digno y justo conforme lo define el artículo 25 de la Constitución Política Nacional, y de esta manera proteger la mano de obra local frente al fenómeno de la migración laboral, la indebida intermediación laboral y el desplazamiento de la mano de obra local, en el cual hoy en día el fenómeno migratorio solo ha generado una tasa de desempleo demasiado alta con un 23% según proyecciones de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja en comparación con la tasa de desempleo registrada en el 2013 en el 19,9%.

Una vez revisado los factores políticos y legales junto con el grupo estratégico realizó una valoración de los factores como oportunidad o amenaza definiendo el tipo de impacto (alto, medio, bajo), ver tabla No 6 Matriz POAM.

5.2.3 Factores culturales y sociales Dentro de los factores culturales y sociales que pueden afectar la empresa se pueden tener en cuenta que afectan:

Índice delincencial. Teniendo en cuenta las estadísticas de delitos de mayor impacto social en Colombia de Enero a Octubre del año 2016 del boletín Agora consultorías (Boletín Informativo estadísticas de mayor impacto social en Colombia) comparado con los primeros 10 meses del 2016 informa que se presentó una reducción en: homicidio (-3,2%), secuestro (-16,8%), hurto de automotores (-3,3%), hurto a comercio (-10,6%), extorsión (-31%), piratería terrestre (-28,3%), delitos sexuales (-49,8%), actos de terrorismo (-54,5%) y hurto a residencias (0,6%).

Durante el periodo reportado se presentó incremento en hurto de motocicletas (9,3%), hurto a personas (6,1%) y hurto a entidades financieras (2%).

Dentro del periodo comprendido de 01 de enero y el 30 junio del 2016, el número de atentados contra la infraestructura petrolera se redujo en un 67% al pasar de 48 ataques durante el primer semestre de 2015 a 1 en igual periodo de 2016.

Del total de atentados, el 50% (8) se presentaron en Arauca, el 31%(5) en Norte de Santander, 1 en Nariño, 1 en Boyacá y 1 en Santander.

En la imagen 8 se puede detallar los ataques a la infraestructura petrolera año 2016 vs 2015, donde los más altos fueron al oleoducto caño limón Coveñas, como lo muestra la figura 11 pero teniendo en cuenta que también para el año 2017 Colombia ha dejado de producir 893.000 barriles

de crudo este año a raíz de 28 atentados guerrilleros contra el oleoducto Caño Limón-Coveñas, el más importante del país.

 ATAQUES A INFRAESTRUCTURA PETROLERA AÑO 2016 VS 2015			
OLEODUCTO-INSTALACIONES	# ATAQUES 2015 A DIC 31	# ATAQUES 2015 A JUN	# ATAQUES 2016 A JUN
OLEODUCTO CAÑO LIMÓN COVEÑAS	22	11	13
OLEODUCTO BICENTENARIO	4	2	0
OLEODUCTO TRANSANDINO	16	12	1
OLEODUCTO SAN MIGUEL ORITO	9	5	0
OLEODUCTO MANSOYÁ ORITO	4	3	0
OLEODUCTO CHURUYACO ORITO	4	3	0
POZOS	11	7	0
LINEAS DE TRANSFERENCIA			
GASODUCTOS-POLIDUCTOS	10	5	2
TOTAL			
FECHA DE CORTE 30/06/2016	80	48	16

Figura 11. Impacto social en Colombia.

Nota. Tomado de: Agora consultorías (2016) Boletín informativo estadísticas de atentados contra la infraestructura petrolera en Colombia Enero a junio 2016 Vs 2015. P.3- Recuperado de: <https://www.slideshare.net/donorlan/boletin-agora-consultorias-ataques-contra-industria-petrolera-en-colombia-2016-vs-2015-enero-a-junio>>.

Nota. Tomado de: <http://www.portafolio.co/economia/infraestructura/atentados-dle-eln-hacen-suspender-produccion-de-petroleo-503768>



Figura 12. Atentados contra infraestructura

Nota. Tomado de: Ágora consultorías (s.f) Boletín informativo estadísticas de atentados contra la infraestructura petrolera en Colombia Enero a junio 2016 Vs 2015. P.3- [Junio 30 2016] Disponible WEB <<https://www.slideshare.net/donorlan/boletin-agora-consultorias-ataques-contra-industria-petrolera-en-colombia-2016-vs-2015-enero-a-junio>>

Para Inemec este factor se considera de alta complejidad, ya que afecta de manera considerable no solo la planeación de proyectos sino también la ejecución de los mismos, por el manejo de personal en todas las zonas de posible afectación.

Una vez revisado los factores culturales y sociales con el grupo estratégico se realizó una valoración de los factores como oportunidad o amenaza definiendo el tipo de impacto (alto, medio, bajo), ver tabla No 6 Matriz POAM.

5.2.4 Factores tecnológicos Dentro de los factores tecnológicos que afectan se encuentran los siguientes, los cuales inciden en la empresa.

5.2.4.1 Comunicaciones. Dentro de los proyectos de infraestructura de las 4G, se espera que genere empleos y de esta manera se active la economía en especial para la región de Barrancabermeja, impulsando así el crecimiento del país.

En la imagen 10 se puede observar el Producto Interno Bruto en sector Telecomunicaciones.

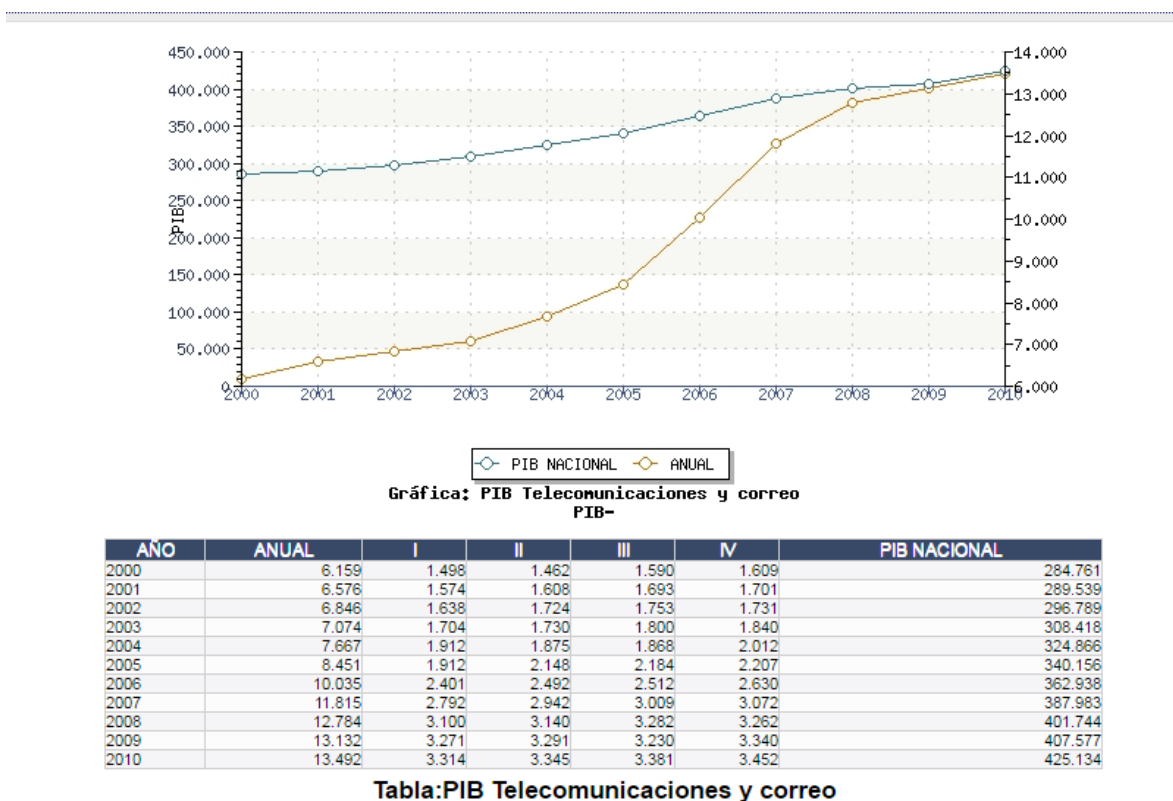


Figura 13. PIB Telecomunicaciones

Nota. Tomado de: DANE (s.f.) Cuentas Nacionales. EL PIB de Telecomunicaciones y correo para el primer semestre de 2011 fue de 7014 miles de millones de pesos Recuperado de: www.dane.gov.co

Las comunicaciones en el área de trabajo para INEMEC son insuficientes, por lo que se considera una amenaza ya que es necesario una conectividad útil para el desarrollo de las operaciones generadas diariamente.

Una vez revisado los factores tecnológicos con el grupo estratégico se realizó una valoración de los factores como oportunidad o amenaza definiendo el tipo de impacto (alto, medio, bajo), ver tabla No 6 Matriz POAM.

5.2.5 Factores competitivos Se realiza este análisis que permita verificar no solo los proveedores con los cuales se cuenta sino también los materiales y suministros que tiene que adquirir la empresa para ser mucho más eficiente en sus actividades, el análisis se realiza a través del PCI, y posteriormente se estudia con la matriz **POAM**. Ver cuadro 6.

5.2.5.1 Proveedores. Inemec actualmente cuenta con diferentes proveedores dentro de los cuales adquiere materiales, herramientas, suministros y servicios como se detallan a continuación.

El tipo de materiales, maquinaria, suministros principales que adquiere INEMEC para la ejecución de sus actividades se encuentra:

- Brida CC2 AC 150 SCH STD
- Codo 2 ACERO SCH STD S
- Empaque Flexitalico 150 LBS 2"
- Tee 2 ACERO SCH STD S
- Brida CC3 AC 150 SCH STD
- Mts tubo A/C S/C SCH 40 2, 1/ 2"
- Empaque Flexitalico Asbesto 600 PSI 2"

- Esparrago 1" X 6"
- Tuerca Hexag 2H 1"
- Flanche A/Carbon W.N.2 X 600 LBS
- Válvula Bola A/ C 3/ 4" X 1000 L NPT 3PZ VELAN
- Tees A / CARBON SCH-40 DE 3"
- Tees A/ CARBON SCH-40 DE 4".
- Flexitalic en A/ C 150 DE 4" Grafoil Ion Estar.
- Laminas, hierros.
- Papelería.
- Alquiler equipo pesado.
- Alquiler herramientas.
- Andamios.
- Contenedores.
- Dotación.

Dentro de los servicios que tiene la organización se encuentran:

- Inspección de juntas
- Recolección de residuos ordinarios y peligrosos.
- Arrendamientos.
- Servicio de alimentación.
- Servicio de vigilancia.
- Servicio de transporte.
- Servicio de exámenes de ingreso y egreso.

Dentro del listado de proveedores de los que se adquieren materiales, suministros y servicios para la ejecución de las diferentes actividades para los clientes se encuentran:

Tabla 5.

Proveedores INEMEC

TOTAL	NOMBRE PROVEEDORES	DESCRIPCIÓN SERVICIO Y/O MATERIAL SUMINISTRADO
1	INGSUD S.A.S	Dotación
2	PROMATEC COLOMBIA S.A.	Materiales técnicos
3	FERRETERIA LA CALIDAD E.U	Materiales
4	HERRAMIENTAS INDUSTRIALES E.U	Soldaduras
5	APLIKA	Pintura
6	FERRINSEG S.A.S	EPP
7	ALL SERVICE LTDA	Dotación
8	SERVITECA ENMANUEL	Reparación vehiculos
9	TUVACOL S.A.	Suministros
10	TUBERIAS LAMINAS & PERFILES	Suministros
11	INDUSTRIALES DCLA S.A.S	Alquiler
12	SUMATEC S.A.	Materiales
13	INDUSTRIAS BERACA	Dotación
14	ELECTRO SERVICE LTDA	Suministros
15	COCINA CALLE 7	Alimentación
16	RESTAURANTE LA REPRESA	Alimentación
17	AGUA LAIF	Agua, Hielo
18	TIC MULTISERVICIOS	Estructuras, tuberías
19	M.S.P MONTAJES	Servicios
20	MEGATIRE	Equipos
21	CONTROL CALIDAD Y MONTAJES	Inspección juntas
22	MANEJO MECANICO DE CARGAS	Inspecciones, certificaciones
23	HIDRASOL S.A.S	Alquiler maquinaria
24	RVO IPS	Exámenes médicos
25	RESTAURANTE PUERTO BAMBU	Alimentación
26	EDS SERVIYA	Mensajería
27	AGUA PLANET	Alimentación
28	EDS LOS AMARILLOS	Combustible
29	RESTAURANTE LAS PALMAS	Alimentación
30	EMBOTELLADORA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA YONDO(AGUA	Agua, Hielo
31	TRANSPORTE RIVERS TOURS	Transporte
32	JOSE DE JESUS CASTRO	Alimentación
33	LEONIDAS BAUTISTA	Arriendo
34	DTI	Baños móviles

Nota. Tomado de: INEMEC

Se concluye que la negociación con los proveedores es buena y en general se califica como medio, ya que se tiene buenas relaciones comerciales con los mismos, se tiene movilidad financiera y crediticia que genera confiabilidad de estos hacia la organización.

5.2.5.1 Inversión extranjera en el sector financiero. En octubre de 2017 las exportaciones presentaron una variación anual de 15,1%. Entre enero y octubre la variación fue de 19,2% y en los últimos doce meses la variación fue 19,9%.

Entre enero y octubre de 2017, las ventas externas del país presentaron una variación año corrido de 19,2%, en el mismo periodo de 2016 la variación fue -18,6%. El comportamiento de enero – octubre de 2017 se explica por el crecimiento de las exportaciones en todos los grupos de productos.

En la imagen 11 se muestra las exportaciones totales de 2016-2017

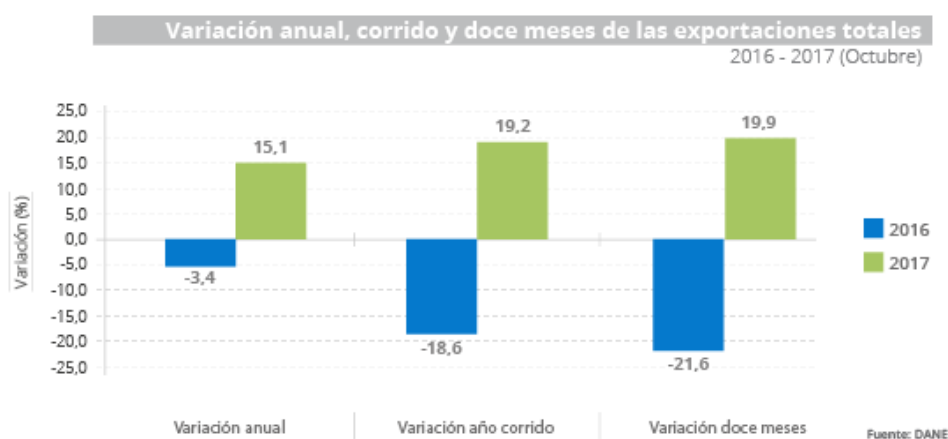


Figura 14. Valor FOB exportaciones

Nota. Tomado de: DANE (s.f.) Comercio internacional exportaciones Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>

Las estadísticas generadas por el Dane permiten crear un panorama alentador, donde se puede percibir que es posible mayores oportunidades de apertura de licitaciones de contratos no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional.

Una vez revisado los factores culturales y sociales con el grupo estratégico se realizó una valoración de estos revisando la oportunidad o amenaza y definiendo el tipo de impacto (alto, medio, bajo), ver tabla No 6 Matriz POAM.

5.2.5.2 Clientes. Dentro de los clientes con que cuenta INEMEC se revisó que la empresa desarrolla operaciones con dos clientes específicos, los cuales tienen grandes relaciones comerciales con gran desarrollo empresarial.

ECOPETROL

ECOPETROL, es una sociedad de Economía Mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía de conformidad con lo establecido en la Ley 1118 de 2006, regida por los Estatutos sociales que se encuentran en la escritura Pública No. 5314 del 14 de diciembre de 2007, otorgada en la Notaría Segunda del Circuito Notarial de Bogotá D.C., modificados por la Escritura Pública No. 560 del 23 de mayo de 2011, otorgada en la Notaría Cuarenta y Seis del Circuito Notarial de Bogotá D.C., la Escritura Pública No. 666 del 7 de mayo de 2013, otorgada en la Notaría Sesenta y Cinco del Circuito Notarial de Bogotá D.C. y la Escritura Pública No. 1049 del 19 de mayo de 2015 otorgada en la Notaría Segunda del Circuito Notarial de Bogotá D.C, dando cumplimiento al orden nacional del Ministerio de Minas y energía.

Ecopetrol en el año 2016, lanza la “Ronda Campos 2016” se enmarca dentro de la nueva estrategia de Ecopetrol 2015-2020 la cual está sustentada en la creación de valor sostenible y la

operación más eficiente de sus activos. Uno de los objetivos es la rotación del portafolio en busca de la mayor rentabilidad para sus accionistas.

Ecopetrol cuenta con una Vicepresidencia de Exploración encargada de incorporar, de la mano de sus socios, los recursos contingentes de Ecopetrol para que la Vicepresidencia de Desarrollo y Producción los evalúe, los convierta a reservas probadas, delimite los yacimientos y los explote.

En el marco de la estrategia del Grupo Empresarial Ecopetrol a 2030 Exploración tiene el reto de construir y gestionar un portafolio robusto y diversificado, con amplia rotación, que permita mantener la reposición de reservas por encima del 100%(hoy está en 146%) con un indicador de vida media de las reservas (hoy en 8,6 años).

Inemec, como empresa eficiente presta sus servicios para este cliente entre los que se cuentan los siguientes:

- Mantenimiento de tubería.
- Reparación de líneas.
- Aplicación de soldadura.
- Mantenimiento de equipo estático.

OXY

Oxy es una compañía especializada en el sector Oil and Gas, aliada de Ecopetrol S.A, con la cual en este momento está realizando operaciones en el Centro Barrancabermeja contando con actividades productivas que permiten mayor producción del campo la CIRA.

Inemec cuenta con contrato con Oxy la Cira, donde desarrolla actividades como:

- Mantenimiento de Unidades de Bombeo.
- Montajes y desmontajes de unidades de Bombeo en el campo.

De los clientes con que cuenta INEMEC, tienen gran poder no solo económico sino de negociación convirtiéndose en clientes primordiales para la organización.

Inemec no es ajena a los competidores, los cuales le ha afectado de manera fuerte no solo en el área financiera sino también el recurso humano por eso se puede tener un listado de los posibles competidores como:

- Masa
- Confipetrol
- Montajes Fermar
- Insurcol
- Conequipos
- Termotecnica
- Rampint
- Montajes técnicos

Junto con el grupo estratégico se revisó cada uno de los factores competitivos en los cuales se realizó una valoración de los factores como oportunidad o amenaza y definiendo el tipo de impacto (alto, medio, bajo), ver tabla No 6 Matriz POAM.

5.2.6 Factores ambientales Uno de los factores los cuales afecta la empresa Inemec son los factores ambientales por las áreas en que desarrolla todas las actividades diariamente, es por eso que para clientes como Ecopetrol, es tarea fundamental desarrollar una operación en armonía y equilibrio donde se minimice todos los riesgos para evitar impactos en toda la compañía, una manera de contribuir al desarrollo sostenible de las regiones permite el cumplimiento de la

normatividad ambiental para el desarrollo de sus actividades y buscando siempre la eficiencia energética.

Con el grupo estratégico se revisó cada uno de los factores ambientales y se realizó una valoración de los mismos como oportunidad o amenaza en el cual se desarrolla el POAM y se define el tipo de impacto (alto, medio o bajo), ver tabla No 6 Matriz POAM.

5.2.7 Matriz POAM. A continuación se realiza un resumen de cada uno de los factores que se tuvieron en cuenta para el análisis de la información.

Tabla 6.

Matriz POAM

MATRIZ PARA EL ANALISIS EXTERNO										INEMEC			POAM		
DIAGNÓSTICO EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO							
		A	M	B	B	M	A	A	M	B					
1.- FACTORES ECONÓMICOS															
1	Inflación					X			X						
2	Impuestos					X			X						
3	Crecimiento del PIB				X				X						
4	Indice de desempleo		X						X						
5	Paros laborales						X	X							
2.- FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES															
1	Plan desarrollo de la región	X						X							
2	Política laboral					X			X						
3.- FACTORES CULTURALES Y SOCIALES															
1	Incremento indice delictual						X	X							
4. FACTORES TECNOLÓGICOS															
1	Comunicaciones					X			X						
5. FACTORES COMPETITIVOS															
1	Proveedores					X			X						
2	Clientes					X									
3	Competencia						X	X							
4	Alianzas estratégicas	X			X										
5	Inversión extranjera en el sector financiero	X						X							
6. FACTORES AMBIENTALES															
1	Incumplimiento de normatividad						X	X							

5.3 Análisis interno

Dentro del análisis interno de INEMEC, se realizó la auditoría del desempeño de la empresa con el de su competencia, evaluando las fortalezas y debilidades en cuanto a los siguientes factores claves de éxito para los procesos de la empresa como:

- Gerencia estratégica: organización, planeación, control, personal y dirección.
- Producción.
- Financiero.
- Mercadeo.
- Talento humano.

En la auditoría utilizada en el grupo estratégico al líder de cada área, se toma como referencia la lista de las categorías utilizadas para realizar el análisis interno (Serna, 2014), en la cual se analiza el estado actual de cada una. Es de tener en cuenta que para realizar estas categorías se analizaron los procesos con información como auditorías, estados financieros, informes, reuniones, etc.

5.3.1 Proceso Gerencia Estratégica Este proceso se da por la función del Ingeniero William Sarmiento, el cual es el encargado de temas administrativos y financieros de la organización, planeación, control, talento humano. A continuación se detalla los temas tratados en la auditoría con la respectiva descripción del estado.

En el subproceso de organización (Ver anexo A, cuadro 20) se concluye que es una organización totalmente rígida centrada en el gerente y centralizada toda su información, se rige por lineamientos gerenciales pero que falta asegurar a nivel inferior de la estructura para mayor divulgación.

Del subproceso de planeación (Ver anexo A, cuadro 21) se evidenció que no se cuenta con un proceso de planeación estratégica, el cual no se tiene implementado, tampoco se ha realizado auditoría de planeación estratégica interna, donde se evidencia que en el análisis de la competencia no se tienen estudios de estas además que falta actualización de políticas, misión y visión.

Del subproceso de control (Ver anexo A, cuadro 22), se concluye que no hay sistema de control eficiente para realizar los procesos, tampoco hay métodos, normas o procedimientos para medir el desempeño, se requiere una mayor estructura de control para la empresa.

Del subproceso personal (ver anexo A, cuadro 23), se concluye que la empresa tiene un director de recursos humanos, el cual se encarga de seguir los procedimientos para la selección de personal y contratación, el esquema de inducción es mínimo para el personal no se tiene una plataforma o un programa que permita ser más productivos en los procesos administrativos realizados.

En el subproceso dirección (ver anexo A. Cuadro 24), se tiene que se definen las funciones pero no está formalizadas y divulgadas al personal, además no se cuenta con registro de evidencia de la divulgación de estas por tanto es necesario definir los roles y responsabilidades de cada uno de los cargos.

5.3.2 Proceso de producción o servicio. Este proceso es liderado por el Gerente Operativo de la empresa, el ingeniero Dorain Celis Celis el cual tiene a cargo todas las actividades operativas desde logística interna, control, seguimiento y ejecución de los servicios contratados con los diferentes clientes que tiene la empresa. En este se dan los subprocesos de organización y calidad.

En el subproceso de organización (ver anexo A. Cuadro 25,26) se determina que la empresa INEMEC cuenta con tres sedes: una administrativa en Barrancabermeja, Bogotá, y con una operativa en el centro (Barrancabermeja), en esta sede operativa se trabaja de acuerdo a los proyectos que se cuentan siguiendo las especificaciones de los clientes a través de un contrato formalmente establecido por un presupuesto inicial, se tiene software contable pero falta mayor control de costos de cada proyecto que se ejecuta, falta mayor rotación del personal de horas extras, falta evaluación para los proveedores en donde a ninguno se le ha realizado una evaluación que

permita medir el servicio o los productos entregados, también es necesario garantizar la documentación de los controles de calidad en especial para trabajos específicos como planes de inspección y ensayos en los diferentes campos.

En el subproceso de calidad (ver anexo A. Cuadro 27) se tiene que la empresa está certificada con ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, se da cumplimiento de los estándares de calidad bajo las especificaciones del cliente, pero no está implementado un programa de capacitación de calidad, falta mayor divulgación y formalización de los procesos de calidad para todas las sedes.

5.3.3. Proceso financiero. En este proyecto participa la gerencia administrativa y la contadora, en la cual se realiza el seguimiento contable de la empresa, activos, pasivos, rentabilidad, y todos los procesos financieros que se dan.

En el anexo A. Cuadro 28 se pueden dar las razones financieras que se manejan en la empresa dentro de las que se incluyen.

Las razones de liquidez, en las que se permite el grado de liquidez con que cuenta la empresa. La empresa tuvo al final de 2014 una razón corriente de 311,35% pero para el año 2015 disminuyó en 261,91% mientras que para el 2016 subió, también se nota que una razón corriente por encima del 200% la empresa incurre en activos circulantes ociosos, donde resalta activo parados, no producen ni generan beneficios, llevando a la compañía a una pérdida de rentabilidad a corto plazo.

Prueba Ácida, donde se nota un porcentaje superior al 100% indicando la posibilidad de que exista un exceso de liquidez, perdiendo rentabilidad por activos ociosos, para el año 2015, 2016 se trata de mantener en un 200%.

Capital de trabajo Neto se puede evidenciar que para el 2014 fue alto, pero en los años 2015, 2016 se mantiene en un valor bajo, teniendo en cuenta que se finalizaron contratos para esos años de manera considerable donde influye no solo la economía nacional sino también la regional.

Rotación del capital de trabajo, para el año 2014 fue bajo del 3,93 pero para el año 2015 subió en un 4,13, colocando en alerta el año 2016 por pasar a 3,67.

El apalancamiento con un valor de 58,38 para el año 2014, para el año 2015 bajó considerablemente en un 42,20% y en el 2016 subió a 161,14% demasiado alto, presentando riesgo de cumplir con las obligaciones adquiridas.

Razones de actividad, buscan medir la eficiencia interna en la administración de los activos de la empresa.

Se puede notar en Inemec que se tiene una rotación en sus cuentas por cobrar y van en disminución de un año a otro.

Razones de rentabilidad, se evalúa la eficiencia y efectividad de la organización con base en rendimientos financieros generados por ventas o inversión. En Inemec se presenta una disminución considerable en los rendimientos de los activos, resaltando que el margen de utilidad neta bajó mucho en relación con los años anteriores.

5.3.4 Proceso de mercadeo. Este proceso es liderado por los ingenieros William Sarmiento y Dorain Celis Celis como gerentes de la compañía, encargados de la búsqueda de nuevos clientes, y de Wilson Nossa como líder de proyecto encargado de proceso de licitaciones.

En el anexo A. Cuadro 29,30, se detalla cada uno de los temas relacionados en el proceso de mercadeo con detalle de su descripción actual.

La empresa como tal se ha centrado mucho en la rama del petróleo con dos clientes actuales como Ecopetrol y Oxy, limitándose al trabajo en campo y siguiendo el presupuesto formalizado para cada contrato, teniendo en cuenta que se requiere mayor búsqueda de clientes para lograr los objetivos de la empresa, es necesario realizar una actualización de la información de la compañía, dando a conocer toda la experiencia en otras áreas donde se ha desarrollado. Es necesario realizar un estudio de mercadeo para lograr abarcar nuevos clientes y no depender de solo el sector de hidrocarburos.

En el proceso de la competencia (ver anexo A. Cuadro 31) se tiene que en este sector de la industria del petróleo es alta, se identifican los principales competidores en este sector, pero la competencia se hace fuerte si es local por los procesos licitatorios a los cuales se presentan con precios muy bajos y de esta manera ganar los proyectos. La empresa cuenta con fuertes ventajas competitivas como calidad, experiencia, certificaciones entre otras.

En el proceso de servicio al cliente (ver anexo A. Cuadro 32) se concluye que no existe una base de datos de los clientes, pero como ventaja se destaca que se cuenta con la experiencia a través de todos los servicios que se han generado, muchos de estos clientes pueden dar a conocer su nivel de satisfacción por los servicios dados por la empresa los cuales son eficientes.

5.4 Perfil de capacidad interno de INEMEC

El perfil de la capacidad interna evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con oportunidades y amenazas que representan el medio externo, y califica las debilidades y fortalezas en Alto, Medio o Bajo, para ser valorada con respecto a su impacto en la escala Alto, Medio o Bajo (Serna, 2014).

Se realiza con la información obtenida en las auditorías de cada uno de los procesos del numeral 5.3 el perfil de la capacidad interna (PCI), examina 5 categorías:

1. Capacidad directiva.
2. Capacidad competitiva.
3. Capacidad financiera.
4. Capacidad técnica o tecnológica.
5. Capacidad de talento humano.

5.4.1 Capacidad directiva. En esta capacidad (ver cuadro 7) se definieron 15 temas los cuales permitieron evaluar la fortaleza, debilidad, impacto en tres rangos con claridad.

De esta capacidad se destaca como fortaleza la velocidad de respuestas a condiciones cambiantes y los sistemas de coordinación dados. Como debilidad principal el no contar con un direccionamiento estratégico para lograr ser competitivos, la flexibilidad de la estructura organizacional, la comunicación y control gerencial, mayor agresividad para enfrentar la competencia, la falta de evaluación de gestión, estas debilidades causan gran impacto en la empresa, la empresa está dispuesta a que se realice el direccionamiento estratégico y que se dé a conocer a su personal y de esta manera formalizar los procesos de toda la compañía.

5.4.2 Capacidad competitiva. En la capacidad competitiva (ver cuadro 8) se definieron 12 temas permitiendo evaluar la fortaleza, debilidad, impacto en tres rangos (alto, medio, bajo).

Del análisis de capacidad competitiva se destaca como fortaleza la fuerza del servicio, calidad, la lealtad y satisfacción al cliente, la experiencia, proveedores y disponibilidad de insumos, como

debilidad es de precisar que la participación del mercado, nuevos servicios, nuevos clientes forman parte del resumen de la auditoría.

5.4.3 Capacidad financiera. En la capacidad financiera (ver cuadro 9) se tiene como fortaleza el acceso a capital cuando lo requiere, el grado de utilización de su capacidad de endeudamiento y el retorno de la inversión. En las debilidades que generan alto impacto, está la fuerza de competir con los precios y el mayor equilibrio de los costos, los retrasos de los pagos con los clientes en las facturas.

5.4.4 Capacidad tecnológica. En la capacidad tecnológica (ver cuadro 10) se definieron 5 temas evaluando la fortaleza, debilidad e impacto en los tres rangos (alto, medio y bajo).

En la capacidad tecnológica como fortalezas se tienen que habilidad técnica, nivel tecnología utilizada, efectividad del servicio, los equipos utilizados.

5.4.5 Capacidad del talento humano. En la capacidad de talento humano (ver cuadro 11) se definieron 11 temas, evaluando la fortaleza, debilidad e impacto en tres rangos (alto, medio y bajo).

En la capacidad de talento humano se tiene como fortaleza en nivel académico del talento humano, personal calificado, experiencia técnica, poco ausentismo, niveles de accidentalidad, retiros. En debilidades se concluye que no hay estabilidad del personal, poca rotación, no hay estudios ni análisis para medir la motivación, no hay medición del desempeño.

5.4.6 Resumen de Perfil de la capacidad interna de INEMEC. En los siguientes cuadros se detalla el consolidado del perfil de capacidad interna teniendo en cuenta los ítems anteriores analizados.

Tabla 7.

PCI Capacidad Directiva

PCI INEMEC									
Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa responsabilidad social.						X		X	
2. Uso de planes estrategicos. Analisis estratégicos.				X			X		
4. Velocidad de respuestas a condiciones cambiantes.		X						X	
5. Flexibilidad de la estructura organizacional.					X			X	
6. Comunicación y control gerencial				X			X		
8 Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.			X				X		
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante.			X					X	
11. Agresividad para enfrentar la competencia.					X		X		
12. Sistemas de control.						X	X		
13. Sistemas de toma de decisiones.					X		X		
14. Sistemas de coordinación.		X					X		
15. Evaluación de la gestión.				X			X		

Tabla 8.

PCI Capacidad Competitiva

PCI INEMEC									
Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza del producto o servicio, calidad, exclusividad.	X						X		
2. Lealtad y satisfacción al cliente.	X						X		
3. Participación del mercado.				X			X		
4. Bajos costos en la prestación del servicio.			X				X		
5. Uso de la curva de experiencia.		X						X	
8. Grandes barreras en entradas de productos/servicios en la compañía						X	X		
10. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos		X					X		
12.Administración de clientes				X			X		

Tabla 9.

PCI Capacidad Financiera

PCI INEMEC									
Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere		X					X		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X					X		
4. Rentabilidad, retorno de la inversión.		X					X		
5. Liquidez disponibilidad de fondos internos.			X				X		
6. Comunicación y control gerencial.				X			X		
7. Habilidad para competir con precios.					X		X		
8. Inversiones de capital.			X				X		
9. Estabilidad de costos.				X			X		

Tabla 10.

PCI Capacidad Tecnológica

PCI INEMEC									
Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de manufactura.	X						X		
3. Nivel de tecnología utilizada en los servicios	X					x	X		
4. Efectividad del servicio y programas de entrega	X						X		
5. Aplicación de la tecnología de computadores.		X					X		

Tabla 11.

PCI Capacidad Talento Humano

PCI INEMEC									
Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel academico del talento humano		X					X		
2. Experiencia técnica	X						X		
3. Estabilidad				X			X		
4. Rotación					X		X		
5. Ausentismo		X					X		
6. Pertenencia		X					X		
7. Motivación					X		X		
8. Nivel de remuneración			X				X		
9. Accidentabilidad		X					X		
10. Retiros		X					X		
11. Índice de desempeño						X	X		

6. DOFA

A partir de la información obtenida de las matrices POAM y el PCI, se hace una selección de los factores que son importantes para el éxito o fracaso de la compañía, analizando el impacto de cada debilidad, oportunidad, fortaleza y amenaza en la empresa; para luego conformar la matriz de impactos DOFA con los factores de mayor impacto, realizar un acercamiento para la formulación de las estrategias. En el cuadro 12,13 se agrupan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en la cual se califica el impacto que tiene cada factor para la empresa.

Tabla 12.

Matriz de Impactos DOFA

MATRIZ DE IMPACTOS INEMEC							
Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
El servicio ofrecido es de calidad y exclusividad.	X			Facilidad de contratación del personal para proyectos por alta demanda	X		
Velocidad de respuestas a condiciones cambiantes.	X			Plan desarrollo de la región	X		
Lealtad y satisfacción al cliente.	X			Alianzas estratégicas			
Se cuenta con habilidad técnica y de manufactura excelente.	X			Inversión extranjera en el sector financiero	X		
Nivel de tecnología utilizada alta.	X			Adquisición de contratos con opciones de prorroga	X		
Experiencia en la rama de hidrocarburos.	X						
Gestión efectiva con los proveedores y disponibilidad de insumos.	X						
Solidez financiera.	X						
Entrega de trabajos a tiempo.	X						
Infraestructura locativa amplia y dotada para los trabajos.	X						
Certificaciones de calidad vigentes.	X						
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
No se han realizado planes estratégicos para la empresa.	X			La creación de nuevos impuestos.	X		
Comunicación y control gerencial.	X			Paros laborales.	X		
Falta mayor evaluación de la gestión.	X			Política laboral.	X		
Participación en el mercado en el momento es poca.	X			Incremento índice delincuencial	X		
Falta agresividad para enfrentar la competencia.		X		Comunicaciones	X		
Operaciones centralizadas en muy pocos clientes.	X			Alianzas estratégicas	X		

Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Estabilidad de costos, falta de seguimiento.	X			Caída de los precios del petróleo	X		
Falta de indicadores de desempeño.	X			Incidentes laborales, ambientales que incidan en proyectos	X		
Plan de incentivos para el personal.	X			Cese de inversión o desarrollo de las empresas multinacionales	X		
Personal pendiente por certificación para cada labor.	X						
No hay estrategia formalmente establecida y divulgada.	X						
Página WEB desactualizada.	X						
No se evalúan los proveedores.	X						

6.1 Matriz DOFA

El análisis DOFA plantea estrategias para convertir una amenaza en oportunidad, aprovechando las fortalezas, anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad (Serna, 2014). A continuación se plantea la matriz DOFA en el cuadro 14.

Tabla 13.

Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	Oportunidades	Amenazas
	O1.Facilidad de contratación personal. O2.Plan desarrollo de la región. O3. Alianzas Estratégicas. O4. Adquisición de contratos con opciones de prórroga.	A1. Creación de nuevos impuestos. A2. Paros laborales. A3. Política laboral. A4.Incremento índice delincuencia. A5.Comunicaciones. A6.Alianzas estratégicas. A7.Incidentes laborales, ambientales que incidan proyectos. A8.Cese de inversión o desarrollo de las empresas multinacionales.

Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
F1. Servicio de calidad y exclusividad. F2. Satisfacción al cliente.	1. Buscar mantener el personal capacitado para que no haga parte de la competencia. (O1-F1-F2).	1. Buscar por reducción de ingresos que le quiten a la empresa algunos impuestos. (A1-A3).
F3. Nivel de tecnología alta. F4. Gestión efectiva con proveedores.	2. Desarrollar plan de acción del mercado de la industria de petróleo por zonas de la sede. (O2).	2. Establecer la mayor cantidad de contratos con las empresas que se tienen

Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
F5. Infraestructura locativa amplia.	3. Evaluar posibilidades de alianzas en diferentes procesos licitatorios previa evaluación de la empresa minuciosamente. (O3-F5-F3).	contratos actuales (F1-F3-F5-A6-A5-A8).
F6. Certificados de calidad vigentes.	4. Consolidar fuertemente la ejecución de las actividades para mantener el proyecto por más tiempo. (O4-F4-F6).	3. Búsqueda de nuevos clientes. (F1-F3-F5-F6-A5-A6-A8). 4. Utilizar personal de la región y estar en dialogo con las juntas de acción comunal y evitar así paros directos. (A2-F1). 5. Realizar reuniones permanentes para formar esquemas de seguridad con la fuerza pública, darle a conocer al personal las medidas de seguridad en todos los casos y su contacto respectivo (A4-F2). 6. Incluir en los contratos del personal clausulas como retiro o terminación cuando se lleve un % de la obra y/o disminuir el tiempo de prórrogas del personal. (F2-A3). 7. Realizar acuerdos de incentivos y capacitación al cuidado personal y sus áreas donde laboran para evitar incidentes (A7-F1-F2). 8. Realizar evaluación a los proveedores para no bajar el ritmo de cumplimiento y entrega (F4-F2).

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D1. No hay planes estratégicos para la empresa.	1. Llevar a cabo un direccionamiento estratégico, mostrando las acciones claras para alcanzar los objetivos estratégicos deseados para la empresa. (D1-O2-D2-D3-D4-D6-D7-D8-D10).	1. Refuerzo de charlas en divulgación de lecciones aprendidas a todo el personal (A7-D8-D9).
D2.Comunicación y control gerencial.		2. Evaluar funciones administrativas para asignar responsables de los planes estratégicos de la compañía. (D1-D2-D3-D7-D10).
D3. Falta mayor evaluación de la gestión.	2. Buscar nuevos clientes para fortalecer la empresa actualizando su información. (D5-O3-D11).	3. Visitas gerenciales acompañadas de soporte para dar a conocer mayores servicios de la empresa. (D4-D5-D11-A1-A3-A5-A6-A8).
D4.Participación en el mercado poca.		4. Reforzar la presencia en campo del supervisor en actividades críticas, con personal hse y evitar posibles incidentes o accidentes.(D3-A7).
D5.Operaciones centralizadas en muy pocos clientes.	3. Campañas agresivas de la dirección mostrando los servicios que ofrece la empresa. (O3-O4-D11).	5. Contar con personal recorredor de áreas para verificar o conocer posibles problemáticas del personal. (A2-D2-D3-A4-A5-A7-D9-D10).
D6.Estabilidad de costos, falta seguimiento.	4. Evaluar un plan de capacitación de acuerdo a la necesidad actual de administrativos y de campo. (D9-O1).	6. Creación de un programa o plataforma que permita el control de los costos de forma eficiente y a su vez evaluación de proveedores. (D6-D12).
D7.Falta indicadores de desempeño.		
D8.Plan de incentivos para personal.	5. Realizar el plan de evaluación de desempeño del personal, y los indicadores. (D7).	
D9.Personal pendiente por certificación para cada labor.	6. Adquisición de un programa o plataforma para registro de salida. (D6).	
D10.No hay estrategia formalmente establecida.		
D11.Página WEB desactualizada.		
D12. No se evalúan los proveedores.		

7. Análisis de vulnerabilidad

Con gestión del grupo estratégico¹ se desarrolló el análisis de vulnerabilidad para definir la forma de actuar y reaccionar de la empresa y así determinar el grado de vulnerabilidad que podría tener en caso tal. La información suministrada está en el análisis externo (POAM) y en el análisis interno (PCI) dando opción de acciones si la empresa realmente se encuentra: indefensa, preparada o vulnerable.

¹ Grupo de personas que contribuyen al desarrollo del direccionamiento

Tabla 14.

Diagrama Vulnerabilidad de INEMEC

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
			0-10	0-1	0-10	
1. Calidad del servicio al cliente.	Pérdida de calidad en las actividades ejecutadas, al no seguir los procedimientos	Personal no calificado, incumplimiento en el tiempo de entrega	8	1	9	II
2. Trabajos centralizados en 2 clientes.	El no tener un contacto con los 2 clientes.	Recortes, optimizaciones de presupuesto, cero licitaciones.	9	1	3	I
3. Empresa Regional.	Mejor ingreso de la competencia.	Falta de ingresos a la compañía, mejor maquinaria.	8	1	4	IV
4. Instalaciones operativas equipadas en el área de trabajo.	Posibles eventos externos peligrosos que afecten el área como robos de equipos u otros.	No contar con personal de vigilancia eficiente. Sobrecostos de pagos de inmuebles.	8	1	4	IV
5. Equipo de trabajo calificado y con experiencia.	Salida de personal por mayores salarios y beneficios.	No contar con modalidad de contratos por mas tiempo de la obra para retener el personal.	8	1	4	IV
6. Imagen corporativa.	Impacto por eventos del personal o ambiental, como daños a equipos, incumplimientos	Cancelación de contratos, pérdida de calidad.	10	1	7	II
7. Equipos propios y actualizados.	Daños de equipos, esfuerzo de actividad.	Costos elevados de mantenimiento, alquiler, o nueva inversión.	4	1	9	III
8. Capacidad financiera.	Reducción de ingresos por no ejecución de contratos	Movimiento de flujo de caja para el funcionamiento. Sobrecostos por préstamos.	9	1	8	II
9. Disponibilidad de los insumos.	Reproceso por espera de pedidos para la entrega.	Incumplimiento con el proveedor, retraso de actividades, iliquidez.	9	1	4	IV
10. Certificados de calidad actualizados.	La no participación en licitaciones que exijan certificados actuales.	No se da cumplimiento total de las actividades solicitadas por la auditoría.	4	1	9	III

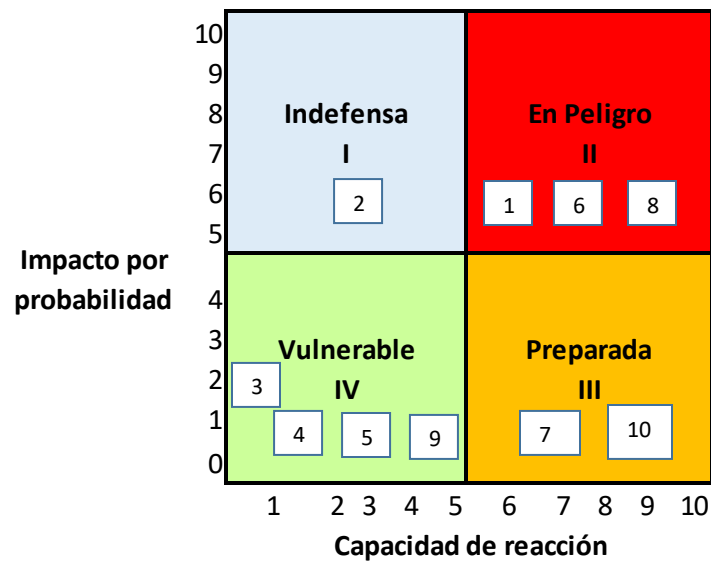


Figura 15. Análisis de vulnerabilidad INEMEC

Como conclusión se observa que la empresa se encuentra entre el cuadrante I: Indefensa, para un puntual (2) donde la empresa debe tomar acciones inmediatas, en el cuadrante II: En peligro, para tres puntuales (1,6,8), que significa que la empresa debe tomar acciones que mejoren su capacidad, en el cuadrante III; Preparada, se encuentran dos puntuales (7,10) con equipos propios y certificaciones de calidad, en el cuadrante IV, se encuentran cuatro puntuales (3,4,5,9), significa que la empresa no puede descuidar su ambiente externo, el cual afecta considerablemente sus operaciones.

8. Formulación estratégica de INEMEC

8.1 Filosofía organizacional

La filosofía organizacional, está conformada por la ideología central y por la visión, como marco de referencia dentro del cual las empresas examinan las opciones para lograr sus objetivos y buscar el éxito en el mercado. A partir del diagnóstico estratégico se diseñaron los valores y los principios teniendo en cuenta que INEMEC no los tenía establecidos, se reúne con el grupo estratégico para definirlos de tal manera que se ajusten a la actualidad. La misión y visión que tenía la empresa fueron rediseñados para que estuvieran acorde con el direccionamiento estratégico propuesto, se realizó revisión de las políticas de la empresa.

8.1.1. Ideología central. Define el carácter en una organización a través del tiempo. Está compuesta por los valores centrales, los principios y la misión.

8.1.1.1 Valores. Para las empresas la visión, misión, objetivos corporativos están soportados en un conjunto de principios y valores, que se manifiestan en la cultura organizacional y que guiarán la elección de la estrategia.

Los valores centrales propuestos para INEMEC, que definirán su cultura organizacional son:

- **Servicio:** La empresa tiene presente que el servicio a todos sus clientes debe ser de alta calidad garantizando siempre el éxito de la misma. Este servicio debe ser extendido a todos

los procesos, gestión humana y administrativa, siendo compromiso de todos en la organización.

- **Calidad:** La calidad de los servicios al cliente, de sus equipos y de su talento humano son parte esencial de la cultura organizacional y compromiso de todos los integrantes de INEMEC.
- **Honestidad.** La transparencia y coherencia en todas las acciones constituidas en el comportamiento de todos los integrantes de la compañía.

8.1.1.2 Principios corporativos. Los principios para la empresa son ideas fundamentales que rigen la conducta de sus integrantes. Estos son los que guían la dinámica de la sociedad y de los hombres como individuos (Serna, 2014).

En la matriz axiológica en el cuadro 16 ayuda a la formulación de los principios para INEMEC donde relaciona sus stakeholders.

Tabla 15.

Matriz Axiológica

Grupos de referencia	Estado	Sociedad	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Socios
Principios						
Autocuidado			X	X	X	
Respeto		X	X	X	X	X
Cuidado y preservación de Medio ambiente	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X

Con el grupo estratégico se realizó los siguientes principios para la organización:

- Autocuidado. Inemec enuncia este principio entendiendo que se realizan las inducciones al personal para que se dé cumplimiento al autocuidado y mejora de las actividades que desarrolla los trabajadores en obligación no solo empresa sino con los clientes, colaboradores y socios.
- Respeto. Inemec garantiza un ambiente donde resalte el respeto mutuo por las creencias, valores y derechos de las personas, así como por el trato justo y digno de sus colaboradores.
- Cuidado y preservación de Medio ambiente. Inemec y sus trabajadores están comprometidos con la responsabilidad, respeto y preservación del medio ambiente, la no afectación al mismo, dando cumplimiento a la legislación ambiental vigente y mitigando impactos en el desarrollo de las actividades, la compañía promueve el uso eficiente de recursos que impacten al medio ambiente, dando cumplimiento al estado, sociedad, clientes, proveedores, colaboradores y socios.
- Honestidad. Inemec operar bajo lineamientos de honestidad, lealtad e integridad entiéndase como el ser razonable con lo que se dice y lo que se hace en todas las labores de la organización actuando siempre justo con sus roles y responsabilidades asignadas para cada trabajador y dando cumplimiento con los stakeholders.

8.1.1.3 Misión. La misión de INEMEC estaba vigente desde el 10 Enero de 1997 y declaraba: “Somos una organización socialmente responsable, que ofrece soluciones integrales en la industria en general, mediante la aplicación de conceptos empresariales y prácticas de gestión y control que generan confianza en nuestros clientes, bienestar en nuestros colaboradores y desarrollo y crecimiento en nuestra Organización”.

Se realizó con la Gerencia una minuciosa revisión y redefinición de la misión de la organización, tomando como referencia las condiciones actuales del sector. La nueva misión de la empresa es:

“INEMEC satisface necesidades y expectativas de nuestros clientes con atención especializada, oportuna y con excelente calidad en los requerimientos en montajes electromecánicos, mantenimiento de equipos, montaje de unidades de bombeo, optimización, estaciones de recolección y bombeo, plantas industriales, de gas y petroquímicas, instrumentación, en todas sus especialidades.

Logrando pertenencia y bienestar integral, de nuestros socios, colaboradores y clientes, con una filosofía operativa responsable, segura comprometida con el medio ambiente”.

8.1.1.4 Visión La visión de INEMEC estaba vigente desde el 10 Enero de 1997 y declaraba:

“Para el 2020, INEMEC se consolidará en el mercado nacional como una compañía líder en soluciones integrales en el área mecánica, eléctrica y civil. Preocupada por la conservación y el desarrollo sostenible de todos nuestros grupos de interés”.

Se realizó con el grupo estratégico la revisión y actualización de la visión de la compañía en un horizonte definido de 5 años. La siguiente es la nueva visión.

Para el año 2024, INEMEC, se propone ser la empresa líder de origen nacional, con proyección internacional, más especializada en la industria con soluciones integrales de calidad en todas las especialidades para competir exitosamente en el mercado.

Destacados, además, por contar con personal comprometido y competente, con respeto al medio ambiente generando resultados efectivos y rentables para los socios.

8.2. Selección de la estrategia

A partir de la matriz DOFA que se realizó en el diagnóstico estratégico, se seleccionó como estrategia responder aquellas debilidades y amenazas presentes, a su vez permitiendo dar crecimiento a las fortalezas y oportunidades que la empresa posee, la opción de búsqueda de proyectos estratégicos, centrándose en la creación de valor para el cliente, revisando puntualmente las necesidades del mismo y la búsqueda de nuevos clientes.

- Estrategias FO-FA: Para dar mayor concentración a las fortalezas que tiene la empresa se busca capacitar al personal para lograr retenerlos y no se desplacen a la competencia, aprovechando los contratos que se mantengan, se busca evaluar las posibles alianzas en diferentes procesos licitatorios, y además consolidar fuertemente la ejecución de las actividades por más tiempo. Se está estudiando la reducción de impuestos del CREE de la empresa por disminución de sus ingresos de la organización. Se buscan nuevos clientes para mayores contratos, además se buscará que todo el personal al realizar la ejecución de los contratos cumplan con ser de la región y de esta manera se minimice los posibles paros directos, y si no se logra encontrar así el personal se procede a la búsqueda en otras ciudades, un tema principal también como refuerzo de estrategia es buscar reuniones permanentes con la fuerza pública y así evitar posibles desordenes laborales y/o frecuencia de robos. Por otro lado se realizará acuerdos de incentivos, capacitación sobre cuidado personal y sus áreas donde laboran y evitar accidentes que afecten el contrato. Finalmente se evaluarán los proveedores para que estos no disminuyan la calidad del servicio.
- Estrategias DO-DA: Ante la inexistencia de una visión, misión, estrategias claras y de control de los procesos se recomienda la aplicación del presente direccionamiento

estratégico, que le brinde a la compañía un rumbo claro de acción. Se busca además actualizar la información de la empresa en la plataforma con campañas para ofrecer otros servicios. Se realizarán planes de capacitación de acuerdo a la necesidad administrativa o de campo y además unas charlas de divulgación de lecciones aprendidas. Se realizará el plan de evaluación de desempeño del personal y los indicadores. Mayor control de costos en la plataforma para mayor eficiencia. También se evaluará las funciones administrativas para asignar responsables de planes estratégicos. Se buscará contar con un personal como recorridor para visita de áreas y minimizar posibles problemáticas del personal.

8.3 Objetivos estratégicos

Humberto Serna (Serna, 2014) relaciona los objetivos como resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir el involucrar a toda la organización. Es importante tener en cuenta este concepto para que se integre todas las áreas en Inemec.

Los objetivos deben ser claros, medibles, alcanzables, basados en el tiempo, cubriendo totalmente las áreas de la empresa.

Para el planteamiento de los objetivos en el desarrollo de la misión y la visión de la empresa apuntará a la estrategia de valor para el cliente, revisando puntualmente las necesidades del mismo y la búsqueda de nuevos clientes logrando mejorar la competitividad, asegurando de igual forma la sostenibilidad de la empresa.

El Cuadro de mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas

empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados (Kaplan & Norton, 2016, pág. 45).

Para la formulación de los objetivos se tuvo en cuenta las cuatro perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral (CMI), complementando el capítulo de control estratégico. Examinando cada perspectiva en forma de pregunta para contribuir los objetivos que conforman cada perspectiva (Kaplan & Norton, 2016, págs. 46-49).

- Perspectiva financiera: ¿Qué objetivos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?
- Perspectiva de clientes: ¿Quiénes son nuestros clientes objetivos y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?
- Perspectiva de procesos internos: Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿qué procesos debemos dominar?
- Perspectiva de aprendizaje y conocimiento: ¿Qué capacitaciones y herramientas requieren nuestros empleado para poder ejecutar la estrategia?

I. Objetivos Financieros:

- Garantizar los rendimientos de la empresa.
- Aumentar fuentes que me aseguren ampliar los ingresos.

II. Objetivos de orientación al cliente y el mercado:

- Aumentar la atención al cliente brindando soluciones ajustadas a sus necesidades.
- Generar alianzas estratégicas.

III. Objetivos de mejoramiento de aspectos operativos:

- Desarrollar mayor control del proceso de compras.
- Evaluar los proveedores para garantizar mejor servicio.

- Reducir incumplimientos por compras, insumos o materiales.

IV. Objetivos de mejoramiento de talento humano

- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados.
- Aumentar el grado de satisfacción del empleado.
- Incentivar y motivar el RRHH.

8.4 Políticas

Las políticas es el faro, todos en el barco lo miran y todos en el barco saben ahora hacia donde van, saben dónde está el puerto. Y cuando lleguen volverán a partir, guiados por otro faro y hacia un nuevo puerto. Por tanto las políticas son directrices básicas de la empresa que orientan mediante guías de acción globales (Vasquez, s.f.)

Teniendo en cuenta el análisis con el grupo estratégico se siguieron con las mismas políticas para la compañía dentro de las que se encuentran las siguientes:

I. Política de Gestión Integral.

Inemec en su labor de prestar servicios en diseño, montaje, mantenimiento, operación y comercialización, se compromete a satisfacer las necesidades de sus clientes, a proteger el medio ambiente, y a preservar el bienestar de todos sus colaboradores, teniendo en cuenta el respeto de los derechos humanos y las buenas prácticas del gobierno corporativo frente a sus grupos de interés.

Nuestra política se encuentra enmarcada por los siguientes lineamientos:

- La implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo que controlen de manera oportuna los factores de riesgos prioritarios según el objeto de los contratos en

ejecución, el impacto socio ambiental, el daño a la propiedad y, garantizar así la prevención de lesiones y enfermedades laborales.

- El cumplimiento de los requisitos legales en Salud Ocupacional, medio Ambiente y otros requisitos aplicables y suscritos por la organización.
- Promover las medidas que sean necesarias para detectar, evaluar, prevenir y mitigar toda manifestación o conducta que pueda llegar a tipificar alguna modalidad de acoso laboral y se compromete a suscitar un clima de trabajo adecuado, basado en el respeto mutuo y buenas relaciones en las áreas de trabajo.
- La asignación de recursos tecnológicos, financieros y humanos, con el fin de materializar esta política por medio de objetivos, metas y programas.
- El mejoramiento continuo de sus actividades.
- El seguimiento al desempeño de nuestros proveedores y subcontratistas.

II. Política de No alcohol Drogas y tabaquismo

Con el fin de garantizar el bienestar de nuestros trabajadores, la tranquilidad y el buen desempeño de quienes laboramos en esta Compañía, una de nuestras prioridades es la de contribuir al mejoramiento continuo de la calidad de vida de nuestros trabajadores mediante el establecimiento de programas de capacitación y sensibilización sobre los efectos adversos que causa el tabaquismo, el uso de sustancias alucinógenas, el consumo de alcohol y los efectos que pueden alterar el buen desempeño de nuestros colaboradores dentro de sus labores normales y de igual forma, afectar su vida familiar y social.

- Está prohibido el ingreso a las instalaciones y/o sitios de trabajo al personal que se encuentre bajo los efectos del alcohol y/o sustancias alucinógenas.

- Está prohibido el ingreso, consumo y/o comercialización de bebidas alcohólicas y/o sustancias alucinógenas en las instalaciones de trabajo.
- Se realizará controles de manera aleatoria a la población laboral por medio de pruebas de alcoholemia y el trabajador es consciente que al conocer esta política acepta los controles que se tomen para su bienestar.
- El personal que consuma medicamentos con prescripción médica, deberá notificar a su jefe inmediato con su respectiva orden médica y se prohíbe el consumo inadecuado.
- Es prohibido conducir un vehículo de la compañía bajo los efectos del alcohol y/o sustancias alucinógenas.
- La política sobre consumo de alcohol y drogas son aplicables para todo el personal de INEMEC, incluyendo los subcontratistas, visitantes e invitados en general.
- Quienes violen estas normas serán objeto de acciones disciplinarias incluyendo la terminación del contrato y no se autorizará el acceso al sitio de trabajo.

III. Política de Seguridad Vial

Proteger la integridad física de todos los trabajadores, por medio de controles eficaces establecidos para mitigar la probabilidad de ocurrencia de accidentes viales, que puedan causar lesiones a los trabajadores y a terceros, daños a la propiedad e impactos negativos a la imagen de nuestra compañía.

Todo trabajador al que le sea asignado un vehículo y/o está autorizado para conducir, deberá cumplir con las siguientes directrices:

- Comprometerse a respetar y cumplir el Código Nacional de Tránsito y a cumplir la política de seguridad vial de Inemec.

- El personal que conduzca vehículos propios o alquilados de INEMEC, deben garantizar que el equipo de carretera y el botiquín de primeros auxilios permanezcan completos y en perfecto orden y aseo.
- Nos comprometemos a que todos los vehículos sean incluidos dentro de un plan de mantenimiento preventivo y se mantengan en buenas condiciones de Operación y seguros para su uso.
- El personal que conduzca vehículos de INEMEC, deberá reportar todas las fallas y/o anomalías del vehículo y verificar que las acciones de mejora se cumplan.
- Toda persona que conduzca un vehículo de la Compañía o del cliente debe cumplir con los requisitos legales vigentes y/o los requisitos del cliente y se compromete a cumplir con la política y el programa de seguridad vial.
- El personal que conduzca un vehículo está comprometido a cumplir con los límites de velocidad establecidos para cada área de trabajo y/o de circulación. En ningún caso deber exceder una velocidad de 80 Km/h.
- Está prohibido transportar personal ajeno a la compañía.
- Sera responsabilidad del trabajador si su vehículo asignado se ve involucrado en actos fuera de la ley.
- Está prohibido manejar en estado de embriaguez, o bajo el efecto de sustancias alucinógenas.
- La persona que tenga asignado un vehículo de manera permanente o temporal debe cumplir con las rutas y horarios acordes a las jornadas laborales y/o necesidades, las cuales serán definidas por el jefe del área, líder de activos y/o gerente.

- Es de obligatorio cumplimiento, el uso de los cinturones de seguridad en todos los puestos de vehículos (asientos delanteros y traseros).
- Los vehículos deben ser utilizados únicamente para actividades estrictamente laborales.
- Está prohibido el préstamo de vehículos a personal ajeno a la compañía.
- Será responsabilidad del trabajador los daños ocasionados al vehículo por imprudencia en la conducción del mismo.

IV. Política de Seguridad Física

Inemec con el fin de asegurar el bienestar de los trabajadores de la organización determina:

- En Inemec, ningún funcionario debe mantener relaciones con grupos al margen de ley.
- Ningún funcionario de Inemec, está autorizado para mantener acercamientos con grupos al margen de la ley.
- Está prohibido el porte de armas de fuego y/o armas blancas dentro de las instalaciones de la compañía.
- Todo funcionario deberá responder por el cuidado de su integridad física no exponiéndose a los peligros generados por su actividad laboral o ajena a esta.
- Ningún trabajador de INEMEC, podrá pertenecer a grupos al margen de la ley.
- El funcionario que tenga alguna sospecha o sea víctima de alguna de las formas de violencia o extorción, se compromete a dar aviso a los órganos de gobierno.
- Cualquier participación de un trabajador de INEMEC en actos de violencia o contra la ley será causa de terminación de su contrato laboral.
- Ningún funcionario podrá divulgar a terceros de manera formal o informal, cualquier información sobre los movimientos y/o ubicación del personal de la compañía.

V. Política para el cumplimiento de normas políticas y procedimientos

Con el fin de mantener un funcionamiento organizado y eficiente, INEMEC ha establecido una serie de políticas normas y procedimientos que contribuye a direccionar el comportamiento de nuestros funcionarios dentro de los parámetros legales, organizacionales, de seguridad y de comportamiento. Todos los funcionarios y en especial aquellos que por su posición dentro del organigrama de la empresa, tengan bajo su responsabilidad y autoridad personal a su mando deberán cumplir con las siguientes directrices:

- Todos en la organización deben conocer y cumplir las políticas, reglamentos, normas y procedimientos de la organización.
- Es compromiso de todos los funcionarios dar a conocer y hacer cumplir las políticas, los reglamentos, las normas y procedimientos de la empresa.
- Se debe mantener un comportamiento respetuoso y con disciplina en todas las actividades dentro de la organización.
- Todo trabajador de INEMEC deberá mantener total confidencialidad frente a la información que maneje y/o conozca de la organización. Cualquier documento o información verbal a entregar a personas ajenas a la organización deberán estar autorizadas por el jefe de procesos o área.
- Los funcionarios con personal a Cargo deben dar buen ejemplo con su propia conducta.
- Los funcionarios con personal a cargo, deben reportar oportunamente y por escrito, a la Dirección Administrativa o al gerente, sobre las faltas cometidas por cualquier trabajador a su cargo, a fin de que previo el procedimiento establecido en las políticas y reglamento interno de trabajo, se tomen las medidas pertinentes que permitan mantener el comportamiento organizado y eficiente de todos los funcionarios de la organización.

- Los funcionarios con personal a cargo, deben velar por la seguridad del personal bajo sus órdenes, haciendo cumplir las normas, procedimientos e instrucciones preestablecidas sobre el particular, procurando que todos los trabajadores cumplan con las directrices HSE establecidas en la compañía.

VI. Política de manejo adecuado de los vehículos

INEMEC, consciente de la importancia de garantizar el manejo seguro de la maquinaria pesada de la organización determina las siguientes directrices para el uso adecuado de estos equipos:

- El operador debe asegurarse de que la máquina se mantenga limpia de grasa y aceite y en especial los accesos de la misma.
- Es obligatorio el uso del cinturón de seguridad y se deberá ajustar el asiento antes de iniciar la operación del equipo según las características físicas del operador.
- Antes de realizar cualquier trabajo de mantenimiento y reparación se deberá ubicar la máquina en suelo firme, y colocar todas las palancas en posición neutral y detener el motor quitando la llave de contacto.
- Nunca trate de realizar ajustes o actividades de mantenimiento con el motor caliente.
- Está prohibido realizar cualquier modificación, ampliación o montaje de equipos o elementos adicionales en la máquina, que perjudiquen la seguridad.
- El operador no deberá permitir el acceso a la máquina a personas no autorizadas.
- Está prohibido utilizar el brazo articulado de la máquina para izar personas sin canasta y/o acceder a trabajos puntuales.
- Está prohibido transportar personal sobre la carga, gancho o eslingas.

- El operador del equipo pesado debe circular por áreas que le permitan realizar el trabajo de forma segura, en aquellos trabajos donde resulte imposible ver directamente la zona de trabajo, solo se operará bajo las ordenes de un aparejador.
- El operador del equipo deberá cerciorarse de una vez terminada la jornada laboral, la máquina quede asegurada contra la utilización de personal no autorizado y vandalismo.
- Todo operador está en la obligación de inspeccionar el equipo antes de iniciar su operación y dar aviso al jefe de área si encuentra alguna anomalía que atente contra la seguridad.
- El operador debe señalizar la zona de trabajo antes de iniciar la operación del equipo y asegurar que durante la actividad se respete la línea de peligro.
- Está prohibido dejar la maquinaria en áreas o lugares no autorizados por la organización para ser guardadas.

VII. Política Anticorrupción

Esta política anticorrupción establece normas básicas y un marco para prevenir y detectar sobornos y corrupción en las operaciones de INEMEC, contamos con una política de tolerancia cero en cuanto a ofrecer o aceptar sobornos, independientemente de las leyes o costumbres locales. En INEMEC no pagamos sobornos, aun cuando esto implique pérdida de dinero o demora de un proyecto.

Esta política se aplica a cada funcionario, director, empleado a tiempo parcial o completo, o contratista de INEMEC. También se aplica a todos los agentes, representantes, consultores, comerciantes y otros terceros que representen a INEMEC o a sus filiales.

Todo el personal de INEMEC debe cumplir con los siguientes lineamientos:

- Describir y registrar de manera justa y precisa la totalidad de las transacciones y los gastos en registros y documentos de la empresa.

- Todo funcionario de INEMEC, debe acatar y cumplir las leyes y normas legales del país o países donde tenga operación.
- Nunca solicitar o aceptar, en forma directa o indirecta, de un tercero un beneficio indebido que redunde en su propio provecho, en el de otra persona o en el de la empresa.
- Nunca desviar dineros que tengan un objeto social o de patrocinio para el beneficio personal o con el propósito de cometer un acto de corrupción.
- No ofrecer o aceptar sobornos, pagos o cualquier cosa de valor con la finalidad de conseguir o mantener de manera impropia contratos, negocios, aprobaciones gubernamentales o conseguir cualquier otra ventaja empresarial impropia con sus clientes o proveedores, así como a autoridades, empresas, contactos, organismos e instituciones.
- Está prohibido dar sobornos, incentivos, pagos, regalos o actividades de esparcimiento, directa o indirectamente a funcionarios gubernamentales, contactos, empresas, proveedores, clientes, organismos o instituciones, para influir o premiar indebidamente un acto o decisión, en beneficio de la compañía.
- Todos los colaboradores deben conducir su actividad comercial bajo los principios de honestidad y ética.

8.5 Metas estratégicas

Objetivo 1: Garantizar los rendimientos de la empresa.

- Meta 1: Incrementar los ingresos en un 20% anual
- Meta 2: Aumentar la rentabilidad sobre el capital (ROE por sus siglas en inglés).en un 10%.

Objetivo 2: Aumentar fuentes que me aseguren ampliar los ingresos.

- Meta 1: Incrementar los ingresos obtenidos por nuevos contratos en un 10%.
- Meta 2: Incrementar los ingresos por nuevas alianzas en un 30%.

Objetivo 3: Aumentar la atención al cliente brindando soluciones ajustadas a sus necesidades.

- Meta 1: Generar posicionamiento a través de la experiencia con los clientes en un 10%.
- Meta 2: Lograr obtener nuevos contratos en un 10%.

Objetivo 4: Generar alianzas estratégicas.

- Meta 1: Incremento de nuevas alianzas con otras empresas en un 20%

Objetivo 5: Desarrollar mayor control de proceso de compras generando eficiencia.

- Meta 1: Lograr mayor control de compras al mes.
- Meta 2: Adquirir un software de compras en un año.

Objetivo 6: Evaluar proveedores para garantizar mejor servicio.

- Meta1: Realizar evaluación de proveedores cada tres meses.

Objetivo 7: Reducir incumplimientos por compras, insumos o materiales

- Meta 1: Establecer auditorias mensualmente para verificar cumplimientos.

Objetivo 8: Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados.

- Meta 1: Realizar evaluaciones del personal cada trimestre.

Objetivo 9: Aumentar el grado de satisfacción del empleado.

- Meta 1: Generar planes de carrera en la organización al año.

Objetivo 10: Incentivar y motivar el RRHH.

- Meta 1: Realizar capacitaciones al personal cada tres meses.

8.6. Organigrama

En la figura 5 se observa la estructura organizacional diseñada, acorde con los objetivos estratégicos propuestos.

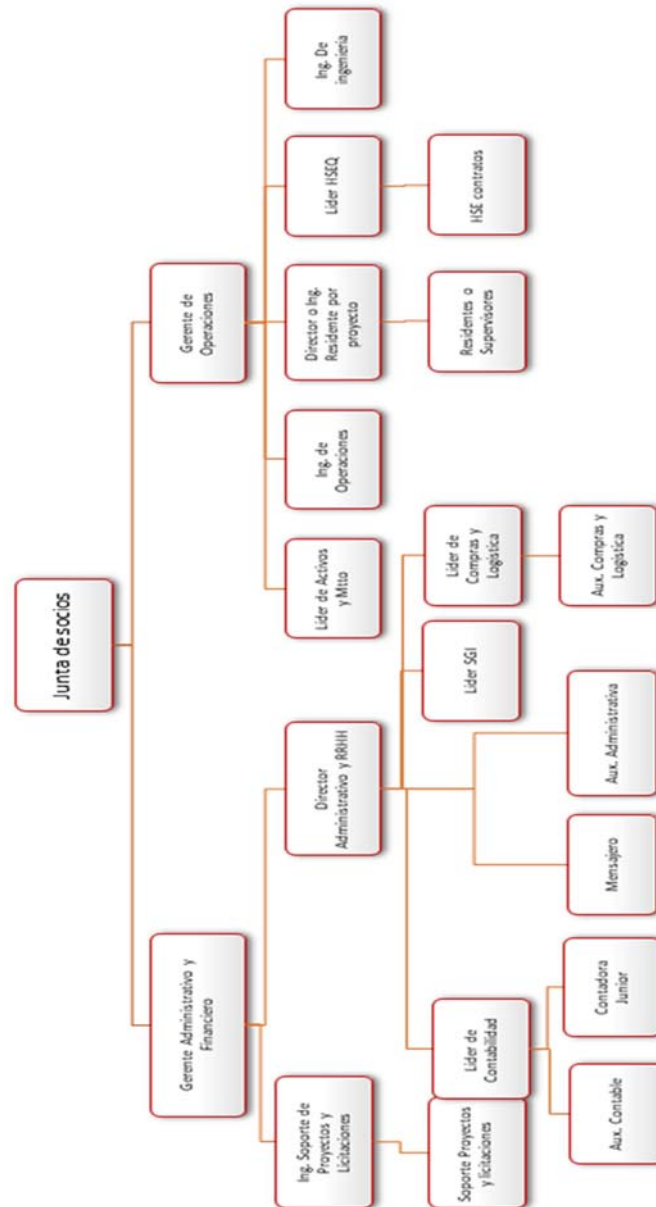


Figura 16. Organigrama de INEMEC

8.7. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es uno de los elementos que constituye el Cuadro de Mando Integral (CMI), en el cual se muestra la alineación de los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas (perspectiva del aprendizaje y conocimiento, la perspectiva interna, la perspectiva del cliente y la perspectiva financiera), con la estrategia escogida que creará valor para los clientes y para la compañía.

Kaplan y Norton mencionan que el cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo (Kaplan & Norton, 2016, pág. 26).

En el cuadro 19, se observan los objetivos por cada perspectiva definida así:

- Perspectiva financiera con 2 objetivos (F1-F2), 2 indicadores y 2 metas.
- Perspectiva del cliente con 2 objetivos (C1-C2), 2 indicadores y 2 metas.
- Perspectiva de procesos internos con 3 objetivos (I1-I3), 3 indicadores y 3 metas.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento con 3 objetivos (A1-A3), 3 indicadores y 3 metas.

En la Imagen 12 describe el mapa estratégico de INEMEC

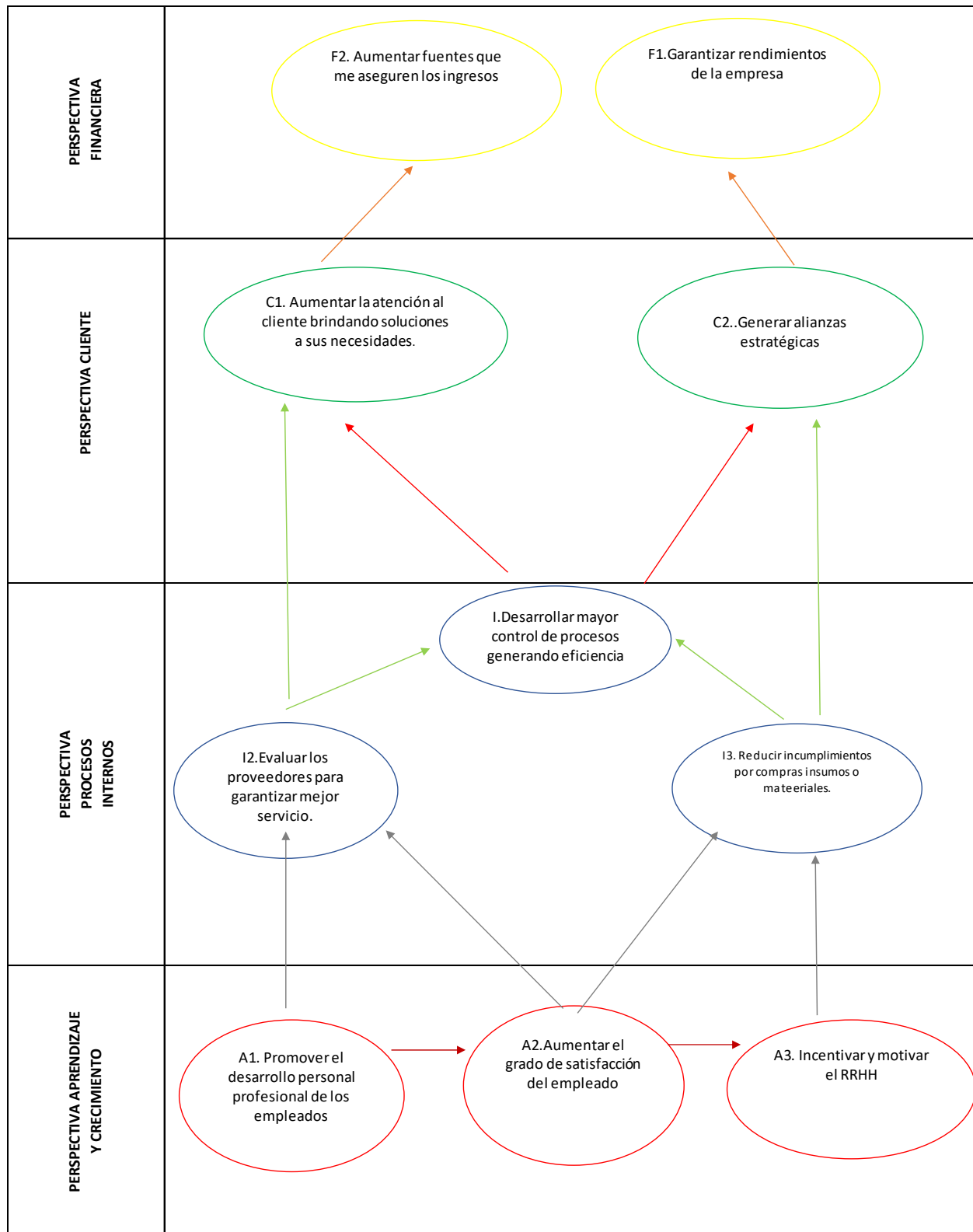


Figura 17. Mapa estratégico de INEMEC

9. Implantación estratégica

Esta implantación estratégica permite la construcción de una matriz de proyectos, así como de planes de acción que serán llevados a cabo en los próximos dos años y que permitirán a la empresa tomar la elección estratégica de mayor competitividad, buscando ser innovadores.

9.1 Matriz de proyectos

Cuando se busca que la empresa logre sus objetivos estratégicos planteados es necesario definir proyectos donde se pueda evidenciar el desempeño excepcional, y se pueda hacer realidad su visión. En la matriz de proyectos se detallan las iniciativas o proyectos que la empresa realizará para alcanzar los objetivos propuestos, y los responsables de cada iniciativa.

Tabla 16.

Matriz de Proyectos

Objetivo estratégico	Asegurar sostenibilidad de la empresa	
	Iniciativa	Responsable
Garantizar los rendimientos de la empresa.	F1. Buscar nuevos clientes a través de gestión de mercadeo.	Coordinador de proyectos.
	F2. Establecer nuevos contratos fuera de Barrancabermeja	Gerente Administrativo y/o Operativo
Aumentar fuentes que me aseguren los ingresos.	F3. Visitas gerenciales a otras empresas.	Gerente Administrativo y/o Gerente Operativo
	F4. Hacer una investigación de mercados para nuevos proyectos	Especialista en investigación de mercados.

Mejorar servicio al cliente		
Objetivo estratégico	Iniciativa	Responsable
Aumentar la atención al cliente brindando soluciones ajustadas a sus necesidades.	C1. Crear un portafolio de servicios aumentando las soluciones del cliente de acuerdo al mercado nacional.	Gerente Administrativo y/o Operativo
	C2. Estudiar el mercado para revisar precios de los servicios de la competencia.	Especialista en investigación de mercados
Generar alianzas estratégicas	C3. Realizar estudios de presupuestos para verificar alianzas.	Gerente Administrativo y/o Operativo
Mejorar los procesos internos		
Objetivo estratégico	Iniciativa	Responsable
Desarrollar mayor control de proceso de compras generando eficiencia.	I1. Mejorar tiempos de respuestas de Órdenes de Compra y Ordenes de servicios.	Líder de Compras.
Evaluar proveedores garantizando mejor servicio	I2. Realizar evaluaciones a los proveedores.	Líder de Compras.
Reducir incumplimientos por compras de insumos o materiales.	I3. Realizar auditoria de compras	Gerente Administrativo
Mejorar aspectos de talento humano		
Objetivo estratégico	Iniciativa	Responsable
Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados.	A1. Realizar plan de acción de capacitaciones de acuerdo al área	Gerente Administrativo
Aumentar el grado de satisfacción del empleado.	A2. Generar incentivos para motivación del personal.	Director recursos humanos
Incentivar y motivar el RRHH.	A3. Realizar plan carrera al personal.	Director recursos humanos

9.2 Planes de acción

Para dar cumplimiento a los resultados esperados de los proyectos se requiere unos planes de acción. Es necesario asignar un responsable dentro de Inemec que desarrolle el plan estratégico. También se formula un indicador de éxito global; se definen actividades necesarias para hacer realidad las iniciativas; y se especifica un tiempo para realizar las actividades; se describe una meta a alcanzar; determinando recursos técnicos, financieros, físicos y humanos, finalmente señalando limitaciones que se puedan encontrar en el proyecto, para así programar acciones de contingencia. A continuación se presentan los planes de acción para INEMEC, en el anexo C se detallan:

Tabla 17.

Planes de Acción

Plan de acción						
Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa	Indicador	Responsable	Presupuesto 2017	Presupuesto 2018
Financiera	Garantizar los rendimientos de la empresa	F1. Buscar nuevos clientes a través de gestión de mercadeo.	Incremento de ingresos	Coordinador de proyectos	\$500.000	\$800.000
		F2. Establecer nuevos contratos fuera de Barrancabermeja		Gerente Administrativo y/o operativo		
		F3. Realizar visitas gerenciales a otras empresas.				
	Aumentar fuentes que me aseguren los ingresos	F4. Hacer una investigación de mercados para nuevos proyectos.	% de nuevos ingresos	Especialista en investigación de mercados		\$2.160.000

Plan de acción						
Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa	Indicador	Responsable	Presupuesto 2017	Presupuesto 2018
Clientes y mercado	Aumentar la atención al cliente brindando soluciones ajustadas a sus necesidades.	C1. Crear un portafolio de servicios aumentando las soluciones del clientes de acuerdo al mercado nacional.	% de atención a clientes	Gerente Administrativo y/o Gerente Operativo		\$2.360.000
		C2. Estudiar el mercado para revisar precios de los servicios		Especialista en investigación de mercados		
	Generar alianzas estratégicas	C3. Realizar estudios de presupuestos para verificar alianzas.	% de alianzas estratégicas	Gerente Administrativo y líder compras.	\$300.000	\$700.000
Procesos internos	Desarrollar mayor control de proceso compras generando eficiencia.	I1. Cotizar un programa de compras para mayor control	% de respuesta al cliente	Lider de compras	\$300.000	
	Evaluar los proveedores para garantizar mejor servicio	I2. Realizar evaluaciones de los proveedores.	% de proveedores	Lider de compras	\$300.000	
	Reducir incumplimientos por compras de insumos o materiales.	I3. Mejorar tiempos de respuestas de ordenes de compra y ordenes de servicios	% de incumplimientos	Lider de compras	\$300.000	
Aprendizaje y crecimiento	Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados.	A1. Realizar plan de acción de capacitaciones de acuerdo al área.	# horas de capacitación	Gerente Administrativo	\$500.000	\$600.000
	Aumentar el grado de satisfacción del empleado	A2. Generar incentivos para motivación del personal.	% de empleados satisfechos	Director de recursos humanos.	\$150.000	\$300.000
	Incentivar y motivar el RRHH	A3. Realizar plan carrera al personal.	% de empleados destacados	Director de recursos humanos.	\$350.000	\$400.000

9.3 Difusión de la estrategia

En el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión en unos objetivos e indicadores tangibles de forma que se integre y se visualice para todos en la organización, dando cumplimiento a la visión.

El cuadro de mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura, los inductores que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles (Kaplan & Norton, 2016).

La difusión del plan estratégico se realizó a nivel de secciones de trabajo con la gerencia, supervisores, personal administrativo, ingeniero HSEQ y personal operativo. El proceso se dividió en dos etapas por la ubicación de la sede administrativa y sede operativa.

Se dio la siguiente metodología para presentaciones del plan con la siguiente temática:

1. Compromiso con la Gerencia.
2. Misión.
3. Valores, principios corporativos y políticas de la organización.
4. Visión
5. Matriz de proyectos
6. Planes de acción
7. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral de la empresa
8. Monitoreo, divulgación de indicadores.
9. Retroalimentación del proceso

10. Control estratégico

Para el dar cumplimiento al proceso de implementación estratégica y lograr obtener un desempeño de la empresa en relación con su direccionamiento estratégico, se buscará ajustar o complementar

el rumbo estratégico logrando así el cumplimiento de la visión. Por consiguiente se diseña el Cuadro de Mando integral.

10.1 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI permite a las empresas consolidar sus ventajas competitivas de tal manera que logre ampliar a la dirección estratégica de las organizaciones, que influirán en los resultados del futuro derivados de la visión y la estrategia de la organización.

El CMI para INEMEC se realizó teniendo en cuenta la formulación estratégica, los retos a los cuales se debe enfrentar en su entorno la organización, pero que deben apuntar a la realización de su visión empresarial, estimulando además para la organización el trabajo en equipo, creando un clima de aprendizaje dentro de la organización.

Dentro de la realización del Cuadro de Mando Integral se dio como inicio a los objetivos estratégicos propuestos, derivados de la visión. Para la excelente orientación del CMI, se generan las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos, aprendizaje y crecimiento. Para los objetivos estratégicos se plantearon iniciativas que impulsará a la consecución de los objetivos estratégicos. Estos objetivos cuentan con una meta de alcance el cual será medida y controlada con indicadores de éxito uno a uno, asignando además un responsable dentro de la empresa.

Tabla 18.

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Global	Peso	Objetivo estratégico	Peso	Iniciativa	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Tendencia	Frecuencia	Parámetro de referencia			Responsable
											Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Financiera	Asegurar ingresos en la empresa	25%	Garantizar los rendimientos de la empresa	75%	F1, F2, F3	%Incremento de ingresos	%	20%	Creciente	Mensual	20%	10%	5%	Coordinador de proyectos, contador, Gerente Administrativo y/o Operativo
			Aumentar fuentes que me aseguren los ingresos	25%	F4	% de nuevos ingresos	%	20%	Creciente	Mensual	20%	10%	5%	Especialista en investigación de mercados, coordinador de proyectos

Perspectiva	Objetivo Global	Peso	Objetivo estratégico	Peso	Iniciativa	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Tendencia	Frecuencia	Parámetro de referencia			Responsable
											Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Clientes y mercado	Aumentar atención clientes	25%	Aumentar la atención al cliente brindando soluciones ajustadas a sus necesidades	75%	C1, C2	% atención a clientes	%	20%	Creciente	Mensual	20%	10%	5%	Director Administrativo y RRHH
			Generar alianzas estratégicas	25%	C3	% de alianzas estratégicas	%	30%	Creciente	Mensual	30%	20%	10%	Gerente Administrativo y/o Operativo

Perspectiva	Objetivo Global	Peso	Objetivo estratégico	Peso	Iniciativa	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Tendencia	Frecuencia	Parámetro de referencia			Responsable
											Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Procesos internos	Mejorar procesos internos	25%	Desarrollar mayor control de proceso de compras generando eficiencia.	45%	I1	% de respuesta al cliente	%	60%	Decreciente	Mensual	60%	70%	80%	Líder de compras
			Evaluar los proveedores para garantizar mejor	35%	I2	% de proveedores	%	80%	Decreciente	Mensual	80%	90%	95%	Líder de compras
			Reducir incumplimientos por compras de insumo o materiales.	20%	I3	% de incumplimientos	%	80%	Creciente	Mensual	80%	70%	60%	Líder de compras

Perspectiva	Objetivo Global	Peso	Objetivo estratégico	Peso	Iniciativa	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Tendencia	Frecuencia	Parámetro de referencia			Responsable
											Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Aprendizaje	Mejorar aspectos de talento humano	25%	Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados	45%	A1	# horas de capacitación	%	10	Creciente	Trimestral	10	7	3	Gerente Administrativo, Director RRHH
			Aumentar el grado de satisfacción del empleado	30%	A2	% de empleados satisfechos	%	100%	Creciente	Mensual	100%	90%	80%	Director Administrativo RRHH
			Incentivar y motivar el RRHH	25%	A3	% de empleados destacados	%	40%	Creciente	Mensual	40%	30%	20%	Director Administrativo RRHH

11. Conclusiones

En la realización del diagnóstico estratégico de INEMEC, se evidenció que la empresa tiene varias oportunidades para aprovechar al máximo, como las diferentes negociaciones que se puedan presentar actualmente con otras compañías para el desarrollo de nuevas actividades no solo a nivel regional sino nacional. Sin embargo es de tener en cuenta que se enfrenta con un entorno externo competitivo por precios, tecnologías. Es de destacar como fortaleza de la empresa, su habilidad técnica y la experiencia con que cuenta para desarrollar eficientemente las operaciones, generando cumplimiento en sus actividades y además con certificaciones en calidad que se van actualizando antes de su vencimiento. Igualmente dentro de sus fortalezas esta la ubicación de la sede operativa y administrativa que le permite facilitar más el desarrollo de las actividades para la operación en el sector de hidrocarburos. Entre su principal debilidad está la dependencia de sus operaciones actuales en un solo cliente (Ecopetrol), la cual requiere superarse con las estrategias propuestas que permitan generar mayor rentabilidad y de esta manera garantizar su crecimiento.

Inemec, no contaba con un marco estratégico que le permitiera comprometer más a la organización con planteamientos y actividades puntuales que permitan el mayor compromiso de sus colaboradores. La formulación estratégica empezó con la definición de los valores, objetivos, principios corporativos. Se logró una redefinición de la misión y la visión siendo más coherente con los objetivos estratégicos para la organización, se buscó bases firmes para concientizar al personal del compromiso a través de la divulgación y capacitación buscando el cumplimiento de las mismas.

Después de determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se estableció que la empresa se encuentra en una posición estratégica vulnerable que requiere de especial cuidado ya que se puede convertir en un peligro total, es necesario una mayor estabilidad financiera. La empresa necesita tomar una estrategia agresiva como se propone en cuanto a la satisfacción al cliente con redefinición de calidad que permita generar nuevos proyectos para la organización y buscando así ser más competitiva en el mercado.

La implementación de la estrategia se fortaleció a través de la construcción de cuatro proyectos estratégicos: la aseguración de la sostenibilidad de la empresa, mejoramiento del servicio al cliente, mejoramiento de procesos internos, mejoramiento de aspectos de talento humano. En cada uno de los proyectos se formaron planes de acción que garanticen la ejecución de los proyectos en los próximos dos años. A través de los planes de acción la empresa podrá dar cumplimiento a los objetivos estratégicos formulados para la ejecución de su visión. Es importante destacar que la relación de causa-efecto que vincula a los objetivos de cada perspectiva (financiera, clientes, procesos internos y la de aprendizaje), se encuentran en el mapa estratégico, el cual visualiza cómo creará la empresa valor sus clientes y socios.

Finalmente, con el diseño del Cuadro de Mando Integral la empresa tiene un mecanismo para evaluar y controlar el desempeño de la estrategia que tanta importancia y falta le estaba haciendo a la organización, por medio de indicadores, metas, nivel de éxito o fracaso y con sus directos responsables. Se tiene además fichas para los indicadores y de esta manera tener más claridad acerca de su medida, fuente de información, y llevar el control para obtener datos precisos de la operación, buscando siempre el cumplimiento de los objetivos.

12. Recomendaciones

Se recomienda a la gerencia de INEMEC, el cumplimiento del direccionamiento estratégico propuesto, ya que le permitirá tener un rumbo claro de acción para los próximos años.

La filosofía organización y la estrategia seleccionada deben ser difundidas siempre por la alta gerencia y conocida totalmente por todos los colaboradores. Se debe dar una participación activa y compromiso del personal que permitan ser claves para el éxito de la empresa. Se recomienda realizar la evaluación y el control permanente de los indicadores para el personal y socializar siempre los resultados obtenidos de sus evaluaciones.

Se recomienda destacar el personal con alto desempeño dentro de la organización no solo en el área administrativa sino también en el área operativa cada mes y que sea divulgada a través de un boletín general.

Se busca que la gerencia lleve un estricto cumplimiento de la documentación y soporte de los indicadores para evaluar el desempeño, a través de información que sea clara y que permita tomar acciones que aseguren el cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

Para dar cumplimiento total a la estrategia es necesario un compromiso para la gerencia con desembolso del presupuesto detallado que se requiera en cada momento. Se recomienda el control y seguimiento de este y/o los respectivos ajusten que se necesiten para garantizar el cumplimiento de la estrategia.

Referencias Bibliográficas

Agora consultorías. (s.f.). *Boletín informativo estadísticas de atentados contra la infraestructura petrolera en Colombia Enero a junio 2016 Vs 2015. P.3.* Obtenido de <https://www.slideshare.net/donorlan/boletin-agora-consultorias-ataques-contra-industria-petrolera-en-colombia-2016-vs-2015-enero-a-junio>

Ahumada, Ó. (11 de Febrero de 2016). *La caída del precio del petróleo le ha pegado más duro a Colombia.* Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/precios-petroleo-afectan-colombia-155044>

Beltran, G. (s.f.). *Que se entiende por direccionamiento estrategico.* Obtenido de <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>

Boletín Informativo estadísticas de mayor impacto social en Colombia. (s.f.).

Certo, S. C. (s.f.). *dministración Moderna.*

DANE. (5 de Diciembre de 2016). *Índice de Precios al Consumidor Noviembre de 2016.* Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_nov16.pdf

DANE. (s.f.). *Cuentas Nacionales. El PIB de Telecomunicaciones y correo para el primer semestre de 2011 fue de 7014 miles de millones de pesos.* Obtenido de www.dane.gov.co

DANE. (s.f.). *Exportaciones.* Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica 14 Edición.* México: Pearson.

Garay S., L. J. (s.f.). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996.* Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/200.htm>

Guerin, G., Wils, T., & Le Louarn, J.-Y. (1992). *Planeación Estratégica de los recursos humanos. 1 Edición*. Santafé de Bogotá: Legis.

INEMEC. (s.f.). *Balance y estado de resultado de la empresa*.

IUE. (s.f.). *Balance Score Card*. Obtenido de <http://www.iue.edu.co/documents/emp/balanceScoreCard.pdf>

Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., Pacheco Ruiz, C. M., & Quiñones Alean, M. G. (2009). *Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo*. En: *pensamiento & gestión*, 26. Universidad del Norte, 191-213. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/877/521>

Jönsson, C., & Devonish, D. (2009). *An exploratory study of competitive strategies among otels in a small developing caribbean state*.(Emerald, Ed) *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard” 2º edición*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.

Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing* . Pearson Educación.

Martinez Rivadeneira, R. (2002). *Innovación Vista desde Balance Scorecard*. Obtenido de <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/rm06>

Prahalad, & Hamel. (s.f.). *Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos*.

Prahalad, & Hamel. (s.f.). *Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos*.

Procolombia. (2015). *Guía legal para hacer negocios en Colombia* . Obtenido de http://www.colconsulting.com.co/imagenes_cont/sitio/documentos/guia2015es/guia-legal-para-hacer-negocios-en-colombia-2015.pdf

Serna Gomez, H. (2008). *Gerencia Estratégica 10 Edición*. Bogotá : 3R Editores .

Serna, H. (2014). *Gerencia Estrategica 11ª Edición*. Bogotá: Panamericana.

Trujillo, F. (s.f.). *Direccionamiento estratégico Mapas Conceptuales CMAPS. Focused Management de Colombia S.A, Colombia*.

Vasquez, A. M. (s.f.). *Políticas de la empresa: ¿Para qué sirven?* Obtenido de .
<http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=375>

Apéndices

Apéndice A. Registro de análisis interno auditorías INEMEC

Cuadro 1 Auditoría interna. Proceso Gerencial y subproceso Organización.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA		
DIAGNÓSTICO INTERNO PCI. CAPACIDAD INTERNA		
DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO-AUDITORÍA INTERNA		
PROCESO : GERENCIAL		FECHA: FEBRERO 01 DEL 2017
SUBPROCESO: ORGANIZACIÓN		AUDITOR: GRUPO ESTRATEGICO SANDRA MILENA GUTIERREZ R
		PERSONA AUDITADA: WILLIAM SARMIENTO
		CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO
No	TEMA	DESCRIPCIÓN
1	Es clara la estructura organizacional de la empresa?	Estructura completa y clara para los niveles superiores, pero dependiendo de las operaciones generadas se va ajustando, lo que implica un reaprendizaje mas claro en los niveles
2	Existe un organigrama explícito?	Si existe, desde que inicio la empresa
3	Todo el personal conoce con claridad sus funciones?	Si los conoce, pero no se formaliza como tal.
4	Todo el personal conoce el método para realizar sus tareas?	Se conoce a nivel de gerencia, pero falta inducción.
5	La estructura facilita la iniciativa del personal?	No por ser una estructura rígida, seguida por procedimiento y centralizada en el gerencia.
6	La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?	Si favorece pero falta mas llevarlo a la realidad.
7	La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?	La estructura si, pero la estrategia se maneja a nivel gerencial.
8	Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?	Si esta definido pero falta mas divulgación.
9	Están agrupadas en forma adecuada las actividades por afinidad?	De acuerdo al organigrama y manual de funciones
10	Se asigna un administrador por departamento?	No solo existe un administrador para todas las áreas.
11	El administrador de un departamento tiene la autoridad necesaria para cumplir sus objetivos?	No todo se centra en la gerencia.
12	La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?	Si de acuerdo a los procesos.
13	Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?	Solo a nivel operativo y a nivel administrativo.
14	Están las funciones del staff presentadas en forma adecuada en el organigrama?	N.A
15	Se han definido sistemas de control y evaluación?	Hasta el momento no
16	La estructura organizacional es flexible?	No es totalmente rígida.
17	Se adapta a nuevas circunstancias?	Si dependiendo de los proyectos.
18	La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?	Si dependiendo del alcance y la cantidad de trabajo.
19	Son claros los procesos organizacionales?	No son muy claros solo se divulga pero no se pone totalmente en práctica ni estan documentados.

Cuadro 2. Auditoría interna. Proceso Gerencial y subproceso Planeación.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA		
DIAGNOSTICO INTERNO PCI. CAPACIDAD INTERNA		
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO-AUDITORIA INTERNA		
PROCESO : GERENCIAL		FECHA: FEBRERO 01 DEL 2017
SUBPROCESO: PLANEACIÓN		AUDITOR: GRUPO ESTRATEGICO SANDRA MILENA GUTIERREZ R
		PERSONA AUDITADA: WILLIAM SARMIENTO
		CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO
No	TEMA	DESCRIPCIÓN
1	Se ha definido una metodología para realizar la planeación de empresa?	No, se tiene definido.
2	La empresa utiliza el enfoque de gerencia estrategica para la toma de decisiones corporativas?	No se tiene implementado.
3	Se ha analizado la cultura corporativa? ¿Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?	No, se ha analizado
4	Se ha realizado una auditoría interna de la organización?	No se han realizado.
5	Se conoce la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias?	Se conoce muy poco solo parte operativa.
6	Se observan y pronostican tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?	Se observan pero no se pronostican.
7	La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados?	Solo analiza de forma general por nivel gerencial.
8	Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?	No se cuenta nada documentado solo a nivel gerencial se conoce.
9	La compañía tiene una visión definida y divulgada?	Sí, esta definida y divulgada desde que inicio la empresa, requiere actualización.
10	La compañía ha definido su misión en forma explícita?	Sí, esta definida y divulgada desde que inicio la empresa, requiere actualización.
11	La empresa ha precisado objetivos y estrategias globales?	No, solo se maneja a nivel gerencial.
12	La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales?	No.
13	Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?	No.
14	El plan estratégico ha sido difundido ampliamente en la compañía?	No se ha dado planes estrategicos.
15	La empresa evalua los resultados de la ejecución de la estrategia?	No.
16	Se han definido indicadores de gestión?	No.

Cuadro 3. Auditoría interna. Proceso Gerencial y subproceso Control.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA		
DIAGNOSTICO INTERNO PCI. CAPACIDAD INTERNA		
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO-AUDITORÍA INTERNA		
PROCESO : GERENCIAL		FECHA: FEBRERO 01 DEL 2017
SUBPROCESO: CONTROL		AUDITOR: GRUPO ESTRATEGICO SANDRA MILENA GUTIERREZ R
		PERSONA AUDITADA: WILLIAM SARMIENTO
		CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO
No	TEMA	DESCRIPCIÓN
1	Se han definido los objetivos del control?	No estan definidos
2	Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?	No estan definidos
3	La empresa maneja sistemas de control de gestión?	Solo sistema de gestión
4	La compañía maneja sistemas de control operativos?	No estan estructurados.
5	La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales. La compañía maneja sistemas de control operativos?	No estan estructurados.
6	Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos?	No estan estructurados.
7	La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?	No estan estructurados.
8	Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?	No estan estructurados.
9	Las medidas correctivas que deben tomarse con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?	No se retroalimenta, no se lleva rigurosamente.
10	El control se adecua a la realidad organizacional?	No estan estructurados.
11	Cual es el costo de los sistemas de control?	No estan estructurados.
12	Los sistemas de control son flexibles?	No estan estructurados.
13	Se tiene un sistema de control asistido por computador?	No estan estructurados.

Cuadro 4. Auditoría interna. Proceso Gerencial y subproceso Personal.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA		
DIAGNOSTICO INTERNO PCI. CAPACIDAD INTERNA		
PROCESO : DIRECTIVA		FECHA: Febrero 01 del 2017
SUBPROCESO: Personal		AUDITOR: GRUPO ESTRATEGICO SANDRA MILENA GUTIERREZ R
		PERSONA AUDITADA: WILLIAM SARMIENTO
		CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO
No	TEMA	DESCRIPCIÓN
1	La organización cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?	Si.
2	Se utiliza un proceso para la selección del personal? ¿Existe un proceso de inducción del personal?	Si de acuerdo a los procedimientos que se requieran.
3	Existe un proceso de inducción al personal?	Si.
4	El personal de la empresa está altamente motivado?	Falta medir la satisfacción del personal, la gerencia indica que se encuentra motivados.
5	Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?	Falta medir la satisfacción del personal, la gerencia indica que se encuentra motivados.
6	Se ofrece capacitación al empleado?	Si de acuerdo a la designación del gerente, las capacitaciones son las minimas que requiera el personal de acuerdo con la operación.
7	Es alta la satisfacción del trabajo?	Falta medir la satisfacción del personal, la gerencia indica que se encuentra motivados.
8	La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones?	No.
9	Son bajas las tasas de ausentismo en la empresa?	Si
10	Se han identificado los grupos informales en la organización? ¿Son favorables para la compañía?	No.
11	La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño?	No.
12	Existe un plan carrera?	No.
13	La organización cuenta con un código de ética?	No.
14	Se promueve al empleo dentro de la compañía?	No.
15	Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado?	Si, en la parte administrativa y en la parte operativa la cual varia dependiendo del proyecto.
16	Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?	No.
17	La empresa tiene un sistema de administración de salarios?	Tiene las tablas salariales dependiendo de los contratos para nivel operativo, para nivel administrativo los toma de acuerdo al mercado.
18	Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?	No.
19	Se han definido políticas disciplinarias en la organización?	Si.
20	En la empresa existe sindicato? Son buenas las relaciones del sindicato con la empresa?	No existe.

Cuadro 5. Auditoría interna. Proceso Directiva y subproceso Dirección.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
DIAGNOSTICO INTERNO PCI. CAPACIDAD INTERNA		
PROCESO : DIRECTIVA		FECHA: 01 de Febrero 2017
SUBPROCESO: Dirección		AUDITOR: GRUPO ESTRATEGICO SANDRA MILENA GUTIERREZ R
		PERSONA AUDITADA: WILLIAM SARMIENTO
		CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO
No	TEMA	DESCRIPCIÓN
1	Existe una clara definición de funciones?	Si solo se divulga, pero no esta documentado formalmente.
2	La toma de decisiones es ágil y oportuna?	Si por parte de la Gerencia.
3	El proceso de coordinación es ágil y oportuno?	N.A
4	El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?	N.A
5	Existen mecanismos para realizar el control de gestión?	No existe.
6	El sistema de evaluación es conocido por toda la organización?	No existe.
7	La organización cuenta con gerentes líderes?	Son líderes con gran experiencia.
8	Siente la organización el liderazgo de sus gerentes?	Si el personal lo ve reflejado.
9	Existe un proceso de delegación o en cambio es una organización centralizada?	Es un organización plenamente centralizada.
10	Cuales son los niveles de empoderamiento?	Se conoce las funciones pero no estan formalizadas.
11	Estan definidos los niveles de responsabilidad?	Si estan definidos pero no formalizados.
12	El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?	Si es eficiente, es efectivo en área administrativa y operativa.
13	Ésa fluye ágilmente de arriba abajo y viceversa?	Si.
14	Hay un sistema de aitoría de la comunicación?	No.
15	La gerencia utiliza un estilo participativo?	No.
16	Existen mecanismos de participación?	Solo los externos.
17	Existe y se utilizan los índices de gestión?	No.

Cuadro 6. Auditoría interna. Proceso Producción o servicio y subproceso Organización.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA		
DIAGNÓSTICO INTERNO PCI. CAPACIDAD INTERNA		
PROCESO : PRODUCCIÓN O SERVICIO		FECHA: 01 Febrero 2017
SUBPROCESO: ORGANIZACIÓN		AUDITOR: GRUPO ESTRATEGICO SANDRA MILENA GUTIERREZ R
		PERSONA AUDITADA: DORAIN CELIS CELIS
		CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO
No	TEMA	DESCRIPCIÓN
1	La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?	Si tres sedes una administrativa en Bogotá, otra administrativa en Barrancabermeja, otra operativa en el Centro.
2	Son altos los costos de transporte por recibos de insumos y despacho de productos?	Se cuenta con variedad de proveedores locales.
3	Que clase de sistema de producción utiliza la compañía?	Por servicios, a través de ordenes de servicio y ordenes de compra.
4	Es eficiente el sistema de producción utilizado? ¿Cómo se mide esto?	No es eficiente, no se cuenta con programas para control.
5	Son altos los costos de producción?	Si.
6	Cual es el costo de administración de la planta	Se lleva en software contable pero no refleja totalmente lo ideal.
7	La empresa podría integrarse verticalmente?	No por ser una empresa de servicios de mantenimiento.
8	Cual es el nivel de productividad de la compañía?	No se ha establecido.
9	Existen recompensas y sanciones por productividad?	N.A
10	Se tienen estándares de producción claros, razonables y efectivos?	De acuerdo a las especificaciones de cada proyecto.
11	Se han diseñado en forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo?	Si dependiendo de donde se ejecute el proyecto.
12	La fuerza de trabajo está suficientemente motivada?	Por parte de gerencia se informa que si pero no se ha medido.
13	Las tasas de absentismo y rotación entre los empleados de producción son bajas?	Si.
14	Son los gerentes de produccion líderes efectivos?	No tenemos gerentes de producción.
15	La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido?	Si, según lo manifestado por la gerencia.
16	Se ofrece capacitación?	Si, de acuerdo al cargo.
17	Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo ? De qué manera?	Si, dando cumplimiento a los objetivos y actividades programadas.
18	Se cumplen los horarios de producción?	Si, según planillas y reportes de tiempo generados.
19	Existe desuso de mano de obra?	No. Se actualiza dependiendo de los proyectos.

Cuadro 7 Auditoría interna. Proceso Producción o servicio y subproceso Organización (Continuación).

PLANEACIÓN ESTRATEGICA		
DIAGNÓSTICO INTERNO PCI. CAPACIDAD INTERNA		
PROCESO : PRODUCCIÓN O SERVICIO		FECHA:
SUBPROCESO: ORGANIZACIÓN		AUDITOR: GRUPO ESTRATEGICO SANDRA MILENA GUTIERREZ R
		PERSONA AUDITADA: WILLIAM SARMIENTO
		CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO
No	TEMA	DESCRIPCIÓN
20	Se realizan de manera efectiva las actividades de carga y despacho?	No aplica tanto por ser empresa de servicios, pero en las actividades de recibo de materiales y despacho si se realiza efectivamente.
21	Se realiza un pronóstico de la demanda?	Si de acuerdo a la orden de servicio y de proyecto.
22	Es adecuada la capacidad de producción con respecto a la demanda pronosticada?	N.A
23	Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción?	Si en área operativa cuando se requiere.
24	Se tiene un plan de producción?	Si, para los servicios desarrollados teniendo en cuenta las actividades programadas por PDT y se revisa la facturación de los mismos.
25	Existe una buena relación empresa/ proveedores?	Si, manifestado por gerencia.
26	Es adecuado el tiempo de entrega por insumo?	Si, pero falta evaluación para los proveedores.
27	Cuál es el stock de inventario que se maneja?	De acuerdo al alcance de los proyectos es variable.
28	Se ha definido un buffer de seguridad?	No.
29	Como se realiza el control de inventario?	En un archivo excel por proyecto.
30	Hay claridad respecto a los costos del manejo de materiales?	Si, pero falta mayor control desde compras.
31	Se han analizado los costos por escasez?	No se tiene analizado.
32	Es adecuado el nivel tecnológico usado en la planta?	Solo se cuenta con equipos de computación.
33	Es superior a la competencia?	Igual o superior.
34	Se realiza de manera automática el proceso productivo?	Manual y automatica dependiendo de los equipos que se manejen.
35	Qué se piensa de la producción justo a tiempo-JIT	Debe aplicarse mas para el servicio.
36	Se realiza un control de la calidad en forma eficiente y efectiva?	Se debe mejorar, no se tiene documentado los planes de calidad, plan de inspección y ensayos.
37	Cuáles son los costos de prevención, apreciación, fallas internas y externas?	No se tiene documentado.

Cuadro 8. Auditoría interna. Proceso Producción y subproceso de Calidad.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA		
DIAGNÓSTICO INTERNO PCI. CAPACIDAD INTERNA		
PROCESO : Producción		FECHA: 01 Febrero 2017
SUBPROCESO: Calidad		AUDITOR: GRUPO ESTRATEGICO SANDRA MILENA GUTIERREZ R
		PERSONA AUDITADA: WILLIAM SARMIENTO
		CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO
No	TEMA	DESCRIPCIÓN
1	Existe un proceso de calidad en su empresa?	Si, la empresa cuenta con certificación bajo la ISO 9001, ISO 14001. OSHAS 18001.
2	Está definida la estrategia de calidad?	De forma general en la política de calidad.
3	Están definidos los estándares de calidad?	Si, bajo las especificaciones del cliente que se deben cumplir.
4	Existe un sistema para determinar los costos de la no calidad?	No.
5	Esta normalizada la empresa?	Esta normalizada a través de procedimientos los cuales se cumplen a través de las especificaciones del cliente.
6	Hay un programa de capacitación para la calidad, claramente instituida?	No esta implementado.
7	Existe un sistema de participación para la calidad: equipos de mejoramiento, círculos de calidad, equipos de participación, otros?	Solo una persona maneja el sistema de gestión de calidad.
8	Esta involucrada la alta gerencia en los procesos de calidad? ¿Lo hace activa y persistentemente?	Si hay interés pero falta mayor divulgación y documentación de la gerencia hacia toda su estructura organizacional.
9	Está entrenada la organización en la metodología de solución de problemas?	Si esta entrenada para la solución de problemas tomando medidas y planes de acción correctivos.
10	Se miden los procesos de calidad?	Si se miden los procesos de acuerdo a cada proyecto.
11	Existe un manual de calidad en su empresa?	No esta implementado.
12	Hace su organización la mención estratégica de la calidad?	No, solo esta por sistema de gestión indirectamente.
13	Existe una cultura de calidad en su empresa?	Muy poca, se limita al cumplimiento de las especificaciones de los proyectos.
14	Se compara su empresa en calidad con sus competidores?	Si, con la competencia local se hace comparativo, pero falta documentar y registrar el seguimiento del Sistema de Gestión de calidad en cuanto a competidores.

Cuadro 9. Auditoría interna. Proceso Financiero

RAZONES FINANCIERAS				
NOMBRE	FORMULAS	2014	2015	2016
RAZON CORRIENTE	Activos corrientes/Pasivos Corrientes	311,35%	261,91%	269,96%
PRUEBA ACIDA	(Activos corrientes-inventarios)/Pasivos corrientes	311,35%	261,91%	269,96%
CAPITAL DE TRABAJO NETO	Activos corrientes-Pasivos corrientes	5.277.529.258	4.034.597.737	4.442.849.593
ROTACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	Ventas/Capital de trabajo	3,93	4,13	3,67
ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR	Ventas/CXC	2,85	2,75	2,61
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	Ventas/Total Activos	1,31	1,28	0,99
PERÍODO DE COBRO	Cuentas *C*360/Ventas	126	131	138
ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO	Ventas/Activos fijos	2,56	2,79	2,00
RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS(%)	Utilidad neta final/Total Activos	7,40%	2,60%	3,19%
RENDIMIENTO DE CAPITAL(%)	Utilidad operacional/(pasivos a largo+ Patrimonio)	27,76%	3,22%	3,79%
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO(%)	Utilidad operacional/Patrimonio	43,57%	4,57%	5,25%
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	Utilidad bruta/Ventas	0,32	0,27	0,18
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	Utilidad operacional/Ventas	0,18	0,08	0,08
MARGEN DE UTILIDAD NETA	Utilidad neta final/Ventas	0,06	0,02	0,03
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	Total pasivos/Total Activos	46,30%	43,09%	39,34%
APALANCAMIENTO	(activo corriente+Activo no Corriente)/Pasivo con entidades financieras	58,38	42,20	161,14

Cuadro 10. Auditoría interna. Proceso Mercadeo

PLANEACIÓN ESTRATEGICA		
DIAGNÓSTICO INTERNO PCI. CAPACIDAD INTERNA		
PROCESO : MERCADEO		FECHA:01 Febrero 2017
SUBPROCESO:		AUDITOR: GRUPO ESTRATEGICO SANDRA MILENA GUTIERREZ R
		PERSONA AUDITADA: WILLIAM SARMIENTO
		CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO
No	TEMA	DESCRIPCIÓN
1	¿Cómo ha evolucionado la participación en el mercado de la compañía?	Se enfoca en las multinacionales que ejecutan actividades en la región.
2	¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?	Hidrocarburos a nivel regional y proyectandose a nivel nacional.
3	¿Cuál es la efectividad de la fuerza de ventas, comisionistas y/o distribuidores? ¿Es superior a la competencia?	No se tiene solo se centra en la gerencia. Se ofrece poco servicios a otros clientes.
4	¿La fuerza de ventas es suficiente para lograr los objetivos de la empresa? ¿Es suficientemente calificada?	Falta mas liderazgo para busqueda de nuevas necesidades a nivel nacional, la gerencia no puede realizar toda la gestión sin soporte.
5	¿Qué clase de motivación y capacitación recibe el personal de ventas?	N.A
6	¿Qué se le exige a un vendedor?	N.A
	¿Se utiliza la venta personal?	No, es aplicable por ser empresa de servicio especializada.
7	¿Se utilizan distribuidores? ¿Cómo es la relación con ellos? ¿La distribución es exclusiva?	N.A
8	¿Cuáles son los objetivos y estrategias de distribución?	N.A
9	¿Son adecuados los canales de distribución?	N.A
11	¿Se fijan cuotas de ventas? ¿Hay criterios claros y explicitos con los cuales se fijan estas cuotas?	N.A
12	¿Se realiza publicidad? ¿Sus objetivos estan especificos? ¿Cuáles son las estrategias? ¿Cuales son los medios?	En la página internet, pero se requiere mayor actualización de toda la página. Estar pendiente de los procesos que se den para participar y
13	¿Se realizan investigaciones de mercado? ¿Cuales son sus objetivos?	No se realizan.
14	¿Cuáles son sus estrategias? ¿Se utilizan sus resultados?	No establecidas de manera forma, se dan de acuerdo a cada licitación.
15	¿Se cuenta con personal de relaciones públicas? ¿Es efectivo su funcionamiento?	No se tiene personal de relaciones públicas, se centraliza en la gerencia.
16	¿Se hacen promociones? ¿Se han definido criterios especificos para manejarlas?	N.A
17	¿Se realiza competencia en precio? ¿Con que criterios se maneja el concepto precio? ¿Existen politicas objetivas y estrategicas especificas?	No establecido, precios bajo costos y competencia manejo de presupuesto.
18	¿Qué se sabe del manejo del precio de la competencia?	Poco.
19	¿Cuál es la elasticidad del precio?	No, establecido formalmente depende del concepto de la gerencia

Cuadro 11. Auditoría interna. Proceso Mercadeo (Continuación)

PLANEACIÓN ESTRATEGICA		
DIAGNÓSTICO INTERNO PCI. CAPACIDAD INTERNA		
PROCESO : MERCADEO		FECHA:01 Febrero 2017
SUBPROCESO:		AUDITOR: GRUPO ESTRATEGICO SANDRA MILENA GUTIERREZ R
		PERSONA AUDITADA: WILLIAM SARMIENTO
		CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO
No	TEMA	DESCRIPCIÓN
20	Se ofrecen descuentos, deducciones y criterios?	Se evaluan casos precisos respecto a los contratos.
21	¿Cuáles son los canales de distribución?	N.A
22	¿Cuál es la cobertura de la organización?	NA
23	¿Cuál es el índice de satisfacción del cliente interno y externo?	No se tiene medición respecto a este.
24	¿Cuáles son las políticas en cuanto al servicio técnico y/o comercial se refiere?	N.A
25	¿Qué tipos de garantías tiene el cliente?	Se ejecutan con pólizas de cumplimiento los proyectos.
26	¿Qué tan importante es la marca del producto para la empresa?	N.A
27	¿Cuál es la relevancia del empaque y del tamaño de (1)(los) producto(s) de la compañía?	N.A
28	¿Qué se conoce del cliente de la empresa?	Se tiene identificado su estructura de funcionamiento para mejor ejecución del proyecto.
29	¿Qué conoce el cliente de la compañía?	Por medio de la experiencia que ha adquirido en el proceso de los proyectos, donde tambien se define la estructura para mayor cumplimiento de las actividades y seguimiento de las especificaciones técnicas.
30	¿Cuáles son los clientes potenciales de la compañía?	Se han identificado 2
31	¿Se ha podido identificar la conducta del consumidor?	N.A
32	¿Cuál ha sido el comportamiento de la demanda de(1)(los) producto(s) de la organización?¿Se pronostica	N.A
33	¿Es correcto el metodo de pronostico de ventas y de la demanda que utiliza la empresa?	NA
34	¿Cómo se comportara en un futuro la demanda de la industria?	N.A
35	¿Se lanzan y retiran productos del mercado?	N.A
36	¿En que condiciones se lanzan o retiran un producto del mercado?	N.A
37	¿Se analizan los costos de mercadeo?¿Pueden deducirse?	No esta definido
38	¿Cuál es la rentabilidad por producto, mercado y canal de distribución de la empresa?	Se definen por proyectos, pero falta mayor precisión.
39	¿Cuáles son los objetivos de la linea de productos?¿Se cumplen estos objetivos?	N.A

Cuadro 12. Auditoría interna. Proceso Competencia

PLANEACIÓN ESTRATEGICA		
DIAGNÓSTICO INTERNO PCI. CAPACIDAD INTERNA		
PROCESO : COMPETENCIA		FECHA: 01 Febrero 2017
SUBPROCESO:		AUDITOR: GRUPO ESTRATEGICO SANDRA MILENA GUTIERREZ R
		PERSONA AUDITADA: WILLIAM SARMIENTO
		CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO
No	TEMA	DESCRIPCIÓN
1	¿Cuáles son las características del sector en el cual participa la empresa?	Es un sector competitivo a nivel regional y nacional, se dan muchas opciones de trabajo si la economía de este sector esta estable.
2	¿Cuál es el segmento del sector en donde se ubica la competencia de la organización?	Industrial hidrocarburo.
3	¿Cuáles son los principales competidores de la compañía?	Se identifican por sector de hidrocarburos.
4	¿Cuáles son las posibles respuestas de la competencia con relación a la tendencias económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales que afectan el sector o segmento en el cual participa la organización?	Hay fuerte competencia que afecta procesos los cuales lo hacen a través de ofertas de precios mas bajos.
5	¿Existe la posibilidad del surgimiento de nuevos competidores y que salgan otros? ¿Con que frecuencia se presenta esto?	Si se da esa posibilidad con frecuencia, en especial en los procesos licitatorios compitiendo no solo a nivel regional sino a nivel nacional para ser parte de grandes compañías.
6	¿Qué tan fácil es que los nuevos competidores se desarrollen?	A nivel nacional solo si logran licitar contratos marco, pero a nivel regional es mas fácil por las posibles alianzas con otras compañías.
7	¿Cuál es la modalidad y rivalidad en el sector?	Rivalidad se presenta por precios en los procesos licitatorios, con infraestructura o maquinaria para la ejecución de actividades.
8	¿Cuál es la relación con proveedores y distribuidores por parte de la empresa?	Muy buena se cuenta con diferentes proveedores.
9	¿Cuál es la relación con proveedores y distribuidores por parte de la competencia?	No se tiene identificados.
10	¿Cuáles son las fortalezas de los principales competidores de la empresa?	No se tiene identificados.
11	¿Cuáles son las debilidades de los principales competidores de la empresa?	No se tiene identificados.
12	¿Cuáles son las políticas, objetivos, estrategias y metas de los principales competidores de la compañía?	No se tiene identificados.
13	¿Cuál (es) es(son) la (s) ventaja(s) competitiva(s) de la empresa?	Calidad, experiencia, acompañamiento al cliente, asesoría, certificaciones iso, oshas, procesos liderados por gerencia, personal calificado, equipos propios.
14	¿Cuál (es) es(son) la(s) ventaja(s) competitiva(s) de la competencia?	No se ha identificado.
15	¿Cuáles son los factores claves de éxito en el sector o segmento definido?	Acompañamiento, asesoría al cliente, calidad en todas sus actividades, cumplimiento de las especificaciones sin inconvenientes, seguimiento a sistema de seguridad en el trabajo constante.
16	¿Realiza su empresa estudios sistematicos de competencia?	No
17	¿Tiene su organización una base de datos de la competencia?	Se tiene identificados por parte de la gerencia pero no se cuenta con base de datos.
18	¿Existe un sistema de inteligencia comercial?	No.
19	¿Tiene su empresa perfiles de competitividad?	No.
20	¿Realiza su compañía el benchmarking?	No.

Cuadro 13. Auditoría interna. Proceso Clientes

PLANEACIÓN ESTRATEGICA		
DIAGNÓSTICO INTERNO PCI. CAPACIDAD INTERNA		
PROCESO : SERVICIO AL CLIENTE		FECHA:01 Febrero 2017
SUBPROCESO:		AUDITOR: GRUPO ESTRATEGICO SANDRA MILENA GUTIERREZ R
		PERSONA AUDITADA: WILLIAM SARMIENTO
		CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO
No	TEMA	DESCRIPCIÓN
1	¿Cuenta la organización con una base de datos del cliente?	Se han desarrollado proyectos con los mismos clientes actuales, muy pocos contratos se han dado con nuevos clientes.
2	¿Existen perfiles y hojas de vida de los clientes?	No
3	¿Realiza su organización investigación sistemática sobre sus clientes?	No
4	¿Conoce su organización el nivel de satisfacción de sus clientes?	Si a nivel contractual siguiendo especificaciones de los contratos
5	¿Su organización hace mejoramiento de los índices de satisfacción de sus clientes?	
5	¿Lleva sistemáticamente la libreta de calificaciones del cliente?	No esta establecido.
6	¿Tiene un sistema de auditoría del servicio y la realiza sistemáticamente?	No se cuenta con este.
7	¿Tiene su organización una estrategia clara y expresa del servicio del cliente?	
7	¿Hay una promesa hacia el cliente?	Si se maneja por política y cumplimiento contractual.
8	¿Existe en su organización una cultura del servicio?	Si, a través cumplimiento contractual y sus especificaciones técnicas.
9	¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de su competencia?	Se da igual.

Apéndice B Estados Financieros

BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2014

[Expresado en pesos Colombianos]

ACTIVO		NOTA	
CORRIENTE			
DISPONIBLE		376,621,686	(3)
Caja	3,500,000		
Bancos Nacionales	352,403,074		
Banco Extranjeros	20,718,612		
INVERSIONES		118,602,000	(4)
Acciones	118,602,000		
DEUDORES		7,279,317,260	(5)
Clientes	1,997,133,828		
Compañías Vinculadas	2,740,520,285		
A Particulares	122,241,481		
A Socios	18,222,019		
A Proveedores	205,275,095		
A Trabajadores	119,379		
Anticipo de Impuesto y contribuciones	2,195,805,174		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		7,774,540,946	
NO CORRIENTE			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		8,116,457,109	(6-7)
Terrenos	72,500,000		
Construcciones y Edificaciones	3,252,839,765		
Maquinaria y Equipo de Montajes	9,922,872		
Maquinaria y Equipo	1,077,225,456		
Flota y Equipo de transporte	4,667,510,133		
Equipo de Oficina	163,774,667		
Equipo de Computación y Comunicación	158,228,195		
Valoraciones	1,979,478,775		
SUBTOTAL	11,381,479,863		
Depreciación	3,265,022,754		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		8,116,457,109	
TOTAL ACTIVO		15,890,998,056	

BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2014

(Expresado en pesos Colombianos)

PASIVO

OBLIGACIONES FINANCIERAS		224,780,926	(8)
Nacionales	<u>224,780,926</u>		
COMPañÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL		47,359,991	(9)
Contrato Leasing	<u>47,359,991</u>		
PROVEEDORES		185,448,779	(10)
Nacionales	<u>185,448,779</u>		
CUENTAS POR PAGAR		298,683,503	(11)
A Contratistas	155,000,000		
Costos y Gastos por pagar	12,006,149		
Retención en la Fuente	10,601,741		
Impuesto a las Ventas retenidos	2,597,109		
Impuesto de industria y comercio retenido	12,856,332		
Impuesto a la Renta Cree	22,980,909		
Retenciones y Aportes de Nomina	55,903,164		
Fondo de cesantías y pensiones	<u>26,498,100</u>		
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS		336,055,785	(12)
Impuestos por pagar	<u>336,055,785</u>		
OBLIGACIONES LABORALES		172,856,704	(13)
Salarios por pagar	<u>172,856,704</u>		
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		1,231,776,000	(14)
Obligaciones Fiscales	<u>1,231,776,000</u>		

TOTAL PASIVO CORRIENTE

2,497,011,688

NO CORRIENTE

4,860,889,816 (15)

Obligaciones financieras	1,039,999,988
Contrato Leasing	92,056,015
Compañías Vinculadas	1,016,131,471
A Socios	<u>2,712,702,342</u>

TOTAL PASIVO NO CORRIENTE

4,860,889,816

TOTAL PASIVO

7,357,901,504

**BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

[Expresado en pesos Colombianos]

PATRIMONIO		8,533,096,552
Capital social	2,578,360,000	
Reserva Legal	727,657,416	
Revalorización del patrimonio	47,765,009	
Superávit por valorizaciones	1,979,478,775	
Resultado de ejercicios anteriores	2,023,367,487	
Resultado del ejercicio	<u>1,176,457,825</u>	
TOTAL PATRIMONIO		8,533,096,552
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		15,890,938,056

ESTADO DE RESULTADOS

A 31 DE DICIEMBRE DE 2014

(Expresado en pesos Colombianos)

INGRESOS**20,753,705,566**

Obras Cíviles	4,492,057,996
Servicio Mantenimiento Integral	15,006,658,887
Suministros de Energía	42,991,700
Servicio Transporte Carga	50,182,159
Arrendamientos Bienes Muebles	1,113,470,980
Arrendamientos Bienes Inmuebles	48,343,844

COSTO DE VTA O PRESTACION DEL SERVICIO**83,886**

Comercio al por mayor y al por menor
Mercancías no Fabricadas

83,886

COSTO DE PRODUCCION**COSTO DIRECTO****7,868,339,370**

Materia Prima

1,439,330,398

Mano de Obra Directa

Gastos de Personal

6,429,008,972

COSTOS INDIRECTOS**6,256,133,079**

Costos Indirectos	287,529,853
Gastos de Personal	26,332,765
Honorarios	4,828,486
Impuestos	46,939,176
Arrendamientos	1,388,444,478
Contribuciones y afiliaciones	1,250,000
Seguros	177,850,341
Servicios	1,267,725,127
Gastos Legales	6,720,758
Mantenimiento y reparaciones	1,242,697,281
Adecuación e instalación	24,558,243
Gastos de viaje	50,005,367
Depreciaciones	970,979,169
Diversos	760,272,034

TOTAL COSTOS**14,124,556,335****UTILIDAD BRUTA EN LA PRESTACION DEL SERVICIO****6,629,149,231**

ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2014

MENOS GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		2,910,965,710
Gastos de Personal	1,875,828,087	
Materiales Industriales en general	1,806,845	
Honorarios	77,733,417	
Impuestos	267,083,417	
Arrendamientos	64,855,456	
Contribuciones y Afiliaciones	14,422,928	
Seguros	61,613,853	
Servicios	84,087,940	
Gastos legales	35,957,823	
Mantenimiento y Reparaciones	61,523,007	
Adecuación e Instalación	5,111,210	
Gastos de viajes	39,077,209	
Depreciaciones	142,916,739	
Amortizaciones	7,183,732	
Diversos	171,201,277	
Operaciones de Ventas (Consortios)	562,771	
UTILIDAD OPERACIONAL EN LA PRESTACION DEL SERVICIO		<u>3,718,183,521</u>
MAS OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES		1,341,700,675
Financieros	970,352,760	
Arrendamientos	63,378,078	
Servicios	1,465,128	
Utilidad en Ventas de Propiedad Planta y Equipo	136,239,523	
Recuperaciones	135,599,256	
Indemnizaciones	17,184,796	
Ingresos de Ejercicios Anteriores	17,146,303	
Diversos	334,833	
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES		2,732,010,371
Financieros	162,469,533	
Interés	1,593,055,060	
Perdida en Venta y Retiro de Bienes	53,864,111	
Gastos Extraordinarios	820,131,246	
Gastos Diversos	102,490,421	
UTILIDAD DEL PERIODO ANTES DE IMPUESTOS		<u>2,327,873,825</u>
PROVISION DE IMPUESTOS		1,151,406,000
Provisión Impuesto de Renta	848,803,000	
Provisión Impuesto de Cree	302,603,000	
Utilidad del Ejercicio		<u>1,176,467,825</u>

ESTADO DE RESULTADOS
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015
NIT.804.003.084-9

[Expresado en pesos Colombianos]

INGRESOS **16,664,415,403**

Servicio Mantenimiento Integral	12,067,397,986
Arrendamientos Bienes Muebles	36,028,172
Arrendamientos Bienes Inmuebles	1,275,603,535
servicio de Transporte	65,235,901
Obra civil	3,241,124,364
Devoluciones en ventas	<u>(20,974,555)</u>

COSTO DE PRODUCCION

COSTO DIRECTO **5,070,305,698**

Materia Prima 1,070,721,202

Mano de Obra Directa

Gastos de Personal 3,999,584,496

COSTOS INDIRECTOS

7,055,864,346

Costos Indirectos	191,347,707
Gastos de Personal	14,085,961
Honorarios	8,682,419
Impuestos	13,852,605
Arrendamientos	1,454,261,343
Contribuciones y afiliaciones	105,256,332
Seguros	148,087,713
Servicios	2,546,670,119
Gastos Legales	2,871,321
Mantenimiento y reparaciones	709,287,869
Adecuación e instalación	19,135,825
Gastos de viaje	34,041,711
Depreciaciones	1,032,587,144
Diversos	<u>775,696,277</u>

TOTAL COSTOS

12,126,170,044

UTILIDAD BRUTA EN LA PRESTACION DEL SERVICIO

4,538,245,359

ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2015

MENOS GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		3,228,750,015
Gastos de Personal	2,053,038,997	
Materiales Industriales en general	49,005	
Honorarios	123,066,052	
Impuestos	239,740,948	
Arrendamientos	36,153,354	
Contribuciones y Afiliaciones	15,387,240	
Seguros	31,825,028	
Servicios	78,904,807	
Gastos legales	31,996,963	
Mantenimiento y Reparaciones	36,080,211	
Adecuación e Instalación	4,325,502	
Gastos de viajes	41,886,615	
Depreciaciones	195,484,715	
Diversos	<u>340,810,578</u>	
MENOS OPERACIONALES DE VENTAS		460,794
Gastos de Personal	5,543	
Mto y Reparaciones	425,271	
Adecuacion e Instalacion	280	
Gastos de Viajes	<u>29,700</u>	
Total Gastos operacionales de administracion y ventas		<u>3,229,210,809</u>
UTILIDAD OPERACIONAL EN LA PRESTACION DEL SERVICIO		<u>1,309,034,550</u>
MAS OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES		700,337,338
Financieros	8,535,027	
Intereses	340,773,412	
Arrendamiento	17,503,905	
Utilidad en venta activos	275,000,000	
Reintegro de otros costos y gastos	12,031,238	
Indemnizaciones	41,944,371	
Ingresos Ejercicios Anteriores	4,285,627	
Diversos	<u>263,758</u>	

**ESTADO DE RESULTADOS
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

MENOS GASTOS NO OPERACIONALES		1,370,176,001
Financieros	98,286,512	
Intereses	1,131,868,589	
Costo en venta activos	20,387,875	
Gastos extraordinarios	62,447,579	
Diversos	<u>57,185,446</u>	
UTILIDAD DEL PERIODO ANTES DE IMPUESTOS		<u>639,195,887</u>
PPROVISION IMPUESTO		300,000,000
Provisión Impuesto de Renta	220,000,000	
Provisión Impuesto de Cree	<u>80,000,000</u>	
Utilidad del Ejercicio		<u><u>339,195,887</u></u>

BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015
NIT.804.003.084-9

[Expresado en pesos Colombianos]

ACTIVO		NOTA	
CORRIENTE			
DISPONIBLE		347,540,840	(3)
Caja	5,500,000		
Bancos Nacionales	342,040,840		
Banco Extranjeros	-		
INVERSIONES		118,602,000	(4)
Acciones	118,602,000		
DEUDORES		6,060,459,232	(5)
Clientes	2,664,082,733		
Compañías Vinculadas	1,347,568,907		
A Particulares	160,906,942		
A Socios	147,104,926		
A Proveedores	74,180,987		
A trabajadores	7,725,700		
Otros	18,000,000		
Retención en Garantía	39,262,563		
Anticipo de Impuesto y contribuciones	1,601,626,494		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		6,526,602,072	
NO CORRIENTE			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		5,981,859,702	(6)
Terrenos	72,500,000		
Construcciones y Edificaciones	3,182,733,170		
Maquinaria y Equipo de Montajes	1,084,392,122		
Flota y Equipo de transporte	5,875,880,452		
Equipo de oficina	166,530,873		
Equipo de computación y comunicación	160,337,985		
SUBTOTAL	10,547,374,602		
Depreciación	4,560,514,900		
NOTA 7			
OTROS ACTIVOS		523,940,584	(7)
Valoraciones	523,940,584		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		6,505,800,286	
TOTAL ACTIVO		13,032,402,358	

BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015
NIT.804.003.084-9

(Expresado en pesos Colombianos)

PASIVO

OBLIGACIONES FINANCIERAS		190,775,486	(8)
Nacionales	190,775,486		
COMPañÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL		118,017,325	(9)
Contrato Leasing	118,017,325		
PROVEEDORES		377,423,299	(10)
Nacionales	377,423,299		
CUENTAS POR PAGAR		981,083,863	(11)
A Compañías Vinculadas	516,253,177		
Costos y Gastos por pagar	24,394,065		
A Socios	318,427,880		
Retención en la Fuente	12,569,586		
Impuesto a las Ventas retenidos	3,782,118		
Impuesto de Industria y comercio retenido	7,653,222		
Impuesto a la Renta Cree	10,063,863		
Retenciones y Aportes de Nomina	57,970,557		
Fondo de cesantías y pensiones	29,989,400		
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS		279,705,557	(12)
Impuestos por pagar	279,705,557		
OBLIGACIONES LABORALES		244,898,805	(13)
Salarios por pagar	244,898,805		
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		300,000,000	(14)
Provision Impuesto Renta y complementarios	220,000,000		
Provision Impuesto de Cree	80,000,000		
TOTAL PASIVO CORRIENTE			2,491,904,335

PASIVO LARGO PLAZO

3,123,743,775

OBLIGACIONES FINANCIERAS

Nacionales 877,857,143

COMPañÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL

2,250,886,632

Contrato Leasing 470,201,807

A Socios 1,780,684,825

TOTAL PASIVO LARGO PLAZO

3,123,743,775



5,615,648,110

BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015
NIT.804.003.084-9

(Expresado en pesos Colombianos)

PATRIMONIO		<u>7,416,754,247</u>	
Aportes Sociales	2,578,360,000		
Reservas Obligatorias	727,657,126		
Revalorización del patrimonio	47,765,049		
Superávit por valorizaciones	523,940,584		
Resultado de ejercicios anteriores	3,199,835,312		
Resultado del ejercicio	<u>339,195,887</u>		
TOTAL PATRIMONIO			<u>7,416,754,248</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			<u>13,032,402,358</u>

INEMEC LIMITADA
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016
NIT.804.003.084-9

(Expresado en pesos Colombianos)

NIIF

INGRESOS OPERACIONALES**16,296,903,844**

Venta de material eléctrico	
Servicio Mantenimiento Integral	8,547,436,825
Arrendamientos Bienes Muebles	128,553,796
Arrendamientos Bienes Inmuebles	16,564,392
Obra civil	5,948,563,456
Venta de herramientas	169,789,457
Servicio Transporte	50,000,000
Participación Consorcios	2,350,260,824
Devoluciones en ventas	(914,261,906)

COSTO DE VENTAS**13,386,254,475****COSTO DIRECTO****7,727,762,899**

Costo Ventas venta de bienes	12,483,743,000
Materia Prima	1,705,115,993
Gastos de Personal	6,010,163,163

COSTOS INDIRECTOS**5,658,491,577**

Gastos de Personal	61,994,274
Honorarios	41,116,997
Impuestos	14,995,011
Arrendamientos	821,020,653
Contribuciones y afiliaciones	80,959,637
Seguros	211,646,417
Servicios	2,023,728,363
Gastos Legales	1,530,307

Mantenimiento y reparaciones	538,077,839
Adecuación e instalación	22,512,625
Gastos de viaje	88,638,558
Depreciación	505,203,616
Diversos	1,247,067,280

UTILIDAD BRUTA EN LA PRESTACION DEL SERVICIO**2,910,649,368****MENOS GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION****1,596,147,109**

Gastos de Personal	815,148,370
Honorarios	69,003,351
Impuestos	273,242,806
Arrendamientos	5,351,807
Contribuciones y Afiliaciones	18,862,129
Seguros	39,848,069
Servicios	67,333,250
Gastos legales	8,639,927
Mantenimiento y Reparaciones	22,303,853

INEMEC LIMITADA
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016
NIT.804.003.084-9

(Expresado en pesos Colombianos)

Adecuación e Instalación	3,260,980	
Gastos de Viajes	8,586,681	
Depreciaciones	78,832,502	
Diversos	65,422,697	
Provisiones Inversiones	118,602,000	
Material industrial	8,229	
Deterioro de cartera	1,700,457	
UTILIDAD OPERACIONAL EN LA PRESTACION DEL SERVICIO		1,314,502,259
MAS OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES		196,778,467
Financieros	10,362,859	
Intereses		
Arrendamiento	15,254,830	
Utilidad en venta activos		
Venta de Activos	101,500,000	
Reintegro de otros costos y gastos	38,065,261	
Indemnizaciones		
Ingresos Ejercicios Anteriores	19,091	
Incapacidades	31,492,800	
Diversos	83,627	
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES		695,514,061
Financieros	64,543,889	
Intereses	505,740,662	
Costo en Venta de Activos	47,229,887	
Gastos extraordinarios	26,387,844	
Arauces - Transporte	-	
Diversos	51,611,780	
UTILIDAD DEL PERIODO ANTES DE IMPUESTOS		815,766,665
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		289,062,000
Provisión Impuesto de Renta	100,000,000	
Provisión Impuesto de Cree	-	
Impuesto diferido pasivo	189,062,000	
Utilidad del Ejercicio		526,704,665

INEMEC LIMITDA
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
A 31 DE DICIEMBRE DE 2016
NIT.804.003.084-9

{Expresado en pesos Colombianos}

ACTIVO
CORRIENTE

EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	727,816,994
Bancos Nacionales	<u>727,816,994</u>
INVERSIONES	-
Acciones	-
Provisions	-
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COB	6,329,135,572
Cientes	3,080,887,824
Compañías Vinculadas	1,063,618,192
A Particulares	635,541,947
A Socios	153,701,315
A Proveedores	73,193,566
A contratistas	-
A trabajadores	4,306,413
Otros	24,984,000
Retencion en Garantia	79,746,808
Anticipo de Impuesto y contribuciones	1,293,182,286
Deterloro de cuentas por cobrar	<u>(80,026,779)</u>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	7,056,952,566

NO CORRIENTE
PROPIEDADES DE INVERSION

Bienes Inmuebles	1,326,772,620
------------------	---------------

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Terrenos	263,708,155
Construcciones y Edificaciones	2,509,139,078
Maquinaria y equipo	1,402,285,890
Flota y Equipo de transpo	6,288,758,452
Equipo de oficina	188,514,489
Equipo de computacion y comunicaci	199,894,517
SUBTOTAL PPyE	10,852,300,581
Depreciacion Inmuebles	(124,818,240)
Depreciacion Equipo de transporte	(1,766,034,853)
Depreciacion Maquinaria y equipo	(518,219,156)
Depreciaciones equipo de oficina	(81,550,935)
Depreciacion Equipo de computo	(87,702,564)
SUBTOTAL DEPRECIACION PPyE	(2,578,325,748)

Deterloro de PPyE	(144,909,873)
-------------------	---------------

OTROS ACTIVOS

Cajas menores	8,000,000
Impuesto Diferido activo	

TOTAL ACTIVO NO CORRIEN

9,468,837,630

TOTAL ACTIVO

16,525,790,196

INEMEC LIMITDA
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
A 31 DE DICIEMBRE DE 2016
NIT.804.003.084-9

(Expresado en pesos Colombianos)

PASIVO CORRIENTE		388,462,041
OBLIGACIONES FINANCIERAS		
Entidades financieras	60,838,100	
Contrato Leasing	41,720,294	
A Socios	285,903,647	
CUENTAS POR PAGAR		
Proveedores		1,137,063,271
Nacionales	723,775,127	
A Compañías Vinculadas	308,763,576	
Costos y Gastos por pagar	20,245,402	
A Socios		
Retención en la Fuente	85,750,696	
Impuesto a las Ventas retenidos	15,001,204	
Impuesto de Industria y comercio reter	20,022,658	
Impuesto a la Renta Cree	13,504,608	
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS		516,494,634
Impuestos por pagar	516,494,634	
BENEFICIOS A EMPLEADOS		572,083,027
Salarios por pagar	389,753,578	
Retenciones y aportes nomlna	89,615,268	
Fondo de cesantías y pensiones	92,714,181	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		2,614,102,973
PASIVO A LARGO PLAZO		
OBLIGACIONES FINANCIERAS		3,311,115,129
Entidades financieras	773,537,113	
Contrato Leasing	396,704,249	
A Socios	2,141,373,767	
OTROS PASIVOS		
Impuesto Diferido Pasivo		576,071,000.00
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		3,887,186,129
TOTAL PASIVO		6,501,289,102
PATRIMONIO	10,024,501,093	
Aportes Sociales	2,578,360,000	
Reservas Obligatorias	834,342,747	
Revalorización del patrimonio	47,765,049	
Superavit diferencias en conversión a NI	2,794,044,767	
Resultado de ejercicios anteriores	3,243,283,866	
Resultado del ejercicio	526,701,665	
TOTAL PATRIMONIO		10,024,501,093
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		16,525,790,196

Apéndice C Planes de Acción

Objetivo estratégico: Garantizar los rendimientos de la empresa				Responsable: Coordinador de proyectos	
Estrategia: Generar mayor rentabilidad				Unidad estratégica: Área Operativa	
				Indicador de éxito global: % incremento de ingresos	
Actividades	Tiempo	Meta	Responsable	Recursos	Limitación
Buscar base de datos de clientes nuevos	Junio 2017- Enero 2018	20%	Coordinador de proyectos	Tiempo internet, llamadas telefónicas, citas concretadas, computador \$500.000	No contar con contactos precisos para concretar citas, información actualizada.
Registrar información de nuevos contratos			Coordinador de proyectos		
Programar visitas gerenciales a otras empresas citas personalizadas con un brochure			Gerente Administrativo y/o Gerente Operativo		No tener fuentes confiables para verificar nuevos proyectos.
Total presupuestado				\$500.000	

Objetivo estratégico: Aumentar fuentes que me aseguren los ingresos				Responsable: Coordinador de proyectos	
Estrategia: Generar mayor rentabilidad				Unidad estratégica: Área Operativa	
				Indicador de éxito global: % de nuevos ingresos	
Actividades	Tiempo	Meta	Responsable	Recursos	Limitación
Realizar una investigación de mercados para estudiar nuevos mercados	Junio 2017- Enero 2018	20%	Especialista en investigación de mercados.	Estudio de mercados \$2.000.000	Que el resultado del estudio de mercado no sea favorable para toma de decisiones.
Asignar un grupo de área de proyectos para asegurar nuevas licitaciones			Coordinador de proyectos	Computador, internet \$160.000	La no aceptación de conformación de este grupo.
Total presupuestado				\$2.160.000	

Objetivo estratégico: Aumentar la atención al cliente brindando soluciones ajustadas a sus necesidades				Responsable: Gerente Unidad estratégica: Gerencia	
Estrategia: Evaluaciones a los clientes				Indicador de éxito global: % de atención a clientes	
Actividades	Tiempo	Meta	Responsable	Recursos	Limitación
Determinar necesidades de los clientes a corto y largo plazo	Agosto 2017- Enero 2018	20%	Director Administrativo y RRHH	Tiempo, internet, computador \$160.000	No definir las necesidades de forma específica para los clientes
Realizar visitas a los clientes para verificar ejecuciones a tiempo			Gerente operativo		No definir las citas con los clientes
Realizar estudios de mercados con nuevas soluciones			Especialista en estudios de mercados	Estudio de mercados \$2.000.000	No obtener resultados positivos en esta investigación
Total presupuestado				\$2.160.000	

Objetivo estratégico: Generar alianzas estratégicas				Responsable: Gerente Unidad estratégica: Gerencia	
Estrategia: Alianzas				Indicador de éxito global: % de alianzas estratégicas	
Actividades	Tiempo	Meta	Responsable	Recursos	Limitación
Realizar estudios de presupuestos para crear nuevas alianzas	Agosto 2017- Enero 2018	30%	Área de proyectos	Computador, papelería, internet, tiempo, impresiones \$300.000	Dificultad para tener los presupuestos en los tiempos indicados y realizar la negociación. Que el aliado no este conforme con el porcentaje a obtener de la alianza. Que no se logren resultados esperados.
Estructurar el plan de acción para ser parte de una alianza			Gerente, Coordinador de proyectos, Directos Administrativo y RRHH		
Total presupuestado				\$300.000	

Objetivo estratégico: Desarrollar mayor control de proceso de compras generando eficiencia				Responsable: Líder de compras Unidad estratégica: Área de compras	
Estrategia: Mejorar tiempos de respuestas de OC Y OS				Indicador de éxito global: % de respuesta al cliente	
Actividades	Tiempo	Meta	Responsable	Recursos	Limitación
Planear y coordinar las compras desde los campos efectivamente	Mayo 2017- Enero 2018	60%	Líder de compras	Computador, papelería, internet, tiempo, llamadas telefónicas, impresiones \$300.000	Que la información suministrada no llegue a tiempo para realizar la gestión de compra. Que la persona de campo no cumpla su función efectivamente.
Realizar un estudio de satisfacción del cliente en cuanto a respuestas de solución de actividades.					
Mantener constante comunicación por correo y telefónica de los que hacen solicitudes de ordenes de compras y servicios.					
Que una sola persona en campo sea la garante de requerimientos y aprobación de compras					
Total presupuestado				\$300.000	

Objetivo estratégico: Evaluar proveedores garantizando mejor servicio				Responsable: Líder de compras Unidad estratégica: Área de compras	
Estrategia: Control de proveedores y entrega de productos o servicios				Indicador de éxito global: % de proveedores evaluados	
Actividades	Tiempo	Meta	Responsable	Recursos	Limitación
Realizar una evaluación acorde para los proveedores	Mayo 2017- Enero 2018	80%	Líder de compras	Computador, papelería, internet, tiempo, llamadas telefónicas, impresiones \$300.000	Que los resultados de las evaluaciones no muestren resultados esperados.
Especificar el contrato que se tiene con los proveedores					
Determinar periodicidad de evaluación de estos					
Monitorear y controlar tiempos de servicio o entrega de productos					
Total presupuestado				\$300.000	

Objetivo estratégico: Reducir incumplimientos por compras insumos o materiales				Responsable: Líder de compras Unidad estratégica: Área de compras	
Estrategia: Auditorías de compras				Indicador de éxito global: % de incumplimientos	
Actividades	Tiempo	Meta	Responsable	Recursos	Limitación
Planear y coordinar las compras desde los campos efectivamente	Mayo 2017- Enero 2018	80%	Líder de compras	Computador, papelería, internet, tiempo, llamadas telefónicas, impresiones \$300.000	Que la información registrada no sea clara. No diseñar el manual de procedimiento a tiempo para mejor control. Y que no se cumpla la auditoría a tiempo.
Realizar un estudio de satisfacción del cliente en cuanto a respuestas de solución de actividades.					
Mantener constante comunicación por correo y telefónica de los que hacen solicitudes de ordenes de compras y servicios.					
Que una sola persona en campo sea la garante de requerimientos y aprobación					
Realizar auditorías de compras					
Total presupuestado				\$300.000	

Objetivo estratégico: Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados				Responsable: Director Administrativo y RRHH Unidad estratégica: Área Administrativa	
Estrategia: Plan de capacitaciones				Indicador de éxito global: # horas de capacitación	
Actividades	Tiempo	Meta	Responsable	Recursos	Limitación
Planear y coordinar las capacitaciones que se realizarán al personal.	Trimestral	10 horas trimestrales	Director Administrativo y RRHH	Tiempo, Papelería, computador, internet \$500.000	Que el personal no entienda la importancia de los planes de acción.
Determinar el medio para llevar a cabo la capacitación.					
Definir el plan de acción a realizar					
Programar las fechas que no intervengan laboralmente					
Realizar seguimiento y efectuar retroalimentación					
Total presupuestado				\$500.000	

Objetivo estratégico: Aumentar el grado de satisfacción del empleado.				Responsable: Director Administrativo y RRHH Unidad estratégica: Área Administrativa	
Estrategia: Crear indicadores de gestión del personal				Indicador de éxito global: % de empleados satisfechos	
Actividades	Tiempo	Meta	Responsable	Recursos	Limitación
Decidir que indicadores son necesarios para la toma de decisiones y el control del personal.	Mayo 2017- Enero 2018	100%	Director Administrativo y RRHH	Computador, papelería internet \$150.000	No contar con información necesaria para formular los indicadores
Construir los indicadores					
Determinar periodicidad de medición de los indicadores					
Hacer seguimiento y control de los indicadores					
Total presupuestado				\$150.000	

Objetivo estratégico: Incentivar y motivar el RRHH				Responsable: Director Administrativo y RRHH Unidad estratégica: Área Administrativa	
Estrategia: Generar Incentivos al personal				Indicador de éxito global: % de empleados destacados	
Actividades	Tiempo	Meta	Responsable	Recursos	Limitación
Crear un plan de incentivos para que el personal se motive a participar.	Mayo 2017- Enero 2018	40%	Director Administrativo y RRHH	Computador, papelería internet, pintura, arreglos, papel para buzón \$350.000	Que el personal no entiende el valor agregado de crear un mejor clima organizacional. Que el personal no quiera participar de las actividades.
Crear un buzón de sugerencias y premiar las mejores sugerencias internas en mejora de la empresa					
Diseñar un muro con la misión, visión, frases motivacionales diarias por parte de los trabajadores					
Premiar al trabajador del mes.					
Felicitar en público a los empleados destacados.					
Total presupuestado				\$350.000	

Apéndice D. Fichas técnicas de indicadores

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Objetivo estratégico	Garantizar los rendimientos de la empresa	
Indicador	% incremento de ingresos	
Definición	Diferencia porcentual de ingresos de un año a otro	
Meta	Periodicidad	Unidad de medición
20%	mensual	Porcentaje
Objetivo	Forma de cálculo	
Calcular el porcentaje de crecimiento de ingresos de un período a otro	$\frac{(\text{Ingresos periodo actual} - \text{Ingresos periodo anterior})}{\text{Ingresos periodo anterior}} * 100$	
Fuente de datos	Responsable	
PYG		
Facilitador	Contador	
Contador		

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Objetivo estratégico	Aumentar fuentes que aseguren los ingresos	
Indicador	% de nuevos ingresos	
Definición	Porcentaje de nuevos ingresos obtenidos	
Meta	Periodicidad	Unidad de medición
20%	mensual	Porcentaje
Objetivo	Forma de cálculo	
Calcular el porcentaje de nuevas fuentes de ingresos	$\frac{(\text{Ingresos nuevos} - \text{Ingresos Actuales})}{\text{Ingresos periodo anterior}} * 100$	
Fuente de datos	Responsable	
Facturación		
Facilitador	Contador	
Contador		

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Objetivo estratégico	Aumentar la atención al cliente brindando soluciones ajustadas a sus necesidades.	
Indicador	% de atención a clientes	
Definición	Porcentaje de atención a clientes clientes	
Meta	Periodicidad	Unidad de medición
20%	mensual	Porcentaje
Objetivo	Forma de cálculo	
Calcular el porcentaje de atención a cliente	(Nuevos clientes con soluciones - Total de clientes sin soluciones) / Total de clientes	
Fuente de datos	Gerente Administrativo	Responsable
Facilitador	Gerencia	Director Administrativo y RRHH

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Objetivo estratégico	Generar alianzas estratégicas	
Indicador	% de alianzas estratégicas	
Definición	Porcentaje de alianzas estrategicas	
Meta	Periodicidad	Unidad de medición
30%	mensual	Porcentaje
Objetivo	Forma de cálculo	
Calcular porcentaje de alianzas	(Porcentaje de proyectos con alianzas actuales - Porcentaje de proyectos con alianzas nuevas) * 100	
Fuente de datos	Contratos establecidos en carpetas con sus firmas	Responsable
Facilitador	Área proyectos	Director Administrativo y RRHH

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Objetivo estratégico	Desarrollar mayor control de proceso de compras generando eficiencia	
Indicador	% de respuesta al cliente	
Definición	Porcentaje respuesta al cliente	
Meta	Periodicidad	Unidad de medición
60%	mensual	Porcentaje
Objetivo	Forma de cálculo	
Calcular porcentaje de respuesta al cliente	(Porcentaje de respuestas actuales- Porcentaje de respuestas anteriores)*100	
Fuente de datos	Tiempos de respuesta al servicio	Responsable
Facilitador	Coordinador proyectos	Lider compras

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Objetivo estratégico	Evaluar los proveedores para garantizar mejor servicio	
Indicador	% de proveedores evaluados	
Definición	Porcentaje de proveedores evaluados	
Meta	Periodicidad	Unidad de medición
80%	mensual	Porcentaje
Objetivo	Forma de cálculo	
Medir la eficiencia en el tiempo promedio de respuesta a los requerimientos del lider de compras	(Porcentaje de proveedores evaluados actuales-Porcentaje de proveedores no evaluados) *100	
Fuente de datos	Tiempos de respuesta al servicio	Responsable
Facilitador	Coordinador proyectos	Lider compras

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Objetivo estratégico	Reducir incumplimientos por compras de insumos o materiales	
Indicador	% de incumplimientos	
Definición	Porcentaje de tiempos de respuestas	
Meta	Periodicidad	Unidad de medición
80%	mensual	Porcentaje
Objetivo	Forma de cálculo	
Medir la eficiencia en el tiempo promedio de respuesta a los requerimientos del líder de compras	(Porcentaje de incumplimientos de entrega a tiempo/ Total de entregas)	
Fuente de datos	Tiempos de gestión de ordenes de compra y ordenes de servicio	Responsable
Facilitador	Coordinador de campo	Lider compras

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Objetivo estratégico	Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados	
Indicador	# horas de capacitación	
Definición	# Horas de capacitación	
Meta	Periodicidad	Unidad de medición
10	Trimestral	Horas
Objetivo	Forma de cálculo	
Contribuir al desarrollo del personal	Promedio horas de capacitación	
Fuente de datos	Listado de capacitaciones	Responsable
Facilitador	Sistema de gestión	Director Administrativo y RRHH

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Objetivo estratégico	Aumentar el grado de satisfacción del empleado	
Indicador	% de empleados satisfechos	
Definición	Empleados satisfechos	
Meta	Periodicidad	Unidad de medición
100%	Mensual	Porcentaje
Objetivo	Forma de cálculo	
Medir la grado de satisfacción de los empleados para realizar sus labores	$\left(\frac{\text{Puntaje obtenido de empleados satisfechos}}{\text{Puntaje Total}} \right) * 100$	
Fuente de datos	Planilla de indicadores de gestión	Responsable
Facilitador	Sistema de gestión	Director Administrativo y RRHH

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Objetivo estratégico	Incentivar y motivar el RRHH	
Indicador	% de empleados destacados	
Definición	Empleados destacados	
Meta	Periodicidad	Unidad de medición
40%	Mensual	Porcentaje
Objetivo	Forma de cálculo	
Medir la grado de empleados que se destacan en sus labores	$\left(\frac{\text{Empleados destacados}}{\text{Total de empleados}} \right) * 100$	
Fuente de datos	Planilla de indicadores de gestión	Responsable
Facilitador	Sistema de gestión	Director Administrativo y RRHH

Fuente: Elaboración propia

Apéndice E. Test de evaluación de divulgación plan estratégico INEMEC

	Evaluación de la divulgación del plan estratégico	Versión No 001
		Elaboró: El Autor
		Aprobó: Gerencia
		Calificación:

Nombre:	Cargo:
----------------	---------------

El siguiente Test busca determinar el grado de divulgación del proceso estratégico para la compañía

1. Nombre 4 principios corporativos de la empresa?

2. Enumere 3 políticas de la empresa

3. Enumere los valores de la empresa?

4. Resuma la Misión de la empresa?

5. Resuma la Visión de la empresa?
