

**FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA FIRMA
CONSTRUCTORA INGENIERÍA Y CONSTRUCCIONES DE COLOMBIA –
INGCOCOL S.A.S**

**CRISTHIAN DAVID CASTELLANOS MORALES
JOSE VIRGILIO CORZO VERA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
POSGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCION
BUCARAMANGA
2013**

**FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA FIRMA
CONSTRUCTORA INGENIERÍA Y CONSTRUCCIONES DE COLOMBIA –
INGCOCOL S.A.S**

**CRISTHIAN DAVID CASTELLANOS MORALES
JOSE VIRGILIO CORZO VERA**

**Proyecto de Posgrado presentado como requisito para ser distinguido con
el título de especialista en Gerencia de Proyectos de Construcción**

**Asesor Metodológico:
RICARDO CRUZ HERNANDEZ**

**Director:
ORLANDO CONTRERAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCION
BUCARAMANGA**

2013

AGRADECIMIENTOS

CRISTHIAN DAVID CASTELLANOS MORALES

A Dios, por permitir culminar satisfactoriamente mis estudios, por darme salud y sabiduría para poder confrontar cada uno de los obstáculos que se presentan a diario como empresario, lo cual permite que sea cada día más fuerte.

A mis padres y hermanos por el apoyo incondicional y amor sincero que siempre me han ofrecido en el transcurso de mi camino.

A mi hijo David Santiago que por el esfuerzo y dedicación en estos estudios le he robado tiempo valioso de compartir y vivir plenamente juntos.

A mi abuelo Esteban quien me ilumina desde la eternidad, que lo llevo en lo más profundo de mi Corazón.

A la gente que hizo posible el cumplimiento de este gran sueño, a mis amigos, profesores y compañeros, en especial a mi amigo Virgilio Corzo.

Que Dios y la virgen me guíen por el camino de la sabiduría para aplicar los conocimientos adquiridos para enfrentar con convicción y conocimiento cada uno de los proyectos y metas que profesionalmente emprenda en la vida. Que todos mis proyectos se realice a favor de mi bien supremo.

Desde el día de hoy emprendo el sueño de posicionar la firma INGCOCOL SAS entre las mejores empresas constructoras del país, sueño que comienzo desde el presente año 2012, con el apoyo de Dios, padres, hermanos y algunos colegas amigos.

AGRADECIMIENTOS

JOSE VIRGILIO CORZO VERA A Dios, Por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida, concediéndome salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor lo que ha hecho de mí el ser que soy.

A mis padres, por ser el pilar fundamental en mi vida, por haberme apoyado en cada momento de dificultad y alegría, por sus excelentes consejos, su incondicional apoyo, valores enseñados y por toda la motivación constante que me ha permitido crecer como ser humano, pero más que nada, por su profundo amor.

A mis compañeros de grado, por el apoyo en nuestra formación profesional, y por cada palabra de aliento y confianza que en los momentos de dificultad, especialmente a mi amigo Cristian Castellanos Morales, por haberme ayudado a llevar a cabo este proyecto con toda la entrega y amor que el mismo exigía.

Finalmente a mis maestros, aquellos que marcaron cada etapa de mi camino universitario, compartiendo conocimientos adquiridos, brindándome de esa manera asesorías y despejándome dudas presentadas en la elaboración de esta monografía, con el único objetivo de contribuir aún más con lo aprendido en cada fase transcurrida.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	20
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.2 ALCANCE Y LIMITACIONES	20
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	21
1.4 OBJETIVOS.....	22
1.4.1 General	22
1.4.2 Específicos.....	22
1.5 METODOLOGÍA	23
1.5.1 Recolección de la información	23
1.6 MARCO TEÓRICO	23
1.6.1 Planeación estratégica.....	23
1.6.2 Procesos de planeación estratégica	25
1.6.3 Componentes de la planeación estratégica	26
2. INFORMACIÓN GENERAL INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S.	33
2.1 HISTORIA.....	33
2.2 RECURSO HUMANO	33
2.3 ESTILO DE DIRECCIÓN	34
2.4 PRINCIPALES CLIENTES.....	34
2.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	34
2.6 POLÍTICAS DE CALIDAD.....	36
2.7 PROVEEDORES	37
3. DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO EXTERNO E INTERNO INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S.	38
3.1 AUDITORIA INTERNA.....	38
3.1.1 Análisis del macro entorno.....	38

3.1.2 Análisis del entorno competitivo.....	52
3.1.3 Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	55
3.2 AUDITORIA INTERNA.....	57
3.2.1 Análisis de los factores internos.....	57
3.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	72
3.3 MATRIZ DOFA.....	74
3.3.1 Estrategias planteadas.....	75
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	78
3.4.1 Declaración del Organigrama.....	78
4. MARCO ESTRATÉGICO.....	80
4.1 DECLARACIÓN DE LOS VALORES.....	80
4.1.1 Justificación de los valores.....	84
4.2 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.....	84
4.3 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN.....	85
4.3.1 Justificación de la visión.....	85
4.4 DECLARACIÓN DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	85
5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	87
5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	87
5.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA EN DIFERENTES ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	88
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	93

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Matriz Dofa74

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Principales proveedores por actividad y compras.....	37
Tabla 2. Análisis del macro entorno, factor político.....	39
Tabla 3. Análisis del macro entorno, factor económico.	41
Tabla 4. Análisis del macro entorno, factor social.....	48
Tabla 5. Análisis del macro entorno, factor geográfico	50
Tabla 6. Análisis del macro entorno, factor tecnológico.....	52
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo	54
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos EFE	56
Tabla 9. Análisis de los factores internos. Capacidad directiva y organización	58
Tabla 10. Análisis de los factores internos. Capacidad de talento humano	61
Tabla 11. Análisis de los factores internos. Capacidad tecnológica	64
Tabla 12. Análisis de los factores internos. Capacidad Financiera.....	66
Tabla 13. Análisis de los factores internos. Capacidad Competitiva.....	69
Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos, INGCOCOL Construcciones S.A.S.....	72
Tabla 16. Planes estratégicos y tácticos de INGCOCOL Construcciones S.A.S.	77
Tabla 17. Valores INGCOCOL Construcciones S.A.S.....	81
Tabla 18. Valores profesionales de INGCOCOL Construcciones S.A.S.....	82
Tabla 19. Valores personales de INGCOCOL Construcciones S.A.S.....	83
Tabla 20. Valores de relación de INGCOCOL Construcciones S.A.S.....	83

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz DOFA.....	31
Figura 2. Participación porcentual del PIB de la construcción	42
Figura 3. Número de personas ocupadas en el sector de la construcción para el período de tiempo 2005-2011.....	43
Figura 4. Inversión extranjera directa en el sector de la construcción 2004-2011.....	45
Figura 5. Organigrama INGCOCOL S.A.S.	79

RESUMEN

TITULO: FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA FIRMA CONSTRUCTORA INGENIERÍA Y CONSTRUCCIONES DE COLOMBIA – INGCOL S.A.S

AUTORES: Cristhian David Castellanos Morales
José Virgilio Corzo Vera**

PALABRAS CLAVES: Planeación Estratégica; Competitividad; Objetivos; Estrategia.

DESCRIPCIÓN

Esta monografía se desarrolló teniendo como base la planeación estratégica, elemento fundamental como herramienta para el crecimiento y desarrollo de las empresas.

La importancia de la planeación estratégica y el pensamiento estratégico, como ventaja competitiva se ha incrementado en los últimos años, esta herramienta administrativa ayuda a incrementar las posibilidades de éxito, se basa en la administración por objetivos y se puede definir como un enfoque sistémico para la toma de decisiones en las organizaciones y como un proceso que mantiene unido el equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que se puede definir como un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducirla misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. También se puede definir como un proceso mediante el cual se miden situaciones presentes de la empresa y su nivel de competitividad y direccionamiento, donde se formulan e implementan estrategias para avanzar hacia el logro de la misión y las metas estratégicas de la organización.

Este trabajo tiene como fin realizar el Direccionamiento y la formulación de la planeación estratégica de la empresa INGCOL CONSTRUCCIONES S.A.S.

Inicialmente se hará un diagnóstico del sector constructor, seguido por un diagnóstico de la empresa a través de la matriz DOFA para finalizar con una propuesta de direccionamiento y recomendaciones para la empresa.

* Proyecto de Postgrado

** Postgrado en Gerencia de Proyectos de Construcción. Asesor Metodológico: Ricardo Cruz Hernández. Director: Orlando Contreras.

SUMMARY

TITLE: STRATEGIC FORMULATION FOR CONSTRUCTION ENGINEERING AND CONSTRUCTION FIRM OF COLOMBIA - SAS INGCOCOL

AUTHORS: Cristhian David Castellanos Morales
Virgilio Jose Vera Corzo**

KEYWORDS: Strategic Planning; Competitiveness; Objectives; Strategy.

DESCRIPTION

This monograph was developed on the basis of strategic planning, which is essential as a tool for growth and business development.

The importance of strategic planning and strategic thinking, as a competitive advantage has increased in recent years, this management tool helps to increase the chances of success, is based on management by objectives and can be defined as a systemic approach to the decision making in organizations and as a process that holds the team to translate the mission, vision and strategy into tangible results, reduces conflict, encourages participation and commitment at all levels of the organization with the efforts required to realizing the desired future.

Strategic planning is a management tool that can be defined as a process that keeps the team to translate the mission, vision and strategy into tangible results, reduces conflict, encourages participation and commitment at all levels of the organization efforts required to realize the desired future. Can also be defined as a process by which we measure current situations of the company and its competitiveness and addressing, which are formulated and implemented strategies to move towards the achievement of the mission and strategic goals of the organization

This project aims to make grade addressing and formulating strategic planning of business INGCOCOL CONSTRUCCIONES SAS.

* Postgraduate Project

** Graduate Certificate in Construction Project Management. Methodological Advisor: Ricardo Cruz Hernandez. Directed by Orlando Contreras

GLOSARIO

DEBILIDADES: actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.¹

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO: análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.²

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.³

FORTALEZAS: actividades y atributos internos de una organización que contribuye y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

MISIÓN: enunciado corto que establece el objetivo general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.⁴

¹ Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión –Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p.31

² Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión –Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p.31

³ <http://www.cgh.org.co/quienes/gestion.htm>

⁴ <http://www.google.com.ar/search?hl=es&hs=SXv&client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official&q=que+es+la+mision&spell=1>

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.⁵

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre los factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.⁶

PRINCIPIOS: son reglas o normas de conducta que orientan la acción. Se trata de normas de carácter general, máximamente universales.⁷

VALORES CORPORATIVOS: son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una compañía.⁸

VISIÓN: son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. Nos preguntamos: ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia dónde debe dirigirse la organización? Es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría.

⁵ Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión –Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p.31

⁶ Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión –Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p. 29

⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Valor>

⁸ Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión –Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p.31

La visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar?⁹

⁹ <http://www.comminit.com/la/modelosdeplaneacion/lapm/lasId-608.html>

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy en día están expuestas a cambios rápidos debido a los riesgos tan altos que les generan las variables del entorno como son las económicas, políticas, sociales y tecnológicas entre otras, las cuales afectan su mercado. Para enfrentarse a dichas variables es indispensable adquirir un mecanismo que permita atenuar o controlar el impacto de las mismas en la organización. La planificación Estratégica es la herramienta de gestión que permite conocer mejor la historia y el presente y mejora la manera de relacionarse con el entorno con el fin de lograr sobrevivir, crecer y dar viabilidad a los proyectos. Es, por tanto, una herramienta que facilita el hecho de que la organización alcance la situación adecuada para cumplir su misión y alcanzar el futuro deseado.

INGCOCOL Construcciones es una empresa fundada en el año 2.008, que se ha enfocado en la producción y comercialización de sus proyectos dejando pasar por alto estos elementos de direccionamiento, por tal razón el principal objetivo de este documento es la formulación del direccionamiento estratégico de la empresa.

Inicialmente se mencionaran los aspectos generales, tales como: planteamiento del problema, justificación, definición de objetivos, marco teórico; seguido se hará una breve presentación de la empresa; luego un diagnóstico tomando como base la matriz DOFA y analizando detalladamente los factores que afectan la organización interna y externamente; tomando como base este análisis se procederá al planteamiento de estrategias y formulación del direccionamiento estratégico. Finalmente los autores entregan sus conclusiones sobre el trabajo desarrollado.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S, reconociendo el alto nivel de competitividad en el mercado, aún no ha conformado una organización administrativa ni un direccionamiento estratégico en las que se consolide los requisitos necesarios para mantenerse en el tiempo.

INGCOCOL S.A.S. es una empresa creada en el año 2008, lleva poco tiempo en el mercado santandereano, no cuenta con los conocimientos, herramientas y técnicas para la profundización de la administración estratégica y cultura de gerencia de proyectos. La sociedad se ha visto afectada por los deficientes manejos de sus procesos internos, disminución en el grado de satisfacción de sus clientes, aumento en los gastos y costos por ende a la disminución de margen de utilidad y pérdida de valor, deficiencia en la optimización de recursos, desgaste de nuestro personal y malas prácticas laborales, todo esto se manifiesta cuando no se tiene un objetivo en común.

Una herramienta para fortalecer y adquirir un objetivo común de tal manera que toda la organización tenga un direccionamiento definido para trabajar por el mismo, es la planeación estratégica.

1.2 ALCANCE Y LIMITACIONES

Este trabajo, reúne el tipo de investigación descriptivo, el cual, bajo los parámetros de la investigación, establece la naturaleza, composición y procesos actuales de la compañía, estableciendo directrices y conclusiones dominantes, referenciando la realidad del entorno de la compañía para conducir y presentar una correcta interpretación y formulación de la planeación

estratégica.

Este trabajo tiene como fin, la formulación del Direccionamiento y Planeación Estratégica de la empresa INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S. formulada hacia el año 2020.

Sin desestimar, cabe anotar que el éxito de la implementación de un plan estratégico en una empresa, pesa en un 80% la rigurosidad y compromiso con que se diagnostica y formula dicha planeación estratégica. Una limitante importante de este trabajo de monografía, es la comprobación del planteamiento de las estrategias, ya que si bien son estrategias formuladas a través de un análisis del entorno de la compañía, solo con la aplicación y el tiempo será comprobada la veracidad y la certeza de estas. Sin embargo quedara en manos de la compañía y estipulado en las recomendaciones de este trabajo de monografía, la revisión de las estrategias con el propósito de realizar la retroalimentación y correcciones necesarias si hubiere lugar. Debido al poco tiempo de creación de la empresa (5 años) no se tienen datos históricos e indicadores que permitan realizar un comparativo o análisis profundo de su situación.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La empresa constructora Ingeniería y Construcciones de Colombia S.A.S, por ser una compañía dirigida informalmente y de carácter empírico, carece de una planeación estratégica, lo cual genera una falencia en el direccionamiento estratégico, y en el desarrollo de la estructura organizacional de la compañía.

Esta falencia al no ser tratada, dejará en jaque el crecimiento sostenido y el sostenimiento de la misma en el medio de la construcción, este trabajo es el inicio del diagnóstico y direccionamiento que necesita INGCOCOL

CONSTRUCCIONES S.A.S. para sobrevivir y proyectarse como empresa generadora de proyectos innovadores y rentables, proyectos amplificadores de empleo y progreso para la región, lo cual es el enfoque personal de los colaboradores y de la compañía.

Debido a las exigencias del mercado, la informalidad y la naturaleza empírica de la dirección, requiere un nuevo planteamiento en el direccionamiento de la empresa.

El planteamiento de la presente monografía, postula el inicio de los requerimientos de la compañía, por ende, se ha decidido aprovechar, el talento humano, el ambiente de renovación, la experiencia de la gerencia y la relación Empresa-Universidad, para concertarlas y formular la planeación estratégica y direccionamiento de la compañía, plasmando así un crecimiento empresarial y personal.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General. Establecer el direccionamiento estratégico y organizacional de la empresa INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S.

1.4.2 Específicos

- Realizar diagnóstico integral actual sobre la administración y objetivos estratégicos de la empresa constructora Ingeniería y Construcciones de Colombia S.A.S.
- Desarrollar un marco estratégico y de referencia a la firma INGCOCOL S.A.S.
- Establecer, formular y desarrollar el plan estratégico corporativo.
- Establecer y desarrollar el mapa de procesos de firma INGCOCOL S.A.S.

1.5 METODOLOGÍA

El método que se tiene en cuenta para resolver el problema planteado es de tipo descriptivo debido a que se pretende analizar la trayectoria de la empresa INGCOCOL Construcciones S.A.S. Para la realización del diagnóstico se tomara como base la matriz DOFA con el objetivo de analizar el resultado por medio del POAM y este sirva posteriormente para la elaboración del plan estratégico.

1.5.1 Recolección de la información. Una vez planteados los problemas y el alcance, de este trabajo de monografía, se inició un proceso de investigación sobre los temas relacionados, tales como planeación estratégica, dirección estratégica, dirección administrativa. Se realizaron reuniones con los colaboradores de la empresa, desde la gerencia hasta el nivel operativo de la empresa, de tal manera, que se sintetizaron ideas, experiencia y diferentes perspectivas de los colaboradores.

1.6 MARCO TEÓRICO

1.6.1 Planeación estratégica. El campo teórico-práctico de la planeación se expande en la medida en que el fenómeno de la globalización impacta en la estructura económica de los países que compiten en los mercados internacionales. La agudización de la competencia por posicionarse en los mercados de libre intercambio o del intercambio controlado, demanda de las organizaciones industriales, comerciales y de servicios, una configuración más depurada de sus sistemas de planeación, particularmente las de sus proyectos estratégicos.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa se puede definir como un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la

misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de la organización, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos y estar aprovechando lo que es favorable para mejorar cualquier desequilibrio organizacional.

Diferentes autores en el tiempo han desarrollado ampliamente el tema de la planeación estratégica corporativa, generando una cultura de proyección que motiva a desarrollar una visión futura de una compañía e instaurar planes de acción para el cumplimiento de metas u objetivos planteados, a continuación se describirán algunos de las definiciones de los autores más renombrados en la literatura, y se dispondrá a realizar el desarrollo de las mismas, donde, inicialmente se realizarán la auditoría externa e interna, definir la cadena de valor, ejecutar el análisis DOFA y componer la estructura organizacional de la compañía, procesos que serán descritos en detalle más adelante.

Peter Drucker considerado el padre de la teoría de la gestión corporativa moderna, define el planteamiento estratégico como el proceso continuo que consiste en adoptar sistemáticamente decisiones y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar también sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones; y en medir los resultados comparándolos con las expectativas.

Esta definición hace énfasis sobre el aspecto del rumbo y dirección hacia

donde deberá conducirse la empresa.

Michael Porter ve la estrategia como la forma en que una empresa realiza sus actividades y organiza toda su cadena de valor para alcanzar una buena ventaja competitiva y un buen posicionamiento de la empresa en su industria.

Las organizaciones no sólo se deben caracterizar por diseñar o implementar una planeación estratégica, es necesario que dentro de esa planeación se tenga en cuenta la planeación operativa y la planeación normativa con el fin de que haya sinergia en todos los niveles de la misma.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna 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 futuro¹⁰.

1.6.2 Procesos de planeación estratégica. Cualquier libro de administración habla de planeación como al proceso que responde a los siguientes cuestionamientos: ¿Qué?, ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Para dónde? Se supone que con base en ella se determinan las funciones de las áreas básicas de la organización: producción, mercadeo, recursos humanos y finanzas.

La planeación estratégica vas más allá, pues inicia con los establecimientos de metas organizacionales, define estrategias, políticas y consiste en:

- Definir el negocio y establecer una misión estratégica.
- Establecer los objetivos y metas de desempeño.
- Preparar y ejecutar el plan estratégico.
- Evaluar los resultados.

¹⁰ Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión –Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, P 17

1.6.3 Componentes de la planeación estratégica

- **Direccionamiento estratégico.** Es el conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro, a través del direccionamiento que da foco a los esfuerzos y logra la solidaridad de todas las personas hacia propósitos comunes de satisfacción de necesidades sociales.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios y valores corporativos, la visión, la misión y los objetivos organizacionales.¹¹

- **Principios y valores corporativos.** Es el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. No hacen parte de la Misión y Visión pero si son el soporte de ellas.

Los valores representan la base de evolución que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, los conceptos básicos de una organización y como tales forman la medula espinal de una organización. (Denison, 1991)¹²

Los valores inspiran la razón de ser de cada institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa (Robinson 1991)¹³.

Los valores en las empresas incentivan a sus miembros a asumir sacrificios por su empresa y a generar una fuerza única en función del desarrollo

¹¹ Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión –Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p 21

¹² http://es.geocities.com/antonio_salges/sem/teorico.html

¹³ http://es.geocities.com/antonio_salges/sem/teorico.html

empresarial. Los valores en una empresa permiten:¹⁴

- Posicionar una cultura empresarial
- Marcar patrones para la toma de decisiones.
- Promover un cambio de pensamiento
- Ejecutar estrategias con base en los valores
- Enseñar el significado del trabajo.

• **Misión.** La misión es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa, es la definición “del negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio¹⁵.

El enunciado de misión describe porqué y para qué existe la organización. Describe el propósito fundamental y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende y las fronteras de responsabilidad. La misión, es la formulación de los procesos de una organización, en cuanto a cubrimiento de operaciones, productos, mercados, talento humano soportado en el logro de los propósitos.¹⁶

La misión es un elemento importante de la planificación estratégica de las empresas por qué es a partir de ésta que formulan objetivos detallados los cuales serán los que guiarán a la empresa. También se puede definir como el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de

¹⁴ http://www.torrentidedeu.com/pdf/nous_esp/valores.pdf

¹⁵ Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión –Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p 31

¹⁶ Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión –Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p 20

dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

- **Visión.** La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el mercado de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, es definida por la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integran al equipo gerencial a su alrededor. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.¹⁷

La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.¹⁸

Es la exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes.

Pautas para elaborar la visión:

- Debe tener claramente definido un horizonte de tiempo.
- Debe expresar los logros que quiere alcanzar
- Debe ser alcanzable, teniendo en cuenta el entorno que la rodea como tecnología y recursos.

- **Objetivos Corporativos**

Son los resultados que una empresa espera alcanzar en el desarrollo de la

¹⁷ Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión –Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p 21

¹⁸ <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

misión y la visión. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su Medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

De acuerdo con la naturaleza de la organización y para propósito de este trabajo se va a apoyar y utilizar esta clasificación: Los objetivos se pueden definir según el alcance del tiempo en:

- Generales o de largo plazo
- Táctico o Mediano plazo
- Operacional o Corto Plazo.

• **Matriz DOFA.** El análisis DOFA es una de las herramientas esenciales que provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis DOFA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que

inciden sobre el quehacer interno de la organización, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional.

La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la organización.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la misma, dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégico, para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

El desarrollo de la matriz DOFA consta de ocho pasos:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.¹⁹.

A continuación se presentará gráficamente la matriz DOFA.

¹⁹ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

Figura 1. Matriz DOFA

<i>Dejar siempre en blanco</i>	FUERZAS – F 1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5.	DEBILIDADES – D 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
OPORTUNIDADES – O 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5.	ESTRATEGIAS – FO 1. 2. Anotar las fuerzas para aprovechar las Oportunidades 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS – DO 1. 2. Superar las debilidades aprovechando las Oportunidades 3. 4. 5.
AMENAZAS – A 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	ESTRATEGIAS – FA 1. 2. Usar las fuerzas para evitar las Amenazas 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS - DA 1. 2. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 3. 4. 5.

Fuente: Autores

Con el objetivo de realizar un análisis más exhaustivo, se debe tener en cuenta:

- **Análisis externo o auditoria del entorno.** Ya que un gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la entidad. Para este análisis se utiliza el POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, se elabora una matriz de impacto así:

- a. Obtener información sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b. Identificar Oportunidades y Amenazas, con lluvia de ideas.
- c. Agrupar las oportunidades y amenazas en:
 - Factores Económicos.
 - Factores Sociales.
 - Factores Políticos.
 - Factores Tecnológicos.
 - Factores Geográficos.

- Factores Competitivos.

d. Calificar y dar prioridad de la Oportunidad y la Amenaza en la escala:

Alta – Media – Baja.

e. Ponderar el impacto de la amenaza o la oportunidad en el éxito del negocio.

f. Interpretar la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo a su impacto en el negocio.

- **Análisis interno auditoria organizacional.** Consiste en diagnosticar el estado actual de la empresa utilizando una herramienta llamada P.C.I.(Perfil de Capacidad Interna), que permite evaluar las Fortalezas y Debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, se elabora una matriz de impacto así:

a. Prepare información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis

b. Integre los Grupos Estratégicos

c. Identifique Fortalezas y Debilidades, con lluvia de ideas

d. Agrupe por capacidades:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Financiera.
- Capacidad Competitiva
- Capacidad de Talento Humano
- Capacidad Técnica o Tecnológica.

e. Califique y dé prioridad a la Fortaleza y Debilidad en la escala:

Alta- Media - Baja

f. Pondere el impacto de la Fortaleza y Debilidad en el éxito actual de la empresa.

g. Interprete la matriz identificando sus Fortalezas y Debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.²⁰

²⁰ Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión –Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p 137 a 142.

2. INFORMACIÓN GENERAL INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S.

En este capítulo se hará una breve reseña con datos generales de la empresa, esto permitirá comprender algunos datos del diagnóstico, esta información ha sido suministrada por el Gerente General.

2.1 HISTORIA

La empresa Ingeniería y Construcciones de Colombia S.A.S fue fundada en el año 2.008, por un Ingeniero Civil con pocos conocimientos en el área administrativa y dirección de proyectos; a pesar de esto la empresa se ha desarrollado de manera progresiva obteniendo reconocimiento dentro del sector.

INGCOCOL S.A.S. Es una empresa de construcción cuyo objetivo es asesorar y ejecutar proyectos de ingeniería, vivienda, obras civiles e infraestructura, mantenimiento y construcción de vías, contando con un equipo de especialistas que ofrecen una visión integral para el desarrollo de proyectos de construcción desde una perspectiva social cuyo único interés es la satisfacción y el cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes.

2.2 RECURSO HUMANO

La planta está conformada por los siguientes empleados contratados directamente con la empresa:

Gerente: Cristhian castellanos Morales

Abogado: Oscar Alirio Castellanos Morales

Arquitecto: Ariel serrano castillo

Abogado: Alirio castellanos Mendoza

Auxiliar de ingeniería: Norma Constanza Mateus.

Este equipo de trabajo tiene formación universitaria y algunos se encuentran finalizando estudios de post grado en áreas relacionadas con el objetivo de la empresa.

2.3 ESTILO DE DIRECCIÓN

INGCOCOL Construcciones S.A.S mantiene un estilo de dirección informal. No cuenta con organigrama ni manual de funciones que asigne responsabilidades, por lo que todo el equipo de trabajo debe reportar a la Gerencia.

La urgencia de un direccionamiento y liderazgo estratégico, es la dirección a tomar y continuar para replantear la dirección de la empresa, para poder establecer una organización de carácter competitivo en el sector de la construcción actual a nivel nacional.

2.4 PRINCIPALES CLIENTES

Los clientes se clasifican en clientes del sector público y privado.

- Sector público: Alcaldía de Galán, Alcaldía de Lebrija, Alcaldía de Betulia, Alcaldía de Bucaramanga, Gobernación de Santander, Corporación de la Meseta de Bucaramanga y Alcaldía de San Gil.
- Sector privado: TESICOL, Alirio Díaz, Torres Ingeniería, Orlando Miranda y Donaldo Durán.

2.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

INGCOCOL Construcciones S.A.S. ofrece un portafolio de productos diversificado y que permite el manejo integral de sus proyectos, abarcando desde el avalúo, adquisición y estudio de terrenos hasta la edificación. Debido a que entre sus clientes se encuentra el sector público, la empresa se ha esforzado por ampliar

sus conocimientos en infraestructura vial.

a. Portafolio de productos de ingeniería civil:

- Obras civiles y diseños estructurales.
- Diseño y construcción de viviendas (Edificios – Casas).
- Construcción y remodelación de inmuebles para vivienda, incluyendo vivienda tipo VIS.
- Diseño y construcción de estructuras metálicas para cubiertas, bodegas.
- Construcción y mantenimiento de vías.
- Construcción de obras de infraestructura.
- Diseño y construcción de acueductos y plantas de tratamiento de aguas.
- Construcción y mantenimiento de parques, zonas verdes.
- Avalúos de Bienes rurales.

b. Portafolio de servicios área arquitectura:

- Obras civiles y diseños arquitectónicos.
- Asesoría en urbanismo y espacio público.
- Creación de proyectos empleando la metodología MGA.
- Evaluación de proyectos arquitectónicos y de urbanismo.
- Evaluación financiera de proyectos de edificaciones.
- Asesoría para la gestión de licencia de construcción ante las curadurías.

c. Portafolio de servicios área de topografía:

- Levantamientos planimétricos.
- Levantamientos altimétricos.
- Particiones de predios.
- Levantamientos de lotes, áreas, curvas de nivel.
- Levantamientos de fincas, áreas, curvas de nivel.
- Levantamientos urbanísticos.

- Localización de proyectos urbanísticos.

- d. Portafolio de servicios área de avalúos:
 - Avalúos de bienes urbanos.
 - Avalúos por el método comparativo.
 - Avalúos por el método de costo o reposición.
 - Avalúos por el método de la renta.
 - Avalúos por el método residual.

2.6 POLÍTICAS DE CALIDAD

La política de la calidad (apartado 5.3 de norma ISO 9001:2011) es el documento base para la implementación de un sistema de gestión de la calidad. Marcará las directrices generales para la planificación del sistema y orientará a toda la organización hacia la satisfacción del cliente.

Aunque la política de calidad no se ha documentado ni se ha establecido formalmente en la constructora, es política de INGCOCOL Construcciones S.A.S. brindar continuamente un servicio excelente a sus clientes en todas las actividades de construcción que realiza, a través del uso de modernos procesos de trabajo, materiales certificados y equipos utilizados por personal altamente formado, capacitado y comprometido en todos sus niveles, para alcanzar la excelencia de los productos y servicios entregados.

Esto ha llevado a un compromiso de la Dirección con la mejora continua, el cumplimiento de los requisitos legales y con nuestros clientes en todos sus niveles.

2.7 PROVEEDORES

A continuación se describirán los principales proveedores.

Tabla 1. Principales proveedores por actividad y compras

PRINCIPALES PROVEEDORES POR ACTIVIDAD Y COMPRAS			
% ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	PRINCIPAL PROVEEDOR	% DE COMPRAS
2%	Excavación	Serial S.A.S	100%
36%	Cimentación y estructura	Holcim Colombia	28%
		Cemex Colombia	31%
		Diaco S.A.S	41%
6%	Mampostería	Ladrillera Ergo	100%
5%	Instalaciones hidrosanitarias y gas	Ardisa	47%
		Aldia	34%
		Almacén El Plomero	19%
6%	Instalaciones eléctricas	Electroindustrial	63%
		Electrovera	37%
10%	Enchapes Muros	Ardisa	53%
		Alfa Gres Ltda.	47%
3%	Morteros	Luis Enrique Guerrero	30%
		Cemex Colombia	70%
8%	Enchape pisos	Alfa Gres Ltda.	55%
		Ardisa	45%
7%	Carpintería madera	Carpintería Macías	100%
5%	Carpintería metálica	Vitelsa S.A.S	31%
		Nacional de Aluminios	50%
		Diventanas	19%
5%	Pinturas y estucos	Aldia S.A.S	45%
		Thermoquimicos	28%
		Mecon	12%
		Enyesa	5%
7%	Aparatos, equipos y electrodomésticos	Challenger	45%
		Aldia	28%
		Ardisa	12%
		Distribuciones Col.	5%

Fuente: Autores del proyecto

3. DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO EXTERNO E INTERNO INGCOL CONSTRUCCIONES S.A.S.

Para el desarrollo de este diagnóstico se elaboraron matrices con factores que inciden en el sector de la construcción y en la empresa INGCOL Construcciones S.A.S. La información y los datos han sido suministrados por Gerentes y personas con amplio conocimiento en el sector, lo que respalda la confiabilidad y validez de la información.

3.1 AUDITORIA INTERNA

El diagnóstico externo revela las oportunidades y amenazas claves que tiene la organización, para evaluar las tendencias que monitorean los factores políticos, económicos, sociales, geográficos y tecnológicos. A continuación se despliega en los respectivos espacios de análisis, iniciando con el macro entorno, seguido del entorno industrial y finaliza con el entorno competitivo.

3.1.1 Análisis del macro entorno. A continuación se realizará un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, geográficos y tecnológicos. Por medio de tablas se ha asignado una calificación de acuerdo a lo que los autores consideran es una oportunidad o amenaza y el impacto que esto causa en el sector, posteriormente se analizará y sustentará esta calificación.

- **Análisis del factor político.** Para el análisis del factor político tomaremos como punto de referencia: el factor electoral, la estabilidad política, ley laboral, actividades terroristas, leyes de protección del medio ambiente y los impuestos.

Tabla 2. Análisis del macro entorno, factor político

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM									
Político	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Elecciones						X			X
Estabilidad Política				X					
Ley Laboral		X						X	
Actividades Terroristas				X			X		
Leyes de protección del medio ambiente		X						X	
Impuestos				X				X	

Fuente: Autores

❖ **Elecciones:** En época de elecciones, se tiende a mantener una cierta reserva en las inversiones y contrataciones en la mayoría de los sectores y especialmente en el sector de la construcción, debido a la incertidumbre en la dirección de la nueva administración de gobierno, esto se refleja en una caída en las ventas que afecta importantemente el lanzamiento o terminación de un proyecto de construcción. Este fenómeno se presenta varias veces en periodos cortos de tiempo.

❖ **Estabilidad política:** En Colombia existe estabilidad política y sistema democrático para la elección de gobernantes, sin embargo, el sector constructor debido a ser manejado por licitaciones se puede ver afectado en determinado momento en cuanto a la continuidad en las decisiones tomadas por el gobierno de turno.

❖ **Ley laboral:** El sector construcción se encuentra en las mismas condiciones de contratación laboral que el resto de sectores de la economía nacional, razón por la que este indicador es neutral.

❖ **Actividades terroristas:** Los actos terroristas han disminuido en los centros urbanos del país, esto ha generado confianza y atraído la inversión extranjera no sólo en servicios, sino en la actividad constructora.

- **Leyes de protección de medio ambiente:** Es una tendencia global, que no se puede obviar en ninguna empresa, para INGCOCOL Construcciones S.A.S. es inherente a su funcionamiento, es por esto que se debe tomar como una oportunidad e impulsarla, promoviendo una producción más limpia.

Las leyes que actualmente rigen al sector son:

- Ley general de urbanismo y construcciones.
- Ley 23 de 12 de diciembre de 1973, Código de recursos Naturales y Protección al Medio Ambiente.
- Decreto 2811 de 1974, Código Nacional de Recursos Naturales.
- Ley 9 de 1979, Código Sanitario Nacional.
- Ley 9 de 1989, Reforma Urbana.

- **Impuestos:** Una falencia de competitividad si se revisa el panorama transnacional, debido a la alta carga tributaria que se tienen en el país, sin embargo se tiene unos salvavidas como lo son los beneficios por leasing con las entidades bancarias. Teniendo en cuenta el entorno global esto se presenta como una amenaza. El sector construcción tiene las mismas obligaciones tributarias que el resto de sectores como: impuesto sobre renta y complementario, IVA, retención en la fuente e Industria y comercio.

a. Factor económico. Para el análisis del factor económico se tendrán en cuenta las variables: flujo de dinero, disponibilidad de mano de obra y materias primas, nivel de desarrollo, inversión, tratado de libre comercio, tasas de interés, disponibilidad de crédito y tipo de mercado.

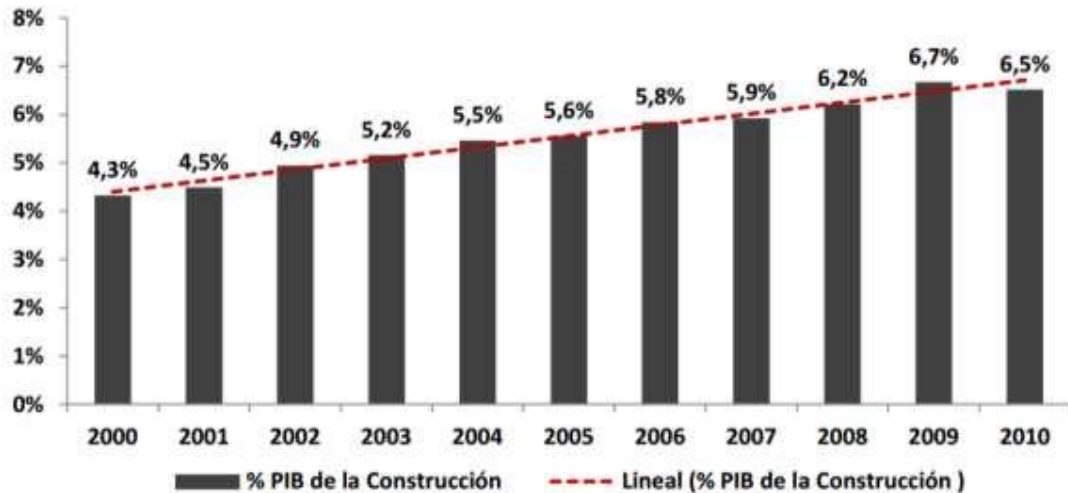
Tabla 3. Análisis del macro entorno, factor económico.

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM									
Económico	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Flujo de dinero	X							X	
Disponibilidad de mano de obra adecuada	X						X		
Disponibilidad de materias primas					X		X		
Nivel de Desarrollo		X						X	
Inversión		X					X		
Tratado de libre Comercio	X							X	
Tasas de Interés	X						X		
Disponibilidad de Crédito			X					X	
El tipo de mercado			X						X

Fuente: Autores

- Flujo de dinero:** El aumento de ingreso de divisas al país ha generado una revaluación del peso frente al dólar americano, favoreciendo los precios para la importación de equipos, herramienta y materiales de construcción. El sector se ha mostrado como uno de los principales jalonadores de la economía nacional. Durante los últimos años ha representado en promedio el 5,6% del PIB nacional a precios constantes del año 2005, basados en las cifras que CAMACOL (Cámara Colombiana de la Construcción) recopila y actualiza constantemente. En Figura 2 se puede observar la representación del PIB de la construcción en la economía colombiana.

Figura 2. Participación porcentual del PIB de la construcción



Fuente: Autores con datos suministrados por CAMACOL y el DANE

- **Disponibilidad de mano de obra adecuada.** En estos momentos en que el sector de la construcción está en auge, se tiene una disponibilidad de más de 131.000 profesionales y técnicos graduados en el sector, alrededor de 12.000 graduados al año, 28 programas especializados en la formación para el recurso humano de materiales de construcción; lo cual se constituye en una oportunidad para INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S. puesto que podrá seleccionar personal calificado e idóneo que contribuya al cumplimiento de los objetivos misionales de la compañía. Adicional, la compañía aportará al aumento de las cifras de empleo que han estado al alza durante la última década (Ver Figura 3).

Figura 3. Número de personas ocupadas en el sector de la construcción para el período de tiempo 2005-2011.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos registrados por CAMACOL y el DANE

- Disponibilidad de materias primas.** En el plan de desarrollo del gobierno 2014 existen 5 sectores denominados “las locomotoras del gobierno”, entre las cuales se destacan la de Vivienda (meta de construcción de 1 millón de Vivienda de Interés Social) y la de Infraestructura (construcción y remodelación de aeropuertos, puertos, carreteras, etc.), las cuales generarán una demanda creciente de materiales de construcción de baja, media y alta gama²¹. Por lo tanto, la disponibilidad de materias primas representa una amenaza media para la compañía INGCOL Construcciones S.A.S., ya que se consideran prioridad y tienen mayor poder de negociación el gobierno.

- Nivel de desarrollo.** Bucaramanga cuenta con un nivel de desarrollo acorde a las principales ciudades del país. Tiene 98% de cobertura en servicio de acueducto y alcantarillado, 87,8% de cobertura en servicio de telefonía y 97,6% servicio de energía. Su economía le permite auto sostenimiento ya que cuenta

²¹ Tomado de: Proexport Colombia, “Inversión en el sector Materiales de Construcción en Colombia”. <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/materiales-de-construccion.html>. Recuperado: 21 de Marzo de 2013

con sector industrial, comercial, servicios, minería activos.

- **Inversión.** Durante el foro “En qué invertir en el 2012 y Primera Feria de Productos Financieros” organizado por el diario La República, La presidente de Camacol Sandra Forero Ramírez identificó oportunidades en el sector de la construcción para invertir en el 2012. De acuerdo con la representante gremial, las oportunidades se concentran en la vivienda de interés social, VIS; en el TLC con los Estados Unidos sobre todo para el segmento residencial y en las alianzas público privadas durante el foro “En un primer aspecto, Sandra Forero Ramírez considera que en el segmento de la VIS existe una demanda fortalecida por el aumento del empleo y la estabilidad del mismo. Además, por el anuncio por parte del Gobierno Nacional de ampliar el subsidio a la tasa de interés y de focalizar estos recursos a este segmento. “Se estima en 7.7 millones el número de hogares que en la actualidad no están pudiendo lograr el cierre financiero para acceder a una vivienda. Este grupo constituye la principal oportunidad de crecimiento en el segmento residencial”, puntualizó la presidente gremial.

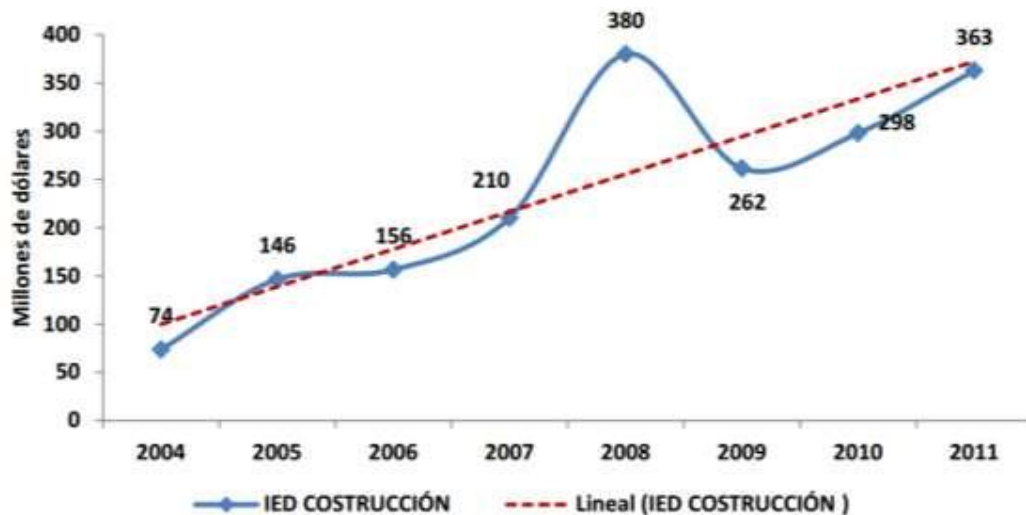
La segunda oportunidad de inversión del sector constructor es el TLC con los Estados Unidos, el cual traerá positivos impactos macroeconómicos en el mediano plazo, particularmente un volumen importante flujos de inversión que se traducirán en mayor demanda de edificaciones industriales, bodegas y hoteles. “Los segmentos de mayores incrementos se presentarán en este segmento donde se espera construir 20.000 nuevas habitaciones en los próximos cuatro años, eso implica aumentar en 13.000 habitaciones frente a lo producido en el cuatrienio 2007-2010”, dijo Sandra Forero Ramírez.

La tercera oportunidad de inversión que identifica la presidente gremial son los Macro proyectos a través de las APP’s para la construcción de la infraestructura requerida como colegios, jardines infantiles, hospitales, cárceles, despachos

público entre otros. Sobresale que estos Macroproyectos son una herramienta fundamental ya que concentran el mayor porcentaje de la VIP, donde su mayor oferta se concentra en los departamentos de Cundinamarca, Antioquia, Valle, Huila y Bolívar. “Con las APP’s Se estimula la iniciativa y el esfuerzo financiero del sector privado, al tiempo que se reduce el esfuerzo de caja por parte del Estado”, concluyó la presidente de Camacol, Sandra Forero Ramírez²²

En general, la inversión en el sector de construcción creció el 30% en el periodo 2004-2011, impulsado por el ingreso de reconocidas empresas multinacionales que han instalado sus operaciones directas en el país (Ver Figura 3).

Figura 4. Inversión extranjera directa en el sector de la construcción 2004-2011



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la balanza de pagos del Banco de la República

²² Tomado de: Cámara Colombiana de la Construcción [CAMACOL]. “Oportunidades De Inversión Para El Sector Constructor En El 2012” En: <http://camacol.co/noticias/oportunidades-de-inversi%C3%B3n-para-el-sector-constructor-en-el-2012> Recuperado el: 21 de Marzo de 2013

- **Tratado de libre comercio.** El TLC con Estados Unidos beneficia la importación de algunos materiales que quedarán exentos de arancel como: ladrillos, placas, baldosas y piezas de cerámica, disminuyendo los costos en los proyectos y fortaleciendo los procesos productivos. De igual manera los productores nacionales de materiales de construcción como cemento encontrarán ventajas y oportunidades para la exportación de sus productos; es decir, este sector será uno de los beneficiados en doble vía.

- **Tasas de interés y disponibilidad de crédito.** En primer lugar, la vivienda es un bien básico cuya demanda es muy posible que sea elástica al ingreso, especialmente para el caso de los hogares jóvenes. En segundo término, la compra de vivienda se da en pocas ocasiones en la vida de un hogar, dado su alto valor unitario; es un evento esporádico que cuando se presenta por primera vez requiere una financiación importante y la constitución previa de un fondo financiero. Una consecuencia de lo anterior es la importancia que tiene la tasa de interés para la compra de finca raíz y para el consumo agregado de los colombianos. La sensibilidad a la tasa de interés es una característica que la vivienda comparte con otros activos; en este caso se trata de un bien de capital durable con baja depreciación y con una oferta restringida. Los hogares perciben ese rasgo característico y en consecuencia sus decisiones de consumo no se ven afectadas por los movimientos temporales de los precios de la finca raíz (Lettau y Ludvigson, 2004). Sin embargo, existe un argumento contrario que afirma que para los hogares que arriendan y tienen un proyecto de compra de vivienda, un aumento del precio de esta última puede aumentar el tamaño del aporte propio y los puede llevar a disminuir y no a aumentar su consumo. Es así como de forma general, el estudio de Mishkin (2007), plantea que el financiamiento de la compra de vivienda se ve afectada por las fricciones en los mercados financieros.

La coyuntura económica reciente presenta un contexto favorable, principalmente

en dos aspectos. Primero, se ha venido presentado una recuperación paulatina y consistente de la economía colombiana (durante el primer trimestre del año la economía creció el 4%, y según el director del DANE es un buen resultado teniendo en cuenta la crisis económica internacional, además de ser una cifra mayor a la esperada)²³ segundo, los indicadores de actividad en el sector edificador continúan mostrando resultados positivos, y según un análisis hecho por BBVA Research, “El principal catalizador de la recuperación económica será el consumo de los hogares, el cual tomará los mayores réditos de la reducción de la tasa de interés”, lo que confirma la expectativa de un consumo „más dinámico en los años 2013-2014”. Para el caso de la vivienda, se prevé un impulso sobresaliente de las obras comerciales y logísticas y de la vivienda de interés social, principalmente en 2014”, explicó el economista de BBVA Research²⁴.

En lo que respecta al Banco Central, a lo largo del 2010 la tasa de intervención del Banco de la Republica se mantuvo en un 3%, a partir del mes de febrero de 2011 empezó a aumentar, a mediados de Junio de 2012 estuvo en 4,25%, y hoy está en 3,75%, se espera que el emisor continúe con una política de reducción de las tasas de interés durante 2013, que permita a los consumidores anticiparse a los cambios en la política monetaria reflejando niveles más altos de confianza y una mayor disposición para compra de vivienda, ya que la tasa de intervención del banco central marcan el comportamiento de las demás tasas de los bancos comerciales. Adicional a esto, unas tasas de interés bajas propician una ventaja para INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S. en el mercado, ya que también podrá acceder a créditos para invertir en más proyectos con precios favorables para el

²³ Tomado de: http://spanish.china.org.cn/economic/txt/2013-03/22/content_28322143.htm
Recuperada: 21 de Marzo de 2013

²⁴ Tomado de: Noticias Económicas El Portafolio.co, “Economía colombiana crecerá 4,1% en 2013 y 5,0% en 2014”, <http://www.portafolio.co/economia/economia-colombiana-crecera-41-2013-y-50-2014>. Recuperado: 21 de Marzo de 2013

consumidor final.

- **Tipo de mercado:** Este sector se destaca por abarcar diversos tipos de mercado, debido a la variedad de productos y demanda que tiene. De acuerdo al conocimiento y experiencia de los autores se clasificará en:

- **Gobierno:** Demandan viviendas de interés social, infraestructura vial, edificios institucionales, entre otros.

- **Familias:** Vivienda.

- **Empresarial, Industrial y comercial:** Centros empresariales, centros comerciales, bodegas y oficinas.

c. Factor Social. Dentro del análisis del factor social se tendrán en cuenta aspectos como: Actitud ante la inversión, nivel de educación, actitud ante la calidad de producto, seguridad, actitud ante el trabajo y actitud frente a los gastos y el ahorro.

Tabla 4. Análisis del macro entorno, factor social

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM									
Social	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Actitud ante la inversión	X								X
Nivel de Educación	X								X
Actitud ante la calidad del producto	X						X		
Seguridad						X	X		
Actitud ante el Trabajo			X					X	
Actitud frente a los gastos y el ahorro			X				X		

Fuente: Autores

- **Actitud ante la inversión y nivel de educación.** Debido a que el mercado

principal es estrato alto, se tiene contacto con personas de alto nivel de educación, que comprenden en su totalidad los riesgos y beneficios que posee la inversión, adicional tienen una disposición y buena actitud ante la compra o inversión en vivienda, tanto en el proceso de compra como en el servicio post venta. Sin embargo y a pesar que es un factor con un nivel alto de oportunidad, se debe considerar una posible turbulencia en la economía colombiana, donde el riesgo de desempleo y el valor de la vivienda pueden afectar las finanzas de los hogares en una forma que no se daría si los mercados fueran perfectos.

- **Actitud ante la calidad del producto.** La sociedad de consumo que hoy se enfrenta, tiene como premisa el comprar productos con contenido, con calidad, con personalidad que cumpla con las expectativas y sea un producto que perdure y se valore, por consiguiente es claro que la calidad del producto es una clave importante para ser competitivos. INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S ha adquirido esta filosofía como elemento diferenciador en el mercado.
- **Seguridad.** Representa una influencia muy grande para que la sociedad nacional e internacional, tomen decisiones de inversión en el país o la región, la seguridad en el país ha mejorado sustancialmente y se ha reflejado de manera significativa en inversión, sin embargo se debe mejorar más y así crear un ambiente propicio para generar más inversión.
- **Actitud frente al trabajo.** Los obreros rasos debido a la calidad del trabajo y su condición económica manejan actitudes de apatía, resentimiento, inconformismo entre otros, actitudes que finalmente afectan el desarrollo de las actividades y finalmente la empresa. Sin embargo no es un fenómeno generalizado, y adicional se puede controlar al hacer la selección de personal.

- **Actitud frente a los gastos y el ahorro:** Durante la última década el comportamiento del ahorro en Colombia ha tenido cambios significativos que es importante explorar. Este comportamiento ha afectado a todos los niveles de ahorro, pero el caso del ahorro privado, y en particular el de los hogares, es crucial para entender esta variable en términos agregados. Actualmente la sociedad, tiene una actitud más consumista debido al fortalecimiento de la economía colombiana en los últimos años, donde los créditos de vivienda manejaban unas tasas de interés muy bajas lo cual incrementó el consumismo y por ende el sector de la construcción se vio beneficiada, se espera para finales del 2015 un posible descenso en el consumismo, debido al incremento de las tasas de interés y el largo período de endeudamiento por parte de los consumidores.

d. Factor geográfico. Para el factor geográfico se tomará en cuenta: variaciones climáticas que afecten la construcción, ubicación del proyecto y topografía.

Tabla 5. Análisis del macro entorno, factor geográfico

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM									
Geográfico	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Variaciones climáticas que afecten la construcción			X						X
Ubicación del proyecto		X						X	
Topografía		X							X

Fuente: Autores.

- **Variaciones climáticas que afecten la construcción:** El área municipal es de 165 kilómetros cuadrados, su altura sobre el nivel del mar es de 959 mt y sus pisos térmicos se distribuyen en: cálido 55 kilómetros cuadrados: medio 100

kilómetros cuadrados y frío 10 kilómetros cuadrados. Su temperatura media es 23°C y su precipitación media anual es de 1.041 mm. Debido a que los proyectos se encuentran ubicados en una zona cálida, donde las lluvias y demás factores climáticos no son tan frecuentes ni adversos, se podría ver como una oportunidad ante otras regiones, sin embargo ante la competencia local no tiene un impacto real debido a que se tienen las mismas condiciones.

- **Ubicación del proyecto:** Para la ubicación de los proyectos se solicita la licencia al municipio, por medio de la curaduría quien a su vez debe tener en cuenta el concepto del POAT (Plan de ordenamiento territorial), con esto se pretende que las ubicaciones y terrenos a los que se otorgan los permisos son los adecuados para construcción.

- **Topografía:** La topografía de Bucaramanga es en promedio un 15% plana, 30% ondulada y el restante 55% es quebrada. Al igual que la ubicación, la topografía del terreno siempre se busca que sea favorable para cada proyecto, por esto lo tenemos como una oportunidad, de igual manera ante cualquier topografía se puede realizar un proyecto, la afectación de la topografía solamente se vería reflejada en costos, los cuales bajarían el margen de utilidad y en casos extremos no darían la viabilidad de un proyecto.

e. Factor tecnológico. Dentro del análisis del factor tecnológico se tendrán en cuenta: Internet y las tecnologías informáticas.

Tabla 6. Análisis del macro entorno, factor tecnológico

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM									
Tecnológicos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Internet				X				X	
Tecnología Informáticas					X		X		

Fuente: Autores

▪ **Internet.** Esta herramienta tiene diversas aplicaciones dentro del sector, entre las que se deben destacar la consecución de proveedores de materias primas y mercadeo y publicidad pues las empresas pueden mostrar a sus clientes la evolución de sus proyectos y publicitar los que ya se encuentran finalizados.

▪ **La tecnología informática:** Esta herramienta permite encontrar en el mercado software que abarcan diseño de espacios, permiten controlar inventarios, control de tiempos y de esta forma optimizar el tiempo y disminuir costos. INGCOCOL Construcciones S.A.S. No ha sacado mayor provecho de estas herramientas, razón por la que se clasifica como una amenaza.

3.1.2 Análisis del entorno competitivo. El análisis del entorno competitivo se fundamentará en los siguientes aspectos: factores claves de éxito y principales competidores a partir de la matriz del perfil competitivo.

• **Análisis de los factores claves de éxito.** Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. Los factores que se enuncian a continuación son los determinantes para poder obtener ventajas competitivas en INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S.

- **Relación con los clientes:** INGCOCOL Construcciones S.A.S cuenta con una clientela natural con alto grado de lealtad, la potenciación de este atributo, es de vital importancia para seguir captando mayor número de clientes y afianzando la lealtad hacia la empresa. Así promoviendo la competitividad en el sector de la construcción. La relación con los clientes se basa en la calidad de nuestros productos y el cumplimiento en la entrega de los proyectos.

- **Diversidad en el portafolio de productos:** La empresa ofrece diversidad de productos y servicios de construcción e ingeniería que se han detallado en el capítulo II del presente documento.

- **Diversificación de los clientes:** INGCOCOL Construcciones se ha preocupado por captar clientes tanto del sector público como privado.

- **Profesionalización y experiencia del equipo de trabajo:** La empresa cuenta con un equipo de trabajo comprometido y amplia experiencia en el sector.

- **Mercadeo, publicidad y ventas:** Este factor es imperativo para la comercialización de cualquier tipo de producto, ya que es un área profesionalizada y permite el cumplimiento de uno de los principales objetivos de la empresa: Vender! INGCOCOL Construcciones SAS no cuenta con este departamento que permita un posicionamiento en el mercado a diferencia de otras empresas del sector que si cuentan con este departamento, otorgándoles una ventaja.

- **Competitividad de precios:** Este es un factor determinante en el momento de desear adquirir una propiedad en finca raíz, INGCOCOL Construcciones S.A.S. cuenta con precios estándares en el mercado, por lo que no es un aspecto diferenciador.

- **Capacidad y trayectoria financiera:** Debido a que INGCOCOL Construcciones S.A.S, es una empresa creada recientemente no cuenta con suficiente capital financiero o fuentes de financiamiento propias. Esto conlleva a la necesidad de acceder a créditos para desarrollar sus proyectos, repercutiendo en los costos y afectando la competitividad frente a otros competidores.

- **Calidad del producto:** INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S., tiene como política el manejo de calidad total en toda la organización, sin embargo no cuenta con un sistema de gestión de calidad, ni certificaciones de este tipo, no obstante, se distingue por entregar un producto de muy buena calidad, y por ser reconocidos en el sector de la construcción como sinónimo de excelencia. Por esto es una fortaleza media con un impacto alto.

• **Análisis de los principales competidores a partir de la matriz del perfil competitivo**

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S			COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 1	
	Peso	Calif	Peso pond	Calif	Peso pond	Calif	Peso pond
Mercadeo publicidad y ventas	0,2	1	0,2	3	0,6	3	0,6
Competitividad de precios	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Capacidad y trayectoria financiera	0,3	2	0,6	4	1,2	4	1,2
Calidad del producto	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Lealtad del cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Total	1,0		2,3		3,1		3,1

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 2- una debilidad menor, 3- menor fuerza, 4- mayor fuerza.

Fuente: Autores

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.²⁵

La matriz analizada anteriormente expone a la compañía y dos principales competidores, que para efectos de este trabajo de monografía no se precisan con nombre propio, los pesos que se utilizan son analizados y referidos conjuntamente con la compañía, al igual que las calificaciones en peso ponderado.

3.1.3 Matriz de evaluación de factores externos EFE. Las puntuaciones y discusiones de las matrices de evaluación de factores externos surgen de una serie de reuniones estructuradas con el fin de dar respuesta a los análisis del diagnóstico externo e interno, el resultado de las mismas es la consolidación de las tablas análisis de factores y las descripciones. Los cargos convocados para tal efecto, fueron: el Director administrativo y financiero, Secretaria administrativa, Auxiliar administrativo, Jefe de recursos humanos y Jefe comercial.

Para finalizar la realización de la auditoría externa se presenta a continuación la tabla No. 8 que revela las oportunidades y amenazas claves de la organización.

²⁵<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos EFE

FACTORES DE ÉXITO	PESO	*CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Cumplimiento de las exigencias establecidas en la ley laboral	0,04	3	0,12
Cumplimiento a las leyes de protección del medio ambiente que rigen para la construcción	0,04	3	0,12
El nivel de desarrollo aumenta el deseo de invertir	0,04	2	0,08
Disminución de los aranceles debido al TLC con Estados Unidos.	0,09	4	0,36
Actitud positiva ante la inversión	0,04	3	0,12
Los funcionarios tienen un alto nivel de educación	0,05	2	0,1
Actitud positiva ante la realización correcta del trabajo	0,05	2	0,1
Actitud ante los gastos y el ahorro	0,03	2	0,06
Facilidad para obtener créditos	0,08	4	0,32
Topografía favorable para la ejecución de proyectos	0,04	3	0,12
Incremento de ventas gracias a su ubicación	0,05	2	0,1
Las variaciones climáticas que afectan la construcción	0,04	2	0,08
AMENAZAS			
Disminución del mercado por falta de internet (publicidad, marketing)	0,05	2	0,1
Incrementar la seguridad para incentivar la inversión	0,07	3	0,21
Reducción en la inversión debido a las tasas de interés tan elevadas	0,08	2	0,16
Las tasas de interés afectan los costos de la empresa	0,08	3	0,24
Difícil acceso a personal calificado	0,07	3	0,21
Disminución en la disponibilidad de materias primas	0,06	3	0,18
TOTAL	1,00		2,78

Nota: *Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la organización responden a cada factor donde 4: una respuesta superior, 3: una respuesta superior a la media, 2: una respuesta media, 1: una respuesta mala.

Fuente: Autores

Se obtuvo un ponderado de 2.78 puntos, lo que significa que la organización apunta sus estrategias a sacar ventajas de las oportunidades en el mercado.

Es importante analizar cuales Factores tuvieron mayor y menor puntaje a fin de dar prioridad y prestar más atención a los de menor puntaje, para que no sean estos los causantes de la inestabilidad en el mercado.

Por otra parte hay amenazas que pueden llegar a afectar la actividad de la organización considerablemente, no obstante las estrategias minimizan el riesgo.

Cada resultado obtenido es importante analizarlo, por tanto es importante que la constructora planee y proyecte su situación en estrategias de mediano y largo plazo a partir de los datos obtenidos en la matriz EFE. Para este trabajo de monografía, los resultados fueron revisados para incluirlos como parte de las estrategias finales de este trabajo.

3.2 AUDITORIA INTERNA

A continuación se presenta el análisis de los factores internos de la organización, agrupándolos según las diferentes capacidades: Tecnológicas, Directiva, talento Humano, competitiva y financiera. Finalmente se realiza la calificación y priorización de cada una de las fortalezas y debilidades, que se tendrán en cuenta en la formulación estratégica.

3.2.1 Análisis de los factores internos. Dentro del análisis de los factores internos se tomarán los aspectos: Imagen corporativa, uso de planes estratégicos, flexibilidad de la estructura, conocimiento de la competencia, capacidad institucional para el diseño productivo, sistema de toma de decisiones y capacidad de respuesta a condiciones ambientales.

- **Factor capacidad directiva y organización**

Tabla 9. Análisis de los factores internos. Capacidad directiva y organización

DIAGNÓSTO INTERNO PCI									
Directiva y Organización	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Med	Bajo	Alto	Med	Bajo	Alto	Med	Bajo
Imagen corporative						X	X		
Uso de planes Estratégicos						X	X		
Flexibilidad de la estructura	X						X		
Conocimiento de la competencia			X				X		
Capacidad institucional para el diseño constructivo	X						X		
Sistema de toma de decisiones				X			X		
Capacidad de repuesta a condiciones ambientales		X					X		

Fuente: Autores

a. Imagen corporativa. Constituye la expresión externa de la identidad de una empresa, una compañía no es sólo lo que vende o lo que ofrece, también es de lo que ella se percibe, una imagen sólida y representativa de su actividad y su filosofía constituyen un valor fundamental a la hora de posicionarse en el sector y de diferenciarse de la competencia. Como se mencionó anteriormente Ingcocol Construcciones S.A.S. es una empresa nueva, se encuentra en proceso de consolidar su imagen corporativa, hasta el momento cuenta con un logo y el respaldo de los proyectos convirtiéndose en su carta de presentación. Para el desarrollo de esta imagen corporativa y convertirla en una fortaleza debe consolidar su programa de marketing y relaciones públicas.

▪ **Planes estratégicos.** Toda empresa deben diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. También es importante señalar que las empresas deben precisar con exactitud la misión que va a regir la empresa y que va a ser fundamental ya que representara las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a sus consumidores. Es por esta razón que los directivos de INGCOCOL Construcciones S.A.S. han decidido elaborar un el plan estratégico para la empresa con el fin de poder lograr que la constructora en el 2020 sea la número uno en el sector de la construcción en Santander como lo plantea en la visión. En el capítulo 4 se desarrollara la propuesta del plan estratégico de la empresa.

▪ **Flexibilidad en la estructura.** INGCOCOL Construcciones S.A.S. con una estructura organizacional flexible, un equipo de trabajo con ideas frescas y adaptación al cambio, siendo esto una fortaleza alta puesto que aumenta la competitividad, la gestión innovadora y cambiante, lo que genera ser una empresa capaz de enfrentarse a un medio agresivo y globalizado como es el de la construcción.

▪ **Conocimiento de la competencia.** Aunque INGCOCOL Construcciones S.A.S. no realiza benchmarking de manera formal, permanentemente está monitoreando datos como precios, proveedores, diseños y nuevas tendencias que manejan los competidores, con el fin de hacer un modelo comparativo. Teniendo en cuenta estos aspectos establece un portafolio de servicios acorde a las necesidades de los clientes y a las tendencias del mercado, para seguir captando mercado.

▪ **Capacidad institucional para el diseño constructivo.** El diseño constructivo está a cargo de personal idóneo y capacitado para tal fin, adicional a esto, este

personal participa en la alta dirección lo cual enmarca el sentido de pertenencia, el esfuerzo y compromiso en todos los proyectos realizados por la empresa, siendo una fortaleza importante en la organización y una ventaja competitiva en el sector de la construcción.

- **Sistema de toma de decisiones.** En cuanto a la toma de decisiones en INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S., la parte directiva toma las decisiones de acuerdo a los estatutos estipulados en el momento de su creación. En la parte operativa no existe claridad para la toma de decisiones debido a la falta del manual de funciones y procesos definidos.

- **Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes.** La empresa ha tratado de continuar una línea innovadora desde la dirección, es por esto que periódicamente se capacita personal administrativo, directivo, operativo y técnico lo cual genera una fortaleza bastante alta por estar siempre a la vanguardia en las tendencias y los conocimientos en cada área, siempre involucrados en el cambio y la innovación.

b. Factor capacidad de talento humano. Para el análisis de esta factor se tendrán en cuenta: experiencia laboral, dedicación de los empleados, sentido de pertenencia, estímulo al personal, remuneración adecuada, clima laboral, personal idóneo, grado de confiabilidad, rotación de personal, capacitación de programas de desarrollo.

Tabla 10. Análisis de los factores internos. Capacidad de talento humano

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI									
Talento Humano	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Experiencia Laboral	X								X
Empleados Dedicados	X						X		
Sentido de pertenencia	X						X		
Estímulo al personal	X						X		
Remuneración Adecuada		X						X	
Clima laboral						X		X	
Personal idóneo			X					X	
Grado de confiabilidad	X							X	
Rotación de personal			X						X
Capacitación de programas de desarrollo			X					X	

Fuente: Autores

Los factores descritos en la tabla 10, se describen a continuación, es importante resaltar que las respectivas puntuaciones y discusiones de esta tabla como de las anteriores surgen de una serie de reuniones estructuradas con el fin de dar respuesta a los análisis del diagnóstico externo e interno, el resultado de las mismas es la consolidación de las tablas análisis de factores y las descripciones, los cargos llamado a estas discusiones para tal efecto, fueron: Director administrativo y financiero, Secretaria administrativa, Auxiliar administrativo, Jefe de recursos humanos y Jefe comercial, en el caso del factor del talento humano se aumentó la participación de personal convocando a todo el personal administrativo de INGCOCOL S.A.S

- **Experiencia laboral.** Una de las fortalezas de INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S. es la experiencia y profesionalización que tienen los directivos y encargados de área. Algunos han labrado esta experiencia desde la creación de la empresa.

- **Empleados dedicados.** Para INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S. una de las fortalezas es asegurar que los empleados sean informados de todos los resultados y tengan la oportunidad de analizar cualquier inconsistencia que se presente o cualquier cambio que se pueda generar dentro de la organización, pues todos trabajan incansablemente con el fin de cumplir los objetivos y las metas, pues ellos son los mayores beneficiados.

- **Sentido de pertenencia y estímulo personal.** En INGCOCOL Construcciones S.A.S. los empleados trabajan de manera incansable, el hecho de hacer parte de la organización los motiva a trabajar con esmero y dedicación, atributos que consideramos como fortaleza porque son estos los que permiten que la empresa continúe su rumbo y cumpla con las expectativas no solo de sus directivos si no de sus clientes especialmente. En la parte del estímulo del personal, la constructora ofrece bonificaciones y existen programas de capacitación y de bienestar para los funcionarios.

- **Remuneración adecuada.** En INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S. el personal que es contratado para la ejecución de las obras, devenga un salario de acuerdo a políticas salariales establecidas en el sector de la construcción, y cotejadas con información suministrada por construdata.

- **Clima Laboral:** considerado como una debilidad con un impacto medio, se presentan problemas de comunicación entre el equipo de trabajo lo que genera discusiones y mal entendidos.

• **Personal idóneo:** En cargos operativos existen casos en que la competencia laboral del empleado no es la adecuada para desempeñar el cargo, sin embargo se asignan, obteniendo resultados pocos favorables para el buen funcionamiento de la empresa.

▪ **Grado de confiabilidad.** Debido a que algunos de los integrantes del equipo de trabajo son propietarios existe un alto grado de confiabilidad.

▪ **Rotación de personal.** La rotación de personal en la mayoría de las organizaciones genera consecuencias negativas cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, en INGCOCOL Construcciones S.A.S. la rotación de personal es muy baja, considerándose como una fortaleza.

▪ **Capacitación de programas de desarrollo:** En INGCOCOL Construcciones S.A.S. se ha capacitado el personal en sus diferentes áreas de trabajo, sin embargo no se cuenta con un programa de comunicación interna donde se socialice y se tenga en cuenta los conocimientos adquiridos para aplicarlos de manera correcta a la organización.

c. Factor Capacidad tecnológica. Dentro de esta matriz se analizaran aspectos como: Normalización de procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, intensidad en el uso de mano de obra, flexibilidad en la producción y disponibilidad de software.

Tabla 11. Análisis de los factores internos. Capacidad tecnológica

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI									
Tecnológica	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Normalización de los procesos				X				X	
Ubicación física	X						X		
Acceso a servicios Públicos	X						X		
Intensidad en el uso de mano de obra			X				X		
Flexibilidad en la Producción	X						X		
Disponibilidad de Software				X				X	

Fuente: Autores

- **Normalización de los procesos.** INGCOCOL Construcciones S.A.S. no cuenta con ningún manual o programa de normalización de los procesos, tanto administrativamente como en la parte operativa o técnica.

- **Ubicación física y acceso a servicios públicos.** Para INGCOCOL Construcciones S.A.S. la ubicación física es una fortaleza con un impacto alto, debido a que los proyectos se llevan a cabo en el área metropolitana, generando facilidades para la obtención de materia prima, accesibilidad a compradores, de igual manera la facilidad al acceso a servicios públicos es una fortaleza para la organización.

- **Intensidad en el uso de mano de obra.** En INGCOCOL Construcciones S.A.S. maneja en gran cantidad la mano de obra, lo cual genera en ciertos frentes de trabajo celeridad, sin embargo debido a la cantidad de personal se presentan operarios con baja calidad y/o capacitación en la mano de obra, no

obstante se considera como una fortaleza baja.

- **Flexibilidad en la producción.** INGCOCOL Construcciones S.A.S. maneja una flexibilidad en la producción ya que el producto se entrega de acuerdo a la solicitud específica de cada cliente, adicional a esto los proyectos se plantean de acuerdo a las necesidades y tendencias del mercado.

- **Disponibilidad de software.** INGCOCOL Construcciones S.A.S. cuenta con software no especializado lo cual sufre las diversas actividades y procesos que se desarrollan, para la mejora y rendimiento de los procesos es necesario utilizar software especializado de acuerdo a cada área de trabajo, por ende se toma como una debilidad alta.

d. Factor capacidad financiera. Para el análisis de este factor se tendrán en cuenta las variables: Disponibilidad de líneas de crédito, recursos financieros, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, costos bajos, nivel tecnológico y financiamiento de diversas fuentes. Debido a que hasta el momento la empresa no cuenta con planeación e indicadores financieros, la información se suministrará de forma cualitativa.

Tabla 12. Análisis de los factores internos. Capacidad Financiera

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI									
Financiera	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Disponibilidad de líneas de crédito		X						X	
Recursos financieros necesarios		X					X		
Rotación de cartera		X					X		
Rotación de Inventarios		X						X	
Estabilidad de costos	X						X		
Costos Bajos	X						X		
Nivel tecnológico					X			X	
Financiamiento de diversas Fuentes	X						X		

Fuente: Autores

- **Disponibilidad de líneas de crédito.** La disponibilidad con la que cuenta INGCOCOL Construcciones S.A.S. es variada y de acceso estándar, ya que la compañía no tiene ninguna restricción financiera y los socios poseen buen historial crediticio. Algunas líneas de crédito que el Estado pone a disposición de las PYMES para que cuenten con diferentes fuentes de financiamiento, a bajo costo y respaldado por el Fondo Nacional de Garantías, son: FOMIPYME (Su objetivo es la modernización y desarrollo tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de la cofinanciación de programas, proyectos y actividades para su desarrollo tecnológico); FINDETER-ACOPÍ (Firmaron un convenio de Alianza Estratégica con el fin de incentivar la generación de iniciativas de inversión relacionadas con el sector empresarial PYME); FONADE (Busca promover el desarrollo integral de las pequeñas y

medianas empresas en consideración a su participación para la generación de empleo, desarrollo regional, la integración entre sectores económicos y el aprovechamiento productivo de pequeños capitales); FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS – FNG (Esta entidad respalda los créditos ante el sistema financiero, que hayan sido otorgados para financiar proyectos liderados por personas naturales o jurídicas, hasta un porcentaje de este); BANCOLDEX (Facilita el acceso al crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas - MIPYMES, ofreciéndoles a través del Fondo Nacional de Garantías - FNG o sus fondos regionales, una garantía automática. Esta garantía disminuye el riesgo crediticio al intermediario financiero en un porcentaje del crédito solicitado con recursos Bancóldex); y en general, el SECTOR BANCARIO TRADICIONAL.²⁶

▪ **Recursos financieros necesarios.** INGCOCOL Construcciones S.A.S. requiere de diversos tipos de recursos para su creación, desarrollo y expansión, entre los que pueden diferenciarse los fondos o recursos propios, constituidos por aportes de los socios, en dinero efectivo o acciones, y por las reservas (beneficios acumulados); y los recursos ajenos, provenientes de terceros, por ejemplo, de proveedores que otorgan insumos a crédito y préstamos bancarios, por los cuales la empresa se obliga a rembolsar el capital y pagar intereses, a corto, mediano o largo plazo. Estas ofertas de efectivo tienen lugar en el denominado mercado financiero donde INGCOCOL Construcciones S.A.S. puede elegir el préstamo más flexible y con menor tasa de interés, teniendo en cuenta que el Banco de la República ha bajado la tasa de interés mínima que cobra a las entidades financieras por los préstamos que les hace, y esto se refleja en las tasas de interés manejadas por los bancos comerciales. Adicional, en el apartado anterior se muestra todas las opciones de crédito a las cuales puede acceder INGCOCOL Construcciones S.A.S. según

²⁶ Tomado de: PyMESFUTURO.COM; http://www.pymesfuturo.com/Fuentes_financiamiento.htm. Recuperado: 21 de marzo de 2013

las condiciones que convengan.

▪ **Rotación de cartera:** Este indicador es favorable para INGCOCOL Construcciones S.A.S., puesto que las formas de pago de los productos quedan estipuladas bajo promesa de compraventa, lo cual, obliga al comprador a cumplir lo convenido.

▪ **Rotación de inventarios:** INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S. para iniciar un proyecto debe tener un 60% vendido, el 40% restante se vende durante el transcurso de la construcción del proyecto, por lo tanto al finalizar el proyecto se tiene un mínimo de inventarios o incluso cero inventarios, lo cual es una fortaleza para la constructora.

▪ **Estabilidad de costos:** Todos los proyectos, manejan un presupuesto al inicio, este presupuesto está proyectado durante el tiempo de ejecución lo cual por lo general tiene una duración aproximadamente 2 años. Algunos materiales como el acero, cemento, entre otros es objeto de fluctuaciones muy grandes las cuales ya está previsto en el presupuesto, por lo tanto genera una fortaleza para la empresa.

▪ **Costos bajos.** Para la consecución de materiales y herramientas se opta por obtener descuentos por volumen en compras, minimizando los costos sin afectar la calidad; en cuenta a las ventas de los proyectos esta labor se realiza de forma directa sin utilización de intermediarios y de esta forma se evita la comisión por concepto. Los costos por contratación son mínimos debido a la cantidad de empleados que se manejan.

▪ **Nivel tecnológico:** En INGCOCOL Construcciones S.A.S. el departamento de contabilidad es manejado a través de outsourcing, el cual provee software y hardware especializados, las demás áreas de la organización son manejados con

software y hardware no especializados, por lo que consideramos esto una debilidad para la empresa con un impacto medio, para cualquier organización es importante las tecnologías, ya que ellas son fundamentales en el desarrollo y buen funcionamiento de las mismas.

- **Financiamiento de diversas Fuentes.** La compañía INGCOCOL Construcciones S.A.S., se financia con recursos propios, por medio de compradores, por medio de proveedores y por la banca. Debido a que la financiación vía compradores, proveedores y por recursos propios son la más utilizadas, genera una gran diversidad y ventaja de manejo de financiamiento, traducida en una fortaleza para la compañía.

e. Factor de capacidad competitiva

Tabla 13. Análisis de los factores internos. Capacidad Competitiva

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI									
Competitiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Calidad de los Productos		X					X		
Plan integrado de Marketing				X			X		
Portafolio de Productos		X						X	
Canales de distribución		X						X	
Estrategia de ventas					X			X	
Lealtad de los clientes		X							
Calidad en el servicio	X						X		
Forma de ventas				X					
Promoción del product				X			X		
Eficacia de la fuerza									
Precios		X					X		

Fuente: Autores

▪ **Calidad de los productos.** INGCOCOL Construcciones S.A.S. tiene como política el manejo de calidad total en toda la organización, sin embargo no cuenta con un sistema de gestión de calidad, ni certificaciones de este tipo. Uno de los objetivos de este trabajo es consolidarse como un antecedente y punto de partida para la futura certificación. Debido al contacto y comunicación directa con el cliente se ha podido establecer su satisfacción con los productos y servicios prestados por la empresa logrando distinción por entregar un producto de calidad bajo la perspectiva de la cantidad mínima de reclamos o reprocesos, lo cual ha permitido ser reconocidos en el sector de la construcción como sinónimo de excelencia. Por esto se considera esta como una fortaleza media con un impacto alto. Se maneja contacto directo con el cliente para conocer sus inquietudes y observaciones.

▪ **Plan integrado de marketing.** La compañía no cuenta con un plan integrado de marketing, sin embargo, se maneja publicidad esporádica, como brochures con información de los proyectos, dependiendo de la evolución de las ventas. Por eso esta variable se considera una debilidad alta.

▪ **Portafolio de productos.** INGCOCOL Construcciones S.A.S. tiene un portafolio de productos integral, sin embargo se reconoce que puede ser más amplio, aspecto por el cual se está trabajando y se lograra con el tiempo, sin embargo, a medida que los compradores adquieren el producto sobre planos, tiene la responsabilidad de realizar cambios para obtener un producto personalizado. Lo cual es una gran ventaja para la compañía.

Este portafolio está compuesto por: Portafolio de servicios en Ingeniería civil, arquitectura, topografía y avalúos. Permite un manejo integral de las obras debido al conocimiento en todas las áreas que cubren los proyectos.

▪ **Estrategia de ventas.** INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S. no cuenta con un plan de manejo de las ventas, lo cual indica una falta de estrategia de ventas, aunque cuenta con sala de ventas propia y maneja más del 80% de las ventas. Falta un direccionamiento que mejore este proceso.

▪ **Lealtad de los clientes.** INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S. tiene la ventaja de poseer un amplio número de clientes naturales, los cuales han apoyado la empresa desde mucho antes de crearse la compañía, en cada proyecto cerca del 35% de los compradores son clientes naturales de la empresa, es por esto que se maneja una fidelidad grande en nuestros compradores, sin embargo no se cuenta con una política para la fidelización de clientes, lo cual es necesario crear y llevar a cabo.

▪ **Calidad en el servicio al cliente.** INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S. no cuenta con un servicio al cliente permanente, al terminar cada proyecto se maneja un servicio posventa de cerca de 6 meses, y posterior a este tiempo, se realiza el servicio posventa de acuerdo a la solicitudes realizadas por los compradores. Falta diseñar e implantar un manual de funciones y procesos para esta actividad. Por lo tanto falta mejora.

▪ **Canales de distribución.** La constructora maneja principalmente la venta al detalle en oficina, la cual se compone de la visita del comprador a la oficina, revisa al detalle el producto (en planos, maquetas, etc.) y se genera la compra. La otra forma de venta es la venta al detalle fuera de la oficina, esta se presenta en el caso de compradores extranjeros o nacionales no regionales, los cuales compran a través de información enviada por mensajería, en línea, etc. Y posteriormente se genera la compra. El 85% de las ventas se cierran de forma directa y el 15% restante por comisionistas y otros canales.

▪ **Promoción del producto.** Debido a que no se tiene una estrategia de

marketing, y ninguna definición precisa de la promoción del producto, es indispensable generar planes de promoción y marketing del producto para tener un impacto alto en el mercado objetivo, es por esto que se tiene una debilidad con un impacto alto.

- **Eficacia de la fuerza de ventas.** La fuerza de ventas por lo general está acompañada por un sistema de apoyo, como marketing, administración automatizada de clientes con software tipo CRM, con lo cual INGCOCOL Construcciones S.A.S. no cuenta, la fuerza de ventas es vital para toda compañía, ya que es el motor de la empresa. La compañía debe presentar planes acción y de mejoramiento para la fuerza de ventas.

- **Precios.** INGCOCOL Construcciones S.A.S. cuenta con una asignación de precios que es muy competitiva entre las compañías constructoras que abarcan el mismo mercado objetivo, debido a la minimización de costos y gastos que la empresa obtiene, sin descuidar lo más importante que es la calidad del producto. Y al ofrecer mejoras del producto, el precio se vuelve muy atractivo para el consumidor.

3.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos, INGCOCOL Construcciones S.A.S.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI			
FACTORES DE ÉXITO	PESO	*CALIF	PONDERADO
FORTALEZAS			
Amplia flexibilidad en la estructura	0,06	4	0,24
Capacidad institucional para el diseño productivo	0,05	4	0,2
Experiencia laboral idónea	0,05	3	0,15
Estimulo al personal y sentido de pertenencia por parte de los funcionarios	0,04	4	0,16

Precio de los productos competitivo	0,04	1	0,04
Ubicación física adecuada para la ejecución de los proyectos	0,03	4	0,12
Facil acceso a servicios públicos	0,03	4	0,12
Flexibilidad en la producción	0,07	4	0,28
Financiación de diversas fuentes	0,07	3	0,21
Presupuesto asignado a la organización	0,05	3	0,15
Calidad en servicio al cliente	0,05	4	0,2
Capacidad de respuesta a las condiciones cambiantes	0,04	3	0,12
DEBILIDADES			
El clima laboral no es idóneo	0,02	2	0,04
Ausencia de recursos financieros	0,04	1	0,04
No existe plan integrado de marketing	0,06	1	0,06
Ausencia de planes estratégicos	0,06	2	0,12
Ausencia de un sistema de estandarización de procesos	0,04	1	0,04
No existe imagen corporativa definida	0,06	2	0,12
Deficiencia en la toma de decisiones	0,05	1	0,05
Ausencia de software y hardware	0,05	2	0,1
No existe plan estratégico de ventas.	0,04	2	0,08
TOTAL	1,00		2,64

Nota: * las calificaciones indican el grado el grado de eficacia con que las estrategias responden a cada factor, donde 1: es una debilidad Mayor, 2: una debilidad menor, 3: una fuerza menor y 4: una fuerza mayor.

Fuente: Autores

• **Interpretación de la matriz FCI.** El total ponderado de la matriz es de 2.64 puntos, esto indica que la posición estratégica de la constructora está por encima de la media. Sin embargo la Constructora debe enfocarse en ciertas debilidades que aunque no han afectado considerablemente pueden llegar a hacerlo. Un ejemplo puede ser: No existe un plan estratégico de ventas, ausencia de Software y hardware, no existe una imagen corporativa definida, entre otras, variables que si no se establecen estrategias para convertirlas en fortalezas más adelante repercutirán sobre la constructora considerablemente.

La empresa debe establecer estrategias que equilibren estas debilidades y que apunten al logro de ventajas competitivas, con base en sus fortalezas, esto hará que la constructora se fortalezca y cumpla con sus objetivos planteados.

3.3 MATRIZ DOFA

A continuación se representarán en forma de matriz las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa; así mismo las estrategias para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Cuadro 1. Matriz Dofa

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES -D
ANÁLISIS DOFA DE INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S.	1. Formación educativa, conocimientos y experiencia del equipo de trabajo. 2. Personal motivado y con sentido de pertenencia por la organización. 3. Disponibilidad de terrenos adecuados para la ejecución de los proyectos. 4. Facilidad para el acceso de los servicios públicos. 5. Flexibilidad en la construcción de los proyectos de acuerdo a los requerimientos del cliente. 6. Respaldo y facilidad para acceso a recursos financieros. 7. Precio de los productos acorde al mercado. 8. Rentabilidad del negocio que permite la acumulación de capital financiero para reservas. 9. Base de clientes con posibilidad de recompra. 10. Conocimiento del mercado y exigencias de los clientes. 11. Segmentación del mercado. 12. Ubicación de los proyectos. 13. Portafolio de productos ganador. 14. Relaciones con proveedores. 15. Know - How . 16. Diversidad de clientes: Sector público y privado. 17. Cumplimiento de normatividad urbanística y legal para construcción. 18. Adecuada asignación de presupuesto.	1. No existe un plan integrado de marketing y ventas. 2. Ausencia de planes estratégicos. 3. No existe una imagen corporativa definida. 4. Problemas de comunicación para la toma de decisiones.. 5. Ausencia de software y hardware para el funcionamiento de la organización. 7. No existe planeación, control e indicadores financieros. 8. No existe un plan estandarizado de procesos. 9. La empresa cuenta con pocos recursos económicos y financiamiento propio. 10. El equipo gerencial es insuficiente. 11. Poca experiencia con respecto a las grandes empresas de la ciudad. 12. Inexistencia de una certificación de calidad. 13. Falta de información formal sobre el comportamiento de la competencia.

OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS- FO	ESTRATEGIAS - DO
<p>1. Disminución de los aranceles debido al TLC que permite acceso a materiales más económicos.</p> <p>2. Actitud positiva frente a la inversión en finca raíz.</p> <p>3. Topografía favorable para la ejecución de los proyectos.</p> <p>4. Disponibilidad de terrenos para construcción.</p> <p>5. Disminución de tasas de interés para créditos hipotecarios.</p> <p>6. Disponibilidad de mano de obra calificada y especializada.</p> <p>7. Aumento de inversión extranjera en la ciudad.</p> <p>8. Devaluación del dolar frente al peso colombiano.</p> <p>9. Nichos de mercado desatendidos.</p> <p>10. Desarrollo urbanístico de Bucaramanga.</p> <p>11. Crecimiento en demanda de construcciones como bodegas, complejos industriales, entre otros.</p> <p>12. Construcción de VIS por parte del Gobierno.</p> <p>15. Desarrollo de nuevas tecnologías (software) que permiten controlar y facilitar los procesos de compras producción y diseño.</p> <p>16. Inversión del Gobierno en infraestructura vial.</p> <p>17. Rentabilidad del sector.</p> <p>18. Información en diversos medios sobre el comportamiento de la competencia.</p>	<p>1. Desarrollo del mercado: Introducción de productos actuales en otras áreas geográficas o estratos en el área metropolitana. (F5, F7, F9, F10, F11, F12, F13, O3, O6, O9, O10, O11).</p> <p>2. Diferenciación en acabados y reformas en cuanto a la modificación en los espacios. (F5, F9, F11, F14, O2, O5, O9).</p> <p>3. Segmentación del mercado a través de liderazgo en costos y diferenciación. (F4, F7, F9, F15, O9, O11).</p> <p>4. Especialización en el mercado del sector público: (F15, F4, F10, O12, O11, O16).</p> <p>5. Aprovechamiento de descuentos por compras por volumen. (F6, F14, F18, O1, O8)</p>	<p>1. Penetración del mercado local: Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales, mediante mayores esfuerzos de mercadeo. (D1, D2, D8, D10, O5, O7, O9, O10, O12).</p> <p>2. Diseñar un programa de servicio al cliente para fidelizarlo y retenerlo. (D1, D2, D13, O2, O9).</p> <p>3. Elaboración de un manual de procesos. (D4, D15, D13, O12).</p> <p>4. Adquisición de software y hardware para apoyar la gestión administrativa y operativa, (D6, D9, D13, O15).</p> <p>5. Fomento de cultura financiera: (D7, O17).</p> <p>6. Benchmarking permanente sobre el comportamiento del mercado.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
<p>1. Fenómenos de oligopolios con tendencias oclusivas en precios.</p> <p>2. Problemas en la seguridad pública.</p> <p>3. Problemas de abastecimiento de materias primas.</p> <p>4. Alta de oferta de proyectos de construcción privados en la ciudad: (edificios, centros comerciales y empresariales) e incertidumbre en el comportamiento de la demanda.</p> <p>5. Ingreso de empresas constructoras de otras ciudades y países.</p> <p>6. Variación de los precios de materiales de construcción.</p> <p>7. Proyectos de construcción de vivienda de interés social por parte del Gobierno.</p> <p>8. Carga tributaria.</p> <p>9. Exigencia de certificaciones de calidad para futuras construcciones.</p>	<p>1. Integración hacia adelante, buscar controlar o adquirir el dominio de los distribuidores. (F14, F15, A1, A3, A5, A6).</p> <p>2. Establecer una cultura de capacitación para el personal de la empresa. (F1, F2, F14, A1, A5).</p> <p>3. Aprovechar relación con proveedores para abastecimiento de materias primas. (F6, F18, O3, O6).</p> <p>4. Conocimiento y trayectoria con los clientes. (F5, F9, F10, F15, F16, A1, A4, A5).</p>	<p>1. Desarrollar un plan estratégico de marketing para que la empresa no sólo sobreviva si no se posiciona en el mercado. (D1, D2, A1, A4, A5).</p> <p>2. Concretar una certificación de calidad para sus procesos (D12, A7, A9).</p>

Fuente: Autores

3.3.1 Estrategias planteadas

✓ Asociación con proveedores o con otras empresas para disminuir el impacto de la variación en los precios de los materiales de construcción

- ✓ Desarrollo de un plan estratégico de marketing, para que la empresa no solo sobreviva si no se poseione en el mercado.
- ✓ Desarrollo del mercado introduciendo productos en otras áreas geográficas o estratos en el área metropolitana.
- ✓ Desarrollo del Producto buscando mayores ventas, modificando o mejorando los proyectos actuales.
- ✓ Diferenciación en acabados y reformas en cuanto a la modificación de espacios.
- ✓ Diseñar un programa de servicio al cliente que permita conocer sus preferencias e inquietudes y de esta forma facilitar la labor de fidelización.
- ✓ Elaboración de un manual de procesos que permita asignación de funciones, responsabilidades y mejore la fluidez en la comunicación interna.
- ✓ Establecimiento de cursos de inducción y capacitación antes de ingresar a la constructora.
- ✓ Implementación de sistemas de hardware y software para apoyar la gestión operativa y administrativa de la organización
- ✓ Integración hacia delante, buscando controlar o adquirir el dominio de los distribuidores.
- ✓ Mejora de automatización de seguimiento de proyectos, establecimiento de estándares para la administración de los proyectos de construcción en todas sus fases
- ✓ Penetración del mercado local buscando mayor participación en el mercado para los productos actuales existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.
- ✓ Segmentación del mercado a través de liderazgo en costos y diferenciación.
- ✓ Tramitar una certificación de calidad.
- ✓ Desarrollo de nuevos nichos de Mercado.
- ✓ Establecimiento de indicadores de producción y financieros.

- ✓ Aprovechamiento de descuentos por compra de volumen en materiales y herramientas.

Como propuesta de ejecución de las anteriores estrategias planteadas en la matriz DOFA, se propone un orden de desarrollo de estas de la siguiente manera.

Tabla 16. Planes estratégicos y tácticos de INGCOCOL Construcciones S.A.S.

PLANES ESTRATEGICOS Y TÁCTICOS INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S	
PLANES ESTRATEGICOS	PLANES TÁCTICOS
1. Desarrollo del mercado: Introduciendo productos en otras áreas geográficas o estratos en el área metropolitana.	1. Desarrollar planes de acción proactivos en cada área, para el mejoramiento de la competitividad medición del desempeño empresarial y fijación de metas a cumplir.
2. Desarrollo del Producto: buscar mayores ventas modificando o mejorando los proyectos actuales.	2. Establecer un plan de investigación en el sector de la construcción a nivel global, para identificar las mejores tendencias aplicables a nuestro medio.
3. Diferenciación en acabados y reformas en cuanto a la modificación de espacios.	3. Desarrollar una estrategia de marketing y ventas proponiendo y posicionando la estrategia de diferenciación.
4. Segmentación del mercado a través de liderazgo en costos y diferenciación.	4. Desarrollar planes de acción con el fin de incrementar las ventas en los mercados existentes o los actuales.
5. Desarrollar un plan estratégico de marketing para que la empresa no solo sobreviva si no se posicione en el mercado	5. Implementar manuales de procesos en cada área de la constructora a fin de analizar cada actividad y contribuir con el logro de los objetivos.
6. Elaborar un manual de procesos.	6. Desarrollar programas de financiación, para que los clientes puedan adquirir con más facilidad los proyectos terminados.
7. Crear un programa de financiación directamente con la constructora	7. Buscar controlar o adquirir.
8. Integración hacia delante, buscando controlar o adquirir el dominio de los distribuidores	8. Desarrollo de programas de capacitación en la compañía con énfasis en el personal operativo
9. Establecer cursos de inducción y capacitación antes de ingresar a la constructora.	9. Desarrollar planes de acción con el fin de incrementar las ventas en los mercados existentes o los actuales

10. Penetración del mercado local: buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.	10. Incrementar los vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrece promociones de ventas, reforzar las actividades publicitarias.
11. Implementar sistemas de hardware y software para apoyar la gestión administrativa y operativa de la organización.	11. Realizar el diagnóstico, análisis e implementación de sistema de hardware, software, encada dependencia

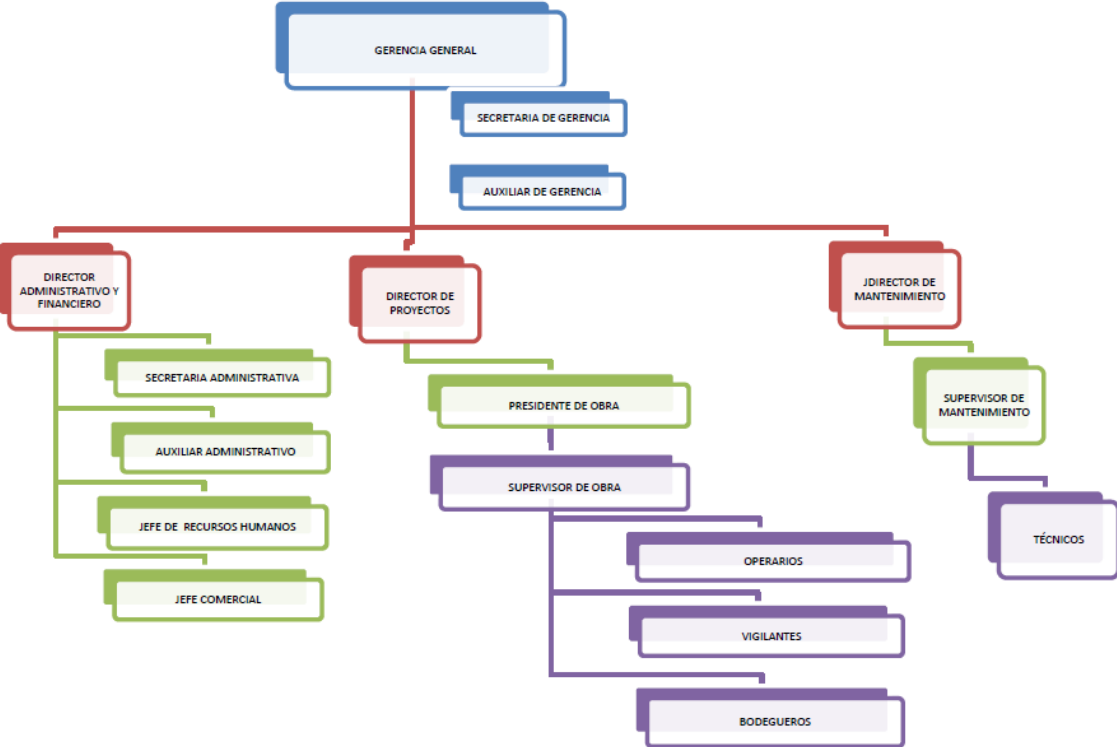
Fuente: Autores

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de recursos humanos que posee la organización y estos son unidos con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. INGCOCOL S.A.S no ha definido su estructura organizacional, uno de los objetivos de este trabajo es poder elaborar el organigrama que permita una definición de líneas de mando y autoridad.

3.4.1 Declaración del Organigrama. Un organigrama es una herramienta administrativa que permite definir la estructura orgánica de una entidad empresarial. Contar con un organigrama bien definido y elaborado indica las relaciones existentes entre los diferentes niveles organizacionales, por lo que cualquier funcionario de la organización puede identificar gráficamente su jefe directo, sus compañeros o colegas o sus Subalternos. Contar con un organigrama permite que los integrantes conozcan su estructura básica, su posición en ella, sus responsables y el camino que debe seguir la comunicación. Para dar cumplimiento al concepto antes mencionado se determinó elaborar el organigrama de INGCOCOL S.A.S que permita la eficiencia y la eficacia de cada uno de los integrantes de la constructora.

Figura 5. Organigrama INGCOCOL S.A.S.



4. MARCO ESTRATÉGICO.

4.1 DECLARACIÓN DE LOS VALORES

Para la elaboración de los valores de INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S.se tuvo en cuenta la opinión de cada uno lo colaboradores. Se recogieron y agruparon un listado de valores que se institucionalizarán para trabajar y relacionarse. La identificación de estos valores permitirá diseñar una estrategia para la generación constante y continuada de los valores de la organización. Para la elaboración de los valores se reunieron los funcionarios de la constructora y de manera conjunta definieron y agruparon cada uno de los valores que más adelantes se señalarán y definirán. Al analizar los distintos valores se puede observar que existen diferentes tipos que se pueden agrupar según el ámbito, los cuales se identificaron y se agruparon de la siguiente manera:

- ✓ Valores Profesionales
- ✓ Valores personales
- ✓ Valores de relación

Tabla 17. Valores INGCOCOL Construcciones S.A.S.

VALORES PROFESIONALES INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S
<ol style="list-style-type: none"> 1. ESPIRITÚ DE INNOVACIÓN Y LIDERAZGO 2. EXCELENCIA Y RIGOR PROFESIONAL 3. FORMACIÓN CONTINUA 4. MADUREZ Y OBJETIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
VALORES PERSONALES INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S
<ol style="list-style-type: none"> 1. ENTUSIASMO Y ORGULLO DE PERTENENCIA 2. RESPETO Y CONFIANZA TOTAL 3. ORDEN, LIMPIEZA Y PUNTUALIDAD.
VALORES DE RELACIÓN INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S
<ol style="list-style-type: none"> 1. VOLUNTAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE 2. COMUNICACIÓN Y DIALOGO PERMANENTE 3. ÉTICA Y RESPETO POR EL MEDIO AMBIENTE

Fuente: Autores

Una vez identificados y agrupados los valores en INGCOCOL Construcciones S.A.S., se prosigue a la definición de cada uno de ellos para transmitir el significado que se pretende a todos los miembros de la organización.

Tabla 18. Valores profesionales de INGCOCOL Construcciones S.A.S

VALORES PROFESIONALES INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S.	
ESPIRITÚ DE INNOVACIÓN Y LIDERAZGO	Tenemos vocación y espíritu de liderazgo. Eso lo conseguimos mediante el análisis constante de nuestro entorno, anticipándonos a sus cambios y trabajando en la continua actualización de nuestros productos y servicios. Trabajamos siempre pensando cómo superarnos, creando e innovando. La mejora continua es nuestra herramienta de trabajo
EXCELENCIA Y RIGOR PROFESIONAL	Somos profesionales constantes y perseverantes ejerciendo nuestro trabajo con relevante capacidad y aplicación, asumiendo paulatinamente más niveles de precisión y auto responsabilidad.
MADUREZ Y OBJETIVIDAD EN TOMA DE DECISIONES	Tomamos la decisión con la máxima honestidad, ética y transparencia, con base en criterios evidentes de objetividad, madurez profesional y prudencia. Buscando siempre el consenso y evitando cualquier intransigencia subjetividad.
FORMACIÓN CONTINUA	Nos formamos continuamente para estar al día en todos los avances de innovación y gestión tecnológico, con el fin de desarrollar mejor nuestro trabajo

Fuente: Autores

Tabla 19. Valores personales de INGCOCOL Construcciones S.A.S

VALORES PERSONALES INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S.	
ENTUSIASMO Y SENTIDO DE PERTENENCIA	Cada día empezamos a trabajar como si fuera el primer día, colaborando en crear un ambiente participativo en donde todos nos sintamos cómodos y orgullosos de pertenecer a la compañía.
RESPECTO Y CONFIANZA TOTAL	El respeto y la confianza imperan en las relaciones entre nosotros, entendiendo que la labor desarrollada por todos y cada una de las personas de nuestra empresa es de la mayor importancia y trascendencia para el éxito de nuestro proyecto
ORDEN LIMPIEZA Y PUNTUALIDAD	Somos puntuales y cuidamos el orden y la limpieza e higiene personal y del entorno, por respeto a los demás y a nosotros mismos.

Fuente: Autores

Tabla 20. Valores de relación de INGCOCOL Construcciones S.A.S

VALORES DE RELACIÓN DE INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S.	
VOLUNTAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Dedicamos los máximos esfuerzos e inteligencia para que el cliente quede satisfecho con nuestros productos y servicios.
COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO PERMANENTES	Facilitamos toda la comunicación que esté a nuestro alcance, que sea útil para los demás a fin de que haya una comunicación fluida entre nosotros, asegurándonos que esta se transmita de forma comprensible para todos
ÉTICA Y RESPETO POR EL MEDIO AMBIENTE	Los productos y servicios de nuestra empresa se rigen bajo los parámetros legales y son respetuosos con el medio ambiente.

Fuente: Autores.

4.1.1 Justificación de los valores. Para INGCOCOL construcciones S.A.S. es de vital importancia, los valores y principio con los cuales se convive con los colaboradores de la compañía, entre ellos, proveedores, contratistas, empleados directos e indirectos, clientes, y socios. Es por esto que la dinámica de trabajo refleja calma, y tranquilidad en la celeridad del día a día.

La construcción de obras de vivienda y de obras civiles como actividad principal tiene el deber de satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, en cuanto al alcance del proyecto, los requisitos específicos del producto terminado emanando cada detalle, calidad, tiempo de ejecución y entrega, asignación y utilización de recursos, seguimiento y control de obra, cumplimiento de especificaciones, evaluación objetiva de riesgos y cumpliendo con los resultados esperados. Cumplir con la normatividad vigente que rige en el sector, promoviendo la conservación y protección del medio ambiente. Ofrecer la experiencia del grupo de trabajo interdisciplinar en los procesos constructivos, en la formulación e implementación en cada una de las etapas del ciclo de vida de los proyectos encomendados.

4.2 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

“Proporcionar a nuestros clientes un servicio con un alto nivel de calidad y seguridad, buscando permanentemente la excelencia, comprometidos con los intereses de nuestros clientes y con el desarrollo del país en materia de infraestructura y vivienda, conservando el medio ambiente.

De acuerdo a nuestra razón de ser, INGCOCOL Construcciones S.A.S. busca el fortalecimiento, crecimiento y mejora continua en el desempeño de sus servicios ofrecidos a entidades oficiales, privadas y en un futuro a proyectos propios.”

4.2.1 Justificación de la misión. Teniendo claro que la misión debe ser estable por mediano o largo plazo y siguiendo las bases teóricas citadas, se diseñó una misión dinámica en la que se contextualiza de qué manera será la empresa número uno en el sector de la construcción alcanzando así la visión planteada.

4.3 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

INGCOCOL Construcciones S.A.S. para el año 2020 será reconocido y distinguido a nivel regional por nuestras construcciones integrales y funcionales, destacándonos por el cumplimiento del alcance y requerimientos en materia de ejecución de proyectos de diseño y construcción de obras civiles y de edificaciones, enfatizando en la excelente atención y satisfacción de nuestros clientes, proveedores, trabajadores y otras partes interesadas, dentro del marco legal colombiano.

4.3.1 Justificación de la visión. En el proceso de creación de la empresa INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S. sus propietarios y directivos decidieron limitar su visión hasta el 2020 viendo y analizando la rapidez con que cambia la economía y expresando su interés y deseo de posicionarse en el mercado nacional como líder en La industria de la construcción.

4.4 DECLARACIÓN DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS

INGCOCOL S.A.S. Es una empresa de construcción cuyo objetivo es asesorar y ejecutar proyectos de ingeniería, vivienda, obras civiles e infraestructura, mantenimiento y construcción de vías, contando con un equipo de especialistas que ofrecen una visión integral para el desarrollo de proyectos de construcción desde una perspectiva social cuyo único interés es la satisfacción y el cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes.

- **Desarrollo personal.** Reconocimiento del talento humano de nuestros trabajadores, promoviendo la creatividad, el crecimiento personal e intelectual de las diferentes personas que hacen parte de la organización.

- **Convivencia.** Fomentar un ambiente de cordialidad, optimismo y convivencia, no solamente con nuestros clientes externos sino también dentro de la organización.

- **Vocación de servicio.** Servir de una manera efectiva a nuestros clientes externos e internos con Calidad, Organización, Compromiso y Seriedad.

- **Alineación.** Alineación de los diferentes procesos de la empresa, orientadas siempre al logro.

- **Justicia.** Sinónimo de equilibrio en el buen obrar, para que todas las personas puedan recibir lo que le corresponde sin discriminaciones y con sujeción a su derechos y deberes.

5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Aumentar la rentabilidad financiera, mediante el cumplimiento de metas de ventas significativas de acuerdo al crecimiento que vaya teniendo la empresa.
- ✓ Determinar las tendencias innovadoras aplicables al sector de la construcción, mediante estudios y diagnósticos realizados para obtener ventajas frente a la competencia.
- ✓ Aumentar el mejoramiento de la productividad laboral haciéndola más competitiva a través de Software especializados para poder cumplir con las metas.
- ✓ Diseñar e implementar el manual de procesos de la constructora, mediante un análisis detallado de cada una de las áreas, para ser más eficientes y eficaces en la elaboración y entrega de los proyectos.
- ✓ Cumplir con las exigencias de los clientes mediante entrega oportuna y calidad del producto, con el fin de satisfacer las necesidades de los mismos.
- ✓ Desarrollar un plan integrado de marketing y ventas, a través de medios publicitarios para atraer clientes.
- ✓ Aumentar la eficacia en los procesos de ventas y asesoría al cliente de manera competitiva.
- ✓ Desarrollo de mecanismos estratégicos, de seguimiento y análisis permanente del entorno, para consolidar una actuación proactiva y no reactiva en la dirección.
- ✓ Desarrollar sentido de pertenencia y competencias en el personal de la empresa.

- ✓ Benchmarking permanente para conocer el comportamiento del sector y la competencia y de esta forma poder anticiparse.

- ✓ Establecer indicadores financieros y control sobre los recursos económicos, presupuesto e inventario para optimizar los mismos.
- ✓ Iniciar un proceso de certificación para hacer más competitivos y fomentar la credibilidad y confianza en los proyectos.

- ✓ Ejecutar economías de escala en la compra de materiales, herramientas y equipo.

- ✓ Utilizar medios apropiados (realización de pruebas de conocimiento, psicológicas y demás) por medio de profesionales con experiencia en la materia para la selección del recurso humano.

- ✓ Asignar formalmente funciones y responsabilidades a cada uno de los miembros para de esta forma mejorar la fluidez en la comunicación interna.

- ✓ Desarrollar una política de servicio al cliente que nos permita profundizar la relación con el mismo y conocer sus requerimientos y observaciones con anticipación.

5.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA EN DIFERENTES ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo al análisis realizado, detectando las falencias que se presentan en la empresa debido a la falta de un direccionamiento, se proponen las siguientes estrategias a seguir.

Para el planteamiento de las estrategias se ha tenido en cuenta la capacidad y los recursos económicos e intelectuales de la organización, por lo tanto se espera que la Gerencia y las áreas responsables comprendan la importancia de ejecutar las estrategias como un proyecto, pues de nada vale la formulación sin implementación.

CONCLUSIONES

La importancia de la creación de una cultura estratégica le permite INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S. apreciar directamente todo el conjunto del entorno en el que se desenvuelve, las oportunidades que el medio externo le ofrece y las amenazas a las que tiene que enfrentarse en el actual mundo altamente dinámico.

Mediante el diagnóstico interno y externo se puede observar que la empresa cuenta con un fuerte potencial de oportunidades, fortalezas y ventajas competitivas que describen un resultado positivo hacia el emprendimiento de unas metas y el logro de la visión.

En el desarrollo del plan estratégico, se realizó la formulación de la visión, misión y valores de INGCOCOL CONSTRUCCIONES S.A.S. y se plantearon los objetivos y estrategias para toda la compañía, teniendo en cuenta los resultados obtenidos se estableció el direccionamiento de la empresa y así finalmente direccionar y planificar el futuro de la compañía en un campo tan competido como lo es el sector de la construcción y comenzar a punto de referencia del mejoramiento continuo y de calidad total.

La planeación estratégica permite establecer un inventario de lo que se tiene y lo que falta para enfrentar las oportunidades y amenazas para INGCOCOL S.A.S. el recurso más importante es el recurso humano, dado que cuenta con un grupo profesional y técnico altamente calificado para desempeñarse adecuadamente en el desarrollo de las áreas de cobertura de nuestro portafolio de servicios.

Una vez desarrollado el proceso de formulación de la Planeación Estratégica y evaluados todos sus factores, se formularon las estrategias y los objetivos que

guiarán a la constructora a obtener ventajas competitivas.

El buen desarrollo de las estrategias, es la clave para el logro de los objetivos organizacionales, ya que la tendencia del sector y el comportamiento de la competencia, generan la necesidad de implementar una administración proactiva frente a las expectativas del entorno, clientes y empleados.

A pesar de llevar poco tiempo de operación, la empresa ha adquirido experiencia y fortalezas que debe consolidar con un manejo administrativo adecuado; no sólo concentrarse en la ejecución de los proyectos como eje y razón de ser; pues está claro que los controles y planeación pueden orientarlos para llevar la organización a un posicionamiento y crecimiento en el mercado.

La organización tiene profesionales capacitados y con experiencia en las áreas relacionadas directamente con su objetivo comercial pero no le ha dado trascendencia al área administrativa y financiera, razón por la que no existe un área abanderada de estos objetivos.

RECOMENDACIONES

Para la implementación de este Plan Estratégico propuesto es fundamental, la creación de una cultura de cambio en muchos aspectos como por ejemplo “la aceptación del cambio” ya que es parte fundamental para el desarrollo de las organizaciones, esta cultura también está dirigida al pensamiento del mejoramiento continuo, mediante una constante evaluación, planeación, ejecución y control de todos los planes que lleven a la organización al cumplimiento de los objetivos.

Para la puesta en marcha de la planeación y el buen funcionamiento de la constructora, se recomienda que en la empresa exista compromiso por parte de los directivos y un alto sentido de pertenencia como ejemplo para todos los funcionarios de la organización, al comenzar la implementación del plan estratégico de la compañía, se debe realizar cronograma de actividades delimitando tiempos y responsables de cada etapa.

Es muy importante no perder el enfoque de la Misión y la Visión a fin de alcanzar los objetivos propuestos. Se recomienda además mantener una cultura organizacional que determine como llevar a cabo el logro de los objetivos propuestos. Este último elemento es esencial, para la implementación de esta propuesta estratégica, ya que a partir de una cultura de cambio y sentido de pertenencia, las responsabilidades de lograr las estrategias propuestas serán la base para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como última recomendación es importante conocer e implementar los sistemas de control de calidad. Durante la ejecución de los proyectos y dirigirse hacia el desarrollo de los procesos necesarios para la certificación ISO 9001 con el objetivo de ofrecer un producto de la mejor de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

ABASCAL ROJAS, Francisco. Como se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa. Madrid, Esic, 1996.

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Tasa de Intervención. Tomado de: <http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&NQUser=publico&NQPaSword=publico&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1%20Tasa%20de%20intervencion%20de%20politica%20monetaria/1.1.%20Tasa%20de%20intervencion%20BR%20-%20Serie&Options=rdf> Recuperado: 20 de Marzo de 2013.

BUSINESS REVIEW 41(July-August 1963):111-121.

CAMACOL. Cámara Colombiana de la Construcción. Construcción en cifras 2011.

CASTAÑO Germán Albeiro, Adaptación: Escuelas de pensamiento en la dirección Estratégica, Facultad de ciencias y administración Universidad nacional, 2001.

CHARLES W. L Hill/GARETH R. Jones, administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Santa Fe de Bogotá, Mc Graw Hill, 1999.

DEL VAL PARDO Isabel, Management Estratégico, ESIC Editorial, 2005
Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. DANE; sección construcción.

FLÓREZ D. Alejandra P. y ROZO I. Daniel. 2012. Trabajo de Grado: "Thanatos empresarial: Evolución del sector de la construcción en Colombia".

Facultad de Administración, Administración de Negocios Internacionales, Bogotá D.C., Recuperado el 15 de marzo de 2013. Tomado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2814/3/1018411233-2012.pdf>

FRED R. David, Conceptos de Planeación Estratégica. Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A 9ª Ed. 2003.

GLUCK, cd. Business Policy and Strategic Management (Nueva York: McGraw-Hill, 1980),359-367.

GÓMEZ SERNA Humberto, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión –Teoría Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R Editores, 1997.

GREGORY G. Dess, G.T. Lumpkin, Dirección estratégica: creando ventajas competitivas, McGraw-Hill, 2003.

<http://www.gerencie.com/auditoria-interna.html>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

JACK Fleitman, Negocios Exitosos, Mc Graw Hill, 2000.

KAPLAN, Robert S. y David Norton, “the balanced scorecard: measures that drive performance”, Harvard Business Review, 1992.

LJUNGBERG, 1994 -International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol.32 No 4.

MICHAEL E. Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la competencia, CECSA, México, 1998.

MINTZBERG Henry, James B. Quinn, John Voyer; El Proceso Estratégico. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A 1ª Ed. 1997.

OSORIO RUSSI, Alfonso. Gerencia de la planificación estratégica. Escuela de estudios industriales y empresariales. Universidad industrial de Santander. Edición Junio 2007.

PIERCE. J. & ROBINSON, E. Strategic Management. Homewood, Il: Irwin.

RUMELT Richard, "The Evaluation of Business a Strategy" en W. F.

SEYMOUR Tilles, "How to Evaluate Corporate Strategy," Harvard

STEINER, George A Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber: México D. F Continental, 1983.

THOMSON & STRICKLAND, Administración Estratégica, McGraw-Hill, 13a Ed, 2004.