

Diseño de estrategia comercial en la empresa Alfa Sait Ltda.

Germán Iván Arenas Carrillo

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

Director

Andrea Paola Diaz Plata

Magister en Administración de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2019

Contenido

	Pág.
Introducción	15
1. Objetivos	17
1.1 Objetivo general.....	17
1.2 Objetivos específicos.	17
2. Planteamiento del problema de investigación.....	18
2.1 Formulación del problema	19
3. Metodología	19
3.1 Investigación descriptiva.	19
3.2 Investigación aplicada.....	20
4. Marco referencial.	21
4.1 Marco conceptual.....	21
4.2 Marco teórico.	23
4.3 Marco legal.	27
5. Estudio de mercado	27
5.1 Objetivo del estudio de mercados	27
5.2 Delimitación de la población y muestra.....	28
5.3 Fuentes e instrumentos de investigación.....	28
5.4 Herramientas metodológicas para el diseño estrategico.	29

6. Análisis del entorno	30
6.1 Tendencias del sector servicios de la construcción.....	33
6.1.1 Tratados establecidos en el rendimiento.	33
6.1.2 Las negociaciones soportadas en el servicio.....	34
6.1.3 La construcción modular.....	34
6.1.4 Robótica para construir puentes.....	35
6.1.5 Proyecciones del sector de la construcción.....	35
6.2 Componente macroentorno del sector de servicios de construcción.	36
6.2.1 Economía mundial.	36
6.2.2 Escenario económico.	45
6.2.2.1 PI	45
6.2.2.2 Balanza comercial.....	46
6.2.2.3 Tasas de interés.....	50
6.2.2.4 Inflación.....	51
6.2.3 Dolarización.....	53
6.2.3.1 Ingresos petroleros.....	53
6.2.3.2 Régimen tributario.....	55
6.2.3.3 Presupuesto del estado.....	56
6.2.3.4 Deuda externa.....	57
6.2.4 Escenario político.....	58
6.2.5 Escenario social.....	59
6.2.5.1 Desempleo y subempleo.....	59
6.2.5.2 Población económicamente activa.....	61

6.2.5.3 Pobreza.....	61
6.2.6 Escenario cultural.....	63
6.2.7 Escenario tecnológico.	66
6.2.7.1 Informática y computación.	66
6.2.7.2 Comunicaciones.....	66
6.2.8 Escenario ecológico.	67
6.2.8.1 Contaminación.	67
6.2.8.2 Desastres naturales.....	67
6.2.9 Escenario de seguridad pública.....	68
6.2.9.1 Violencia.	69
6.2.9.2 Narcotráfico.	69
6.2.9.3 Plan Colombia.....	69
6.2.10 Escenario internacional.....	70
6.3 Matriz resumen de oportunidades y amenazas del Macroambiente.	70
7. Estudio técnico.....	73
7.1 Análisis de microambiente.....	75
7.1.1 Aspectos organizacionales.	75
7.1.2 Organización.	77
7.1.3 Cultura organizacional.	77
7.1.4 Área de dirección.	78
7.1.5 Área administrativa.	79
7.1.6 Área contable financiera.	80
7.1.7 Área talento humano.	80

7.1.8 Área jurídica.....	81
7.1.9 Area compras.	81
7.1.10 Área comercial y mercadeo.	82
7.1.11 Area quality, health, safety & environment.	83
7.1.12 Area de proyectos.	83
7.2 Mapeo de partes interesadas	84
7.3 Matriz resumen de fortalezas y debilidades.....	87
7.4 Estudio de clientes	92
7.5 Estudio de proveedores.	95
7.6 Estudio de productos.....	97
7.6.1 Obras civiles y eléctricas.	98
7.6.2 Obras eléctricas.....	100
7.6.3 Arquitectura.	101
7.6.4 Mantenimiento.	103
7.7 Estudio de la competencia	104
7.8 Matriz del perfil competitivo	106
8. Plan comercial.....	108
8.1 Objetivo del plan comercial	108
8.2 Matrices EFE – EFI.	108
8.3 Evaluación de la matriz EFE – EFI.....	114
8.4 Evaluación de análisis actual	115
8.5 Matriz de la gran estrategia.....	118
8.6 Pilares de la estrategia de alfa sait	119

8.7 Medición de indicadores 122

8.8 Apoyos requeridos 126

8.9 Cronograma de ejecución 127

8.10 Plan de inversión..... 128

8.11 Resultados esperados de la aplicación 130

9. Conclusiones 131

10. Recomendaciones 132

Referencias bibliográficas..... 133

Apéndices..... 136

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Tabla de Amenazas y Oportunidades identificadas al interior de la organización.</i>	71
Tabla 2. <i>Tabla de partes interesadas en la organización.</i>	85
Tabla 3. <i>Tabla de Fortalezas y Debilidades identificadas al interior de la organización.</i>	88
Tabla 4. <i>Matriz EFE.</i>	109
Tabla 5. <i>Matriz EFI.</i>	111
Tabla 6. <i>Pilares de la Estrategia.</i>	119
Tabla 7. <i>Tabla del plan Comercial Parte A.</i>	122
Tabla 8. <i>Tabla del plan Comercial Parte B.</i>	125
Tabla 9. <i>Identificación de Apoyos.</i>	126
Tabla 10. <i>Cronograma de implementación.</i>	128
Tabla 11. <i>Presupuesto de Implementación.</i>	129

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Área no iniciada en destinos no Residenciales 2008-2016.	44
Figura 2. Producto Interno Bruto comparativo 2016-2017.....	46
Figura 3. Balanza comercial 2000-2017.	47
Figura 4. Variación anual de las exportaciones 2016-2017.	48
Figura 5. Variación anual de las importaciones 2016-2017.....	49
Figura 6. Variación tasa de Interés sept 2015 – feb- 2017.....	51
Figura 7. Variación tasa de Interés sept 2015 – feb- 2017.....	52
Figura 8. Variación del precio del Barril de petróleo agosto – septiembre 2017.....	54
Figura 9 Variación de la tasa global de participación ocupación y desempleo en Colombia en julio 2017.....	60
Figura 10. Asistencia a espacios culturales 2012-2014.....	65
Figura 11. Logo de la Empresa Alfa SAIT.	75
Figura 12. Foto de referencia de la planta física y parte del personal.....	76
Figura 13. Organigrama Alfa SAIT Ltda.	77
Figura 14. Mapa de procesos a los cuales se les da seguimiento para mejora continua.	78
Figura 15. Caracterización proceso de la dirección.	79
Figura 16. Caracterización proceso área administrativa y contable.....	80
Figura 17. Caracterización proceso de Talento Humano.	81

<i>Figura 18. Caracterización proceso de compras.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 19. Caracterización proceso comercial y mercadeo.....</i>	<i>83</i>
<i>Figura 20. Caracterización proceso de la dirección de proyectos.</i>	<i>84</i>
<i>Figura 21. Clientes entre el año 2011-2017.</i>	<i>94</i>
<i>Figura 22. Tabla de Clientes por aporte.</i>	<i>95</i>
<i>Figura 23. Volumen de compra por proveedores.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 24. Unidades de Negocio Principales de Alfa SAIT.</i>	<i>98</i>
<i>Figura 25. Obras Civiles.....</i>	<i>100</i>
<i>Figura 26. Obras Eléctricas.</i>	<i>102</i>
<i>Figura 27. Arquitectura.</i>	<i>103</i>
<i>Figura 28. Mantenimientos.</i>	<i>104</i>
<i>Figura 29. Mapeo de las empresas inscritas en Cámara de Comercio.</i>	<i>105</i>
<i>Figura 30. Reporte ALFA SAIT LTDA según Compite 360.....</i>	<i>106</i>
<i>Figura 31. Matriz de Perfil Competitivo de Alfa SAIT.</i>	<i>107</i>
<i>Figura 32. Evaluación MEFI vs MEFE.....</i>	<i>114</i>
<i>Figura 33. Unidades de Negocio ALFA SAIT.....</i>	<i>115</i>
<i>Figura 34. Factores de Competitividad.</i>	<i>116</i>
<i>Figura 35. Factores de Atractividad.</i>	<i>116</i>
<i>Figura 36. Matriz GE-McKinsey</i>	<i>117</i>
<i>Figura 37. Matriz de la gran Estrategia.</i>	<i>118</i>

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Rotación de la vinculación laboral.	136
Apéndice B. Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.	137
Apéndice C. Gastos no planificados.	138
Apéndice D. Crecimiento y permanencia en el mercado.	139
Apéndice E. Facturación por línea de negocios de mantenimientos.	140
Apéndice F. Número de clientes en las unidades estratégicas.	141
Apéndice G. Posicionamiento de la marca.	142
Apéndice H. Vinculación de personal idóneo.	143
Apéndice I. Relación con contratistas.	144
Apéndice J. Buen manejo de los recursos.	145
Apéndice K. Deserción de clientes.	146

Resumen

Título: Diseño de estrategia comercial en la empresa Alfa SAIT Ltda*.

Autora: Germán Iván Arenas Carrillo**

Palabras claves: Ventas, Construcción, Mantenimiento, Solución

Descripción:

El presente documento tiene como objetivo principal presentar el diseño de la estrategia comercial de la empresa ALFA SAIT LTDA. Una organización familiar con 30 años en el mercado de la construcción que se ha caracterizado por la brindar soluciones integrales a todos sus clientes.

La primera etapa de la investigación consto en la recopilación de tendencias globales en el sector de la construcción y datos estadísticos de Colombia y el mercado. Una vez recopilados se elaboró la matriz resumen de oportunidades y amenazas.

La segunda etapa se basó en el conocimiento del microambiente de la organización para detectar aspectos fundamentales como la cultura, la estructura al interior de esta, los procesos, las unidades de servicio estratégico, los clientes, proveedores, competidores e interesados. Esta información permitió la elaboración de la matriz resumen de fortalezas y debilidades.

Finalmente, la tercera etapa consistió en la estructuración de un plan comercial que respondiera al cruce de la información recopilada del entorno y de la organización, y que pudiera dar respuesta al problema planteado en este proyecto y optimizar las oportunidades allí detectadas.

La futura implementación de este plan comercial como respuesta la necesidad de una estrategia comercial para ALFA SAIT LTDA permitirá a esta poder alinearse con su MEGA que propende por el desarrollo de organizaciones innovadoras, sostenibles y eficientes.

* Trabajo de grado

** Facultad de ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Andrea Paola Díaz Plato. Magister en Administración de Negocios

Abstract

Title: Design of the commercial strategy for the company Alfa SAIT ltda*

Author: Germán Iván Arenas Carrillo**

Keywords: Sells, Construction, Maintenance, Solution

Description:

This document has as its main goal to present the design of the commercial strategy for the company Alfa SAIT ltda a family company, with more than 30 years in the construction market, specialized in giving comprehensive solutions to all its clients.

The first step in the research process was composed of the compilation of global tendencies in the construction market and statistical data. Once the information was compiled a spreadsheet with opportunities and risks was elaborated.

The second step was based on the knowledge of the internal environment of the company to detect fundamental aspects such as work culture, internal structure, processes, strategic service units, clients, providers, competition and interested parts. This information allowed the creation of a brief spreadsheet with strengths and weaknesses.

Finally the third step consisted of the structuration of the commercial plan which answered to all the information analyzed and compiled of the company, which could give an answer to the problem presented within this project and optimize the opportunities detected.

The future implementation of this commercial plan as an urgent need to meet the commercial strategy of Alfa SAIT ltda will allow it to aim effectively to its MEGA which wants to achieve a company that is sustainable, innovative and efficient.

* Bachelor Thesis

** Faculty of engineering Physical and mechanical. School studies Industrial and Business. Director: Andrea Paola Díaz Plato. Magister en Administración de Negocios

Introducción

En general las empresas en el mundo son desarrolladas a partir de modelos de constitución como son las Mipymes, estas empresas son grandes creadoras de empleo y dinamizadoras en la economía a nivel global. En el caso particular de Colombia las Mipymes representan el 99% de las empresas y generan el 84% del total de empleos del país, permitiendo que en ellas se fomente la diversificación, el desarrollo y la sostenibilidad. Según los datos arrojados por Compite 360, (una herramienta gerencial de la cámara de comercio), dentro de los principales sectores de las sociedades creadas en el año 2014 se encuentra el de construcción.

En este sector se ven inmersas áreas referidas a Obras Civiles, Eléctricas y Datos, Mantenimientos y Arquitectura, los cuales son desarrolladas conforme al comportamiento demanda- oferta cuya variabilidad resulta de factores tanto endógenos (dentro de la empresa) como exógenos a la misma, relacionados con el medio ambiente, la política, la economía, la cultura y la oportunidad nacional e internacional. Todo ello impulsa a las empresas a reorganizarse y diseñar estrategias con el fin de fortalecerse, superar crisis y permanecer en el sector comercio, enfocándose en ideas innovadoras y planes de marketing, que planteen objetivos factibles de lograr y unidades de negocio con que competir.

La propuesta de implementación de un Plan Estratégico y Operativo de Marketing en la empresa ALFA SAIT LTDA, bajo la línea de investigación gerencia de negocios y aplicando estudios administrativos. Busca desarrollar y emplear métodos eficientes y más apropiados respecto a las condiciones sociales y económicas vivenciadas actualmente en el sector secundario

de la economía colombiana. Además, suplir las necesidades de crecimiento, de mejora y superación de crisis que requiere la empresa, dadas las falencias y dificultades presentadas en los últimos años.

En este sentido, el proceso de planeación estratégica de mercado crea tácticas que estructuran mejor la organización e impactan en el conjunto de actividades que se desarrollan. De este modo, se involucran las diferentes áreas que la configuran como tal: Aspectos funcionales de la unidad de negocio, recursos financieros, humanos, administrativos, y técnicos y tecnológicos, cuya labor determina la dinámica empresarial.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general.

Diseñar la estrategia comercial de la empresa ALFA SAIT LTDA. con el fin de ampliar el mercado y la sostenibilidad de la organización.

1.2 Objetivos específicos.

- Definir el análisis situacional del componente macro y micro entorno del sector de servicios de construcción.
- Describir el contexto global para la identificación de tendencias en el sector servicios de construcción.
- Diseñar el componente de endomarketing en la empresa ALFA SAIT LTDA.
- Construir una estrategia de diferenciación que permita construir las capacidades distintivas de la empresa ALFA SAIT LTDA.
- Desarrollar instrumentos de medición que permitan hacer el seguimiento al plan marketing estratégico.

2. Planteamiento del problema de investigación.

Al analizar el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en el cuarto trimestre de 2016 con relación al mismo trimestre de 2015 para todos los países de América Latina, se identifica sobresalientemente el comportamiento de Perú, México y Colombia, en tanto registraron los mayores incrementos (3,0%, 2,4% y 1,6% respectivamente).

En Colombia, según el informe presentado por el servicio del departamento Nacional de Estadística – DANE -, el PIB, creció 1.6% en este mismo periodo de tiempo. Además, se observa que el crecimiento del valor agregado resulta del sector construcción de 3,5% y se explica por el aumento de 0,9% en el subsector de edificaciones y aumento de 5,1% en el subsector de obras civiles.

Ahora bien, el sector de la construcción en áreas como Obras Civiles, Obras Eléctricas y Datos, Mantenimientos y Arquitectura es un sector atractivo para los proveedores que buscan en sus planes de negocios una rentabilidad máxima a la vez que capacidad de inversión, con una probabilidad de riesgo mínimo. Sin embargo, a causa de la crisis en este campo las empresas han tenido que actuar de forma defensiva, generando la absorción de empresas pequeñas con poca experiencia del sector secundario, las cuales en épocas de bonanzas durante los años 2004 al 2012 consiguieron intervenir de forma favorable influyendo propiciamente en la economía general del país.

La compañía ALFA SAIT LTDA, ha atravesado por desequilibrios económicos durante sus últimos cinco años, ocasionados por la carencia de clientes, llevando a la empresa a construir un plan estratégico de mercadeo que reoriente la compañía hacia nuevos mercados emergentes.

2.1 Formulación del problema

La empresa ALFA SAIT LTDA, requiere la construcción de un plan estratégico y operativo de Marketing, que dé como resultado una visión actual, clara y táctica de su futuro empresarial, y que sirva como base para imprimir sus directrices con mínimo error y máxima garantía.

3. Metodología

Como resultado de desequilibrios económicos durante sus últimos cinco años, ocasionados por la carencia de clientes, y con el objetivo de mejorar dichos indicadores y generar sostenibilidad en el tiempo de la organización el proyecto se estipula una metodología de desarrollo basada en los siguientes parámetros.

3.1 Investigación descriptiva.

La primera etapa de la investigación será de tipo descriptiva, con fases cualitativas para la validación de contenidos y técnicas, y una fase cuantitativa ya que se extraen datos del trabajo de campo a realizar con las teorías, modelos, modelos de sistemas empresariales que faciliten la construcción de modelos estratégicos con los diferentes públicos de interés para ALFA SAIT LTDA, y así poder inferir la propuesta de investigación.

3.2 Investigación aplicada

La Investigación Aplicada a problemas administrativos en el campo de las ciencias administrativas como objeto de estudio permitirá construir estrategias a partir de las diferentes matrices que aportara elementos que identificarán las fortalezas y debilidades que las organizaciones poseen para el diseño e implementación de fórmulas para resolver la problemática detectada, así como fortalecer acciones que promuevan la mejora continua de la organización. La investigación que se aplicara busca establecer las líneas de acción y/ o alternativas para los diferentes sectores del servicio como también los diferentes públicos de interés para la ALFA SAIT LTDA.

El mapeo de los actores claves se desarrollará a través de esquemas para representar la realidad del sector de servicios y permite a su vez comprender su extensión más compleja posible y establecer estrategias de cambio para la realidad así comprendida. El MAC como instrumento investigativo permitirá situar la información recogida en función de dimensiones sociales, espaciales y temporales que ofrecen una perspectiva del campo como un todo. Los mapas se desarrollarán a partir de flujogramas, organigramas, planos territoriales, o una combinación de todos, permitiéndonos diseñar un propósito interactivo, estratégicos, de análisis y planificación de los posibles actores del territorio de servicios, como también conocer sus acciones y los objetivos del por qué están pernoctando en el sector y sus proyecciones en un futuro inmediato.

4. Marco referencial.

4.1 Marco conceptual.

Para el desarrollo del proyecto es pertinente fundamentarse en la correcta administración del conocimiento que ahonde en procesos de producción, transformación, circulación y gestión de bienes o prestación de servicios a través de establecimientos de comercio, los cuales como es bien sabido constituyen la actividad económica organizada: empresa.

Así mismo, es necesario hacer una caracterización del mercado buscando desarrollar productos competitivos que apliquen para el contexto empresarial, empleando competencias emprendedoras y orientadas al logro.

Por otro lado, se debe direccionar el curso del plan de trabajo a partir del análisis comercial para lograr reconocer oportunidades de mercadeo e identificar y seleccionar además de clientes externos, intermediarios o distribuidores que faciliten el acceso de bienes o servicios al consumidor o usuario final, y que anudado a ello se logre algún control sobre los mismos conforme a la cobertura de mercado que se quiere atender.

Para el análisis situacional del sector dentro del entorno Santandereano, se debe tener en cuenta un análisis financiero, que permita comprender a través de la recopilación, interpretación, y comparación, los estados financieros y datos operacionales de un negocio y a su vez determine la caracterización del tipo de control que se debe desarrollar en términos de medición y

comparación de los resultados en relación con lo programado y presupuestado en el análisis y la investigación de las causas diferenciales.

Los Estados Financieros constituyen el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a los registros de un ente económico, que permite aportar dinero necesario para una empresa, proyecto u otra actividad.

La recolección de la información, para el estudio del mercado permite determinar el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado específico, donde se direccionaran la gestión del portafolio para la comisión centralizada donde se incluye la identificación y establecimiento de proyectos para alcanzar los objetivos específicos y estratégicos del negocio.

Otro de los elementos que se deben tener en cuenta en el plan estratégico es el mercadeo, que es un proceso mediante el cual, una empresa o individuo trata de intercambiar algo de valor con otra entidad social. Para este desarrollo la orientación hacia el cliente, es primordial y se efectúa a través de un proceso de observación de las necesidades de los consumidores, tomando en cuenta sus puntos de vista y no los propios. Cuando un cliente desea adquirir un producto con calidad, bajo costo y rendimiento, probablemente el producto no lo contenga todo, pero buscará uno que sí cubra una gran parte de las necesidades del cliente y no las del comerciante. Después de todo, se tiene que recordar que el objetivo de vender, es lograr la satisfacción de las necesidades del cliente. Para orientar esas estrategias aplicadas al mercado y específicamente al consumidor, el Plan de Marketing será una herramienta esencial de largo plazo que busca el posicionamiento de una organización a través de la generación de la ventaja competitiva.

El plan estratégico, producto del desarrollo del proyecto permitirá construir un documento, en el que los responsables de una organización empresarial, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.

4.2 Marco teórico.

Estamos en un mundo en el que la competencia de las empresas es cada vez mayor, día a día surgen nuevos competidores o los competidores existentes utilizan estrategias que generan nuevos obstáculos los cuales se deben afrontar, es por esto que la sobrevivencia de la empresa debe tener como objetivo un desarrollo sostenible y sustentable el cual radica en la planeación estratégica y demás modelos administrativos que se puedan aplicar a la misma. Por otro lado, en la dinámica del mundo toda organización indistintamente del tamaño, estructura o sector industrial en el que se halle, debe buscar mecanismos que les permitan asegurar su posición en el mercado y mantenerse.

El marketing se ha convertido en un elemento fundamental para coordinar las actividades empresariales correctamente a través de la orientación al consumidor. Este principio permite desarrollar un direccionamiento estratégico organizacional que guíe a la empresa no solamente a vender un producto o servicio, sino más bien a atender u ofrecer soluciones a las necesidades y deseos del usuario y el mercado meta. Conocer el mercado meta, permite orientar a la empresa en las acciones que se desarrollarán coordinadamente en todos los niveles de la compañía, con una propuesta de valor que genera ventaja competitiva. Como lo plantea Lina Echeverri en su libro, las acciones de marketing se construyen a partir de tres componentes básicos: 1) El establecimiento de objetivos, 2) El diseño de estrategias y, por último 3) El planteamiento de las tácticas.

Cuando se habla de establecer objetivos se intenta alinear la visión de la empresa con las actividades de marketing de tal manera que estos propósitos sean medibles y tengan un impacto en la misión de la empresa. En el proceso de formulación de estrategias, se debe delimitar los

objetivos de marketing y financieros que se alcanzaran en un tiempo determinado, así como las acciones necesarias para cumplirlos. Las estrategias no deben confundirse con actividades. En cuanto a las tácticas se puede decir que son la puesta en marcha de las estrategias ejecutando una serie de acciones con un mismo fin.

Así, el direccionamiento estratégico se convierte en la carta de navegación de cualquier empresa, sin este no podría cumplir sus objetivos y mucho menos permanecer en el mercado de manera exitosa. Es importante que el direccionamiento estratégico no quede como un documento elaborado únicamente para consultores externos o directivos de la organización; sino que influya la vida de la empresa a través de la socialización y continua participación a todos los órganos y colaboradores que componen la misma, llegando a ser parte del espíritu organizacional, determinado por el clima de la empresa, las políticas, valores, misión y visión para la cual fue creada y con la que se encuentran comprometidos.

Por otro lado se debe incluir a los clientes internos y externos, en el desarrollo y aplicación de las estrategias diseñadas puesto que son quienes toman un protagonismo especial en la vida de la empresa, luego es fundamental para el éxito de la organización escucharlos, saber cuáles son sus inquietudes, necesidades, requerimientos y deseos para así poder ofrecer soluciones a estos con productos y servicios hechos a su medida.

De este modo, los clientes se convierten en actores principales partícipes de las decisiones gerenciales para el desarrollo del direccionamiento estratégico de la empresa y de las actividades de marketing, así como de los objetivos, estrategias y tácticas que la organización deba desarrollar para dar respuesta a las necesidades. Se puede decir entonces que la organización se oriente y se instaure de acuerdo al mercado, como lo plantean Stanton, Etzel y Walker: "...otras (empresas) tal vez reconozcan la importancia de la orientación al mercado, pero tienen dificultades para

implantarla. Esta implantación requiere aceptar la idea de que son los deseos y necesidades de los clientes, y no los deseos de la administración, los que dirigen la organización”.

Entre las teorías de la planeación estratégica se encuentra la *administración estratégica* la cual es una herramienta indispensable en la evaluación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, las cuales permiten a la gerencia implementar, evaluar decisiones y tomar acciones correctivas, por medio de la ejecución de nuevas estrategias realizando los procesos de evaluación y control necesarios. Siendo el gran logro la búsqueda del rendimiento a largo plazo de una corporación, lo que se considera generación de beneficios económicos, mantenerse en el mercado y tener un horizonte específico.

Otras de las teorías planteadas para el direccionamiento estratégico es el *diagnóstico Estratégico*, que permite determinar y evaluar la situación actual de la compañía, debido a que identifica competencias distintivas de la empresa, capacidades y recursos específicos. Como modelos gerenciales se utiliza el diagnóstico estratégico, como el proyecto la matriz DOFA, que no es más que el proceso de identificación y análisis de debilidades y fortalezas (nivel interno) y oportunidades y amenazas (nivel externo). Otra de las modelos que se dispondrán para el desarrollo del proyecto es la matriz de Perfil de Capacidad Externa (POAM) que se precisa como la metodología que permite identificar y cuantificar las oportunidades y amenazas de una empresa, ya que es posible determinar las amenazas u oportunidades que genera un factor según el impacto y la importancia.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC), es aquella herramienta que permite analizar la situación de la empresa frente a sus competidores más destacados, examinando los factores análogos de comparación, lo cual permite ubicar la empresa dentro de un contexto y estudiarla dentro del mismo. La matriz de perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI), en ella se evalúa

las fortalezas y debilidades de la empresa en correlación con las oportunidades y amenazas de entorno, teniendo mayor atención en las capacidades directivas, de mercado, financiera producción y talento humano y por último

Como teoría transversal al proceso se implementará el direccionamiento Estratégico, que permite a las organizaciones tener claro el camino a seguir y la dirección hacia donde van, por ello es necesario definir el horizonte mediante el direccionamiento estratégico, el cual está integrado básicamente por los principios corporativos, la misión y la visión. Al realizar un diagnóstico estratégico podemos implementar la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción, la cual por medio de un esquema indica la posición estratégica de la empresa, esa posición de la empresa puede ser agresiva, competitiva, defensiva y/o conservadora, teniendo en cuenta las fortalezas financieras (EF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).

Como herramienta de análisis del ambiente de los clientes, el modelo de las 5W aplicado para análisis de los clientes el modelo permite evaluar las conductas relevantes del comprador y las características del producto, el modelo de las 5W se refiere a: Who (quien), What (qué), Where (donde), When (cuando) y Why (por qué), estas preguntas permiten identificar y entender el mercado meta que debe tener la compañía.

Otra teoría aplicada es la evaluación financiera, su función es aportar información adecuada y verídica, que se muestra en un balance, el cual se encuentra compuesto por el activo, pasivo y patrimonio. Así mismo un estado de ganancias y pérdidas mide el nivel de utilidad o pérdida que genera la operación de la compañía. La razón de ser de esta información es manejar de manera eficiente el capital de trabajo, el nivel de efectividad, la cartera e inventarios y controlar la inversión allí presentada, al igual que medir las relaciones con entes externos. Así mismo se

identifican indicadores como el DUPONT que permite calcular la capacidad que posee la empresa para generar capital teniendo en cuenta la eficiencia y productividad de los activos, así como la estructura del capital y el entorno en el cual se mueve.

4.3 Marco legal.

Es una industria cuyo producto terminado es una infraestructura física con localización única y específica. El lugar por esta razón es una importante variable. Está conformada por un conjunto de procesos y procedimientos cuyo objetivo es la satisfacción del cliente, quien necesita optimizar los recursos que invierte y el ingeniero constructor es el responsable de garantizar que así sea. Para ello necesita ser competitivo en precisión, velocidad y calidad lo cual le obliga a estar a la vanguardia con relación a la tecnología y a los últimos avances de la ciencia y la informática.

5. Estudio de mercado

5.1 Objetivo del estudio de mercados

Reconocer el macroentorno en el que se encuentra ALFA SAIT para identificar tendencias que permitan construir estrategias a corto plazo para que en el año 2021 se pueda aumentar la cuota de participación de mercado de la compañía en al menos un 5% con respecto al año inmediatamente anterior.

5.2 Delimitación de la población y muestra.

La población se limitará a través de un muestreo probabilístico aplicado en el área metropolitana de Bucaramanga, teniendo en cuenta la característica actividad económica CIIU 4290, en el ítem construcción de otras obras de ingeniería civil, en el sector de la construcción y subsector de obras de ingeniería civil y teniendo también en cuenta los productos ofrecidos en el portafolio de la compañía.

5.3 Fuentes e instrumentos de investigación.

Se cuenta con amplia información secundaria apoyada en las entidades de consultoría Técnica de la región; así también se tiene información que orienta la elaboración de los estándares regionales como normas, leyes, textos de sistemas de información inherentes a los sectores económicos del país.

La información de las fuentes secundarias se complementará con encuestas y entrevistas estructuradas y no estructuradas dirigidas al segundo renglón de la economía, como son Metalmecánico, Construcción, y obras civiles, a través de preguntas cerradas y abiertas, diseñadas para atraer respuestas de reacción inmediata. Es un estilo de entrevista en forma de discusión, para atraer respuestas desinhibidas de manera relativa. Al mismo tiempo resulta relevante aplicar la técnica de recolección de información mediante un grupo focal, con cinco (5) empresas que son clientes directos durante los últimos tres (3) años y que influyen y siendo de interés para ALFASAIT LTDA. Se validarán con pruebas pilotos que se realizarán en diferentes sectores de la

ciudad y actores como comunidad empresarial, entes gubernamentales, empresarios y comunidad en general.

En lo cuantitativo se utilizará como base la estadística descriptiva, con sus respectivos gráficos correspondientes a cada uno de los cuestionamientos dependiendo lo que se quiere visualizar, para proceder a la aplicación de la estadística inferencial y así poder validar los planteamientos que se realizaron y los resultados obtenidos.

5.4 Herramientas metodológicas para el diseño estratégico.

Según lo citado en las fuentes e instrumentos de investigación, las herramientas metodológicas para el diseño estratégico de la empresa ALFA SAIT LTDA, se trabajarán por medio de un modelo metodológico aplicado para el área socioeconómica, a través de triangulación, donde se ofrece miradas desde diferentes puntos permitiendo ofrecer perspectivas diferentes, dinamizando los resultados de la investigación.

Con referencia al método investigación cualitativa se determina como herramienta metodológica para el diseño estratégico, recolectar los datos a través de instrumentos como son focus group, Entrevista y Técnica de observación.

Para la descripción del contexto global que permita la identificación de tendencias en el sector servicio, se desarrolla la matriz EFE, entrevista y encuestas estructuradas. En el desarrollo del diseño del componente de endomarketing para la empresa ALFA SAIT LTDA, se utilizará la Matriz EFI, Matriz DOFA, Focus group y Entrevista a expertos dando resultado un informe de las capacidades distintivas que posee la empresa ALFA SAIT LTDA.

Por ultimo pero no menos importante se desarrolla el diseño de un portafolio de productos y servicios para la empresa ALFA SAIT LTDA, de acuerdo a los requerimientos del mercado de servicios y se utilizará como herramienta la Matriz de perfil Competitivo que nos permita crear un documento de propuesta de valor y plus diferencial que acceda al análisis de atraktividad para desarrollar las estrategias de mercadeo a emplear.

Como resultado de las aplicaciones de las herramientas metodológicas, se construirá una estrategia de diferenciación que permita construir las capacidades distintivas de la empresa ALFA SAIT LTDA, a través de la Matriz de Estrategia Empresarial que permitirá el desarrollo de un documento con análisis de las estrategias, tácticas y acciones a emplear para la implantación del marketing estratégico

Después de implantado el programa de marketing estratégico se procederá al desarrollo de los instrumentos de medición que permitan hacer el seguimiento. Esto se efectuará a través de la Escala de Likert, Encuestas y Entrevistas, que dará como resultado un modelo de medición que permite hacer seguimiento de las acciones en la implantación del programa estratégico.

6. Análisis del entorno

En los últimos años, la construcción ha sido una de las actividades productivas más dinámicas al registrar un crecimiento promedio de 7.9%, entre el 2000-2015, frente a 4.3% del PIB total, lo que se ha traducido en un aumento de su participación en la economía pasando de representar 4.4% en el año 2000 a 7.5% en el 2015.

Para los primeros nueve meses del 2016, el sector de la construcción mantiene un desempeño similar al del año anterior con una tasa de 4% al total de la economía. La buena dinámica del sector se explica por la actividad de edificaciones que muestra una notable reactivación al pasar de una tasa de 0.5% en 2015 a 8.1% en 2016, convirtiéndose en el cuarto sector con mayor crecimiento. Por lo contrario, en obras civiles se observa una desaceleración al registrarse un crecimiento de 0.66% en el período enero-septiembre de 2016, frente a tasas de 6.8% y 16.47% en el mismo periodo de 2015 y 2014, respectivamente.

En lo que respecta a edificaciones, a diferencia de años anteriores el sector fue jalonado por las obras no residenciales y no por proyectos de vivienda. Esto se explica porque a pesar de que el gobierno nacional logró otorgar 150.000 subsidios en 2016, muchos proyectos de vivienda dependen de los entes territoriales y normalmente el primer año de gobierno se orienta a la planeación y la ejecución es menor. En efecto de acuerdo con el Censo de Edificaciones- CEED, el área residencial solo creció 3.3% frente a una expansión en el área causada no residencial de 14.2%.

Prospectivamente para el 2017 se espera que el sector de edificaciones repunte en el frente residencial y no residencial dado que las necesidades de inversión, vivienda y desarrollo urbano que requieren las regiones es alta y se espera que en el segundo periodo de los alcaldes se empiecen a ejecutar obras. En lo residencial se espera una reactivación de los estímulos públicos para atender la demanda de vivienda social, con varios programas como Mi Casa Ya-Cuota inicial, Mi Casa Ya-Ahorrradores, Mi Casa Ya-Tasa de interés y la segunda fase de Casas Gratis, también se tendrán inversiones en obras de optimización de planta de agua potable, acueducto y alcantarillado. En lo no residencial se espera un fuerte empuje con la construcción impulsada por el gobierno de aulas de colegio con el Plan Nacional de Infraestructura Educativa.

En obras civiles, en el 2016 aún no se observa el dinamismo esperado, puesto que los proyectos del programa de vías 4G comenzaron a ejecutarse en los últimos meses del año, luego de surtir los trámites de cierre financiero y labores de reconstrucción como compra de predios y licencias ambientales. Al mes de septiembre de 2016, el Indicador de Inversión en Obras Civiles creció 0.47% frente a 7.01% y 17.08 % en 2015 y 2014 respectivamente, en los mismos períodos. Por grupos de construcción, el grupo de vías férreas, pistas de aterrizaje y sistemas de transporte masivo que había sido el único grupo que se contrajo en el 2015, este año tuvo el mayor crecimiento con 75.3%, por efecto de los proyectos de rehabilitación de la línea férrea central. Igualmente hay buen dinamismo en otras obras de ingeniería (14.1%) y encontramos una reactivación en infraestructura vial que pasó de 2.69% al 10.26% fruto de la ejecución de vías de obra pública y mejor nivel de ejecución de proyectos de concesión antiguos. El sector que presentó decrecimiento fue tuberías para el transporte y construcciones para la minería que pasó de crecer a una tasa de 3.2%, a -22.9%, resultado del debilitamiento general del sector de minería.

Para el 2017 el gobierno colombiano seguirá impulsando proyectos de obra pública como el programa vías para la equidad por 4 billones, el dragado del Río Magdalena por 2,5 billones y aeropuertos por más de 2 billones. Para ese año se esperan proyectos que despeguen la ejecución de 20 de los 31 proyectos del programa de cuarta generación (4G) de concesiones, sin embargo, se debe tener presente que el gran impulso de este programa se verá con mayor fuerza desde el 2018 cuanto estén todos los proyectos en ejecución.

Con todo lo anterior el 2017, podría convertirse en el año en el cual el sector de la construcción recupere el excelente comportamiento que presentó en el periodo 2010-2014 y continúe siendo un motor del crecimiento nacional. Sumando inversión en infraestructura transporte, vivienda de interés social y aulas para educación se tendría en el próximo año una inversión de alrededor de

\$35 billones, que aportará gran parte de la inversión que se hará en el sector, pero a la que se le suma la inversión privada, con lo cual se podría esperar un crecimiento superior al 6% para el próximo año.

Por otro lado, no podemos olvidar los efectos indirectos de la actividad de la construcción sobre otros sectores que forman parte de su cadena de valor, dado que se estima que alrededor del 54% de la inversión se destina a la compra de insumos (bienes y servicios). De aprovecharse toda esta inversión vía encadenamiento, habrá un efecto multiplicador indirecto en la economía, vía el empleo y consumo intermedio que generan las cadenas proveedoras de insumos a la construcción en sectores como minerales no metálicos, metalurgia y metalmecánica, caucho y plástico, maquinaria y suministro eléctrico, sustancias y productos químicos y textiles manufacturados, entre otros.

6.1 Tendencias del sector servicios de la construcción.

6.1.1 Tratados establecidos en el rendimiento. La digitalización o transformación digital llega a la industria de la construcción, donde tiene especial importancia dado que la mecanización y estandarización de los procesos pueden suponer una revolución en este sector, de la mano de los grandes adelantos en robótica, edificación modular y transacciones asentadas en el rendimiento. Otros de los lineamientos estratégicos dados son los adelantos de la tecnología es el Internet de las Cosas, que permite a las empresas de construcción medir, con mucho más detalle y calidad, aspectos claves del sector, como la disponibilidad, la fiabilidad, la capacidad de mantenimiento, la capacidad de soporte, el costo de propiedad y el resultado final.

6.1.2 Las negociaciones soportadas en el servicio. A partir del año 2020, según la firma (CAMACOL, 2017) el porcentaje de los propietarios de activos se ampliará a un 35% a contratos basados en el rendimiento en el servicio. Conjuntamente, se afirma que la transparencia en el mercado, aumentará la gestión del ciclo de vida del producto, creciendo a una tasa del 8,1% en el 2022, lo que significa que los contratos en el sector de la construcción, como en otros sectores, también serán cada vez más complejos y basados en el servicio, donde lo fundamental para las empresas de los sectores será muy específico con la promesa básica de su compañía.

6.1.3 La construcción modular. Para el año 2022, según afirma (CAMACOL, 2017) más de la mitad de todos los proyectos del sector planteados utilizarán la construcción modular externa y la impresión 3D, donde estas herramientas de módulos ofrecerán más de cuarenta años de vida. El prefabricado, pre-acabado y construcción volumétrica, llamado por su sigla PPVC, consiste en construir, en una fábrica, bloques de apartamentos completos, que según las grandes compañías dinamizan el mercado aportando un nuevo modelo que consiguen un ahorro de personal y de tiempo de más de un cincuenta por ciento. Además, el PPVC produce una mínima contaminación atmosférica y acústica y mejora la seguridad. Para cambiarse a este nuevo sistema, las empresas necesitarán un modelo de negocio totalmente diferente, en el que será trascendente la incorporación de nuevos profesionales, experiencia en el negocio y procesos ágiles e integrados como en el sector de la fabricación.

Con referencia a la impresión 3D, según la revista Evolución N° 1 del año 2017 en el artículo de campeones de adaptadores de entorno digital, ha pronosticado un crecimiento acelerado y fuerte para la impresión 3D en el sector empresarial, donde las empresas en el 2016 han adquirido más del doble de impresoras 3D que en 2015. Además, según el cuadrante Mágico de Gartner para

análisis e inteligencia de negocios, divulgo que la información encontrada permitió una reflexión extensa para identificar valores atípicos y clústeres en el análisis visual que procede a la utilización de las impresoras 3D. Según este informe se prevé que el total de envíos mundiales de impresoras 3D para compañías y consumidores llegará a una tasa de crecimiento anual del 98,5% en 2020.

6.1.4 Robótica para construir puentes. Según lo afirma (CAMACOL, 2017), en los próximos cinco años, el 25% del trabajo en la industria de la construcción será realizado por robots. Un informe de 2016, presentado por La Organización Mundial del Comercio (OMC), señala a China como un modelo a seguir por su aplicación e impulso al crecimiento en robótica industrial, donde se espera alcanzar los 150.000 en 2018, según la Federación Internacional de Robótica. La firma estadounidense Construction Robotics ha creado el robot de albañilería SAM100, una nueva máquina de construcción que ayuda con la tarea repetitiva y ardua de levantar y colocar cada ladrillo.

Como conclusión para que las empresas empiecen a aprovechar la oportunidad, la primera acción a ejecutar sería reconocer el cambio y comenzar a establecer una estrategia de transformación digital, a través de la experimentación a través del Diseño Gráfico, la Realidad Aumentada y la Realidad Virtual para hacer más competitivas las compañías en el sector de la construcción.

6.1.5 Proyecciones del sector de la construcción. El mercado de vivienda se adapta ante un contexto económico que continúa dando señales de ajuste. En medio de esta coyuntura, el segmento de vivienda social se consolida con cifras de generación de oferta y comercialización

que crecen a tasas del orden del 17% anual en lo corrido del año al mes de junio de 2017, mientras tanto los segmentos medio y alto muestran una tendencia a la baja.

Cerrando el mes de mayo el Gobierno Nacional anunció la ampliación del FRECH contracíclico, con las nuevas condiciones se cubren las viviendas con precio de venta entre los 135 y los 435 smmlv, la vigencia de la medida iría hasta el año 2019 adicionando 40 mil coberturas de 2.5 puntos porcentuales sobre la tasa de interés de crédito hipotecario.

La actividad no residencial ha entrado en una fase de estabilización luego de presentar un crecimiento sostenido durante los últimos 6 años. Un análisis sobre los determinantes macroeconómicos de este segmento sugiere que a nivel regional existen potencialidades para el desarrollo de destinos comerciales e institucionales. De esta manera, se observa que el nivel de empleo puede ser un indicador líder para determinar la dinámica de los mercados.

El ciclo de ejecución de los proyectos se ha ampliado, actualmente se evidencian periodos más largos entre las diferentes fases de comercialización y construcción. Con este hallazgo, se elaboró un análisis sobre los costos de construcción con el fin de tener una estimación sobre las probabilidades de incrementos que se pueden presentar en periodos de tiempo de entre 1 y 3 años, con este ejercicio se pretende contar con una herramienta que permita gestionar de forma eficiente la volatilidad de los precios de los insumos de construcción.

6.2 Componente macroentorno del sector de servicios de construcción.

6.2.1 Economía mundial. El 2016 fue un año de incertidumbre que se tradujo en alta volatilidad de los mercados a nivel mundial. Ese año será recordado por las diversas tensiones políticas y eventos geopolíticos que marcaron el rumbo de la economía mundial. La determinación

del Reino Unido de abandonar la Unión Europea, los anuncios sobre políticas proteccionistas y antiinmigración del electo presidente de Estados Unidos, la profundización de la crisis en Venezuela, los problemas de corrupción en Brasil, los conflictos en el Medio Oriente y ataques terroristas son algunos de los hechos históricos que marcaron el 2016.

El comportamiento de las economías avanzadas ha sido moderado y se ha caracterizado por un panorama incierto, donde los analistas persistentemente han revisado hacia abajo los pronósticos de crecimiento. Estados Unidos registró un crecimiento más débil de lo previsto y los mercados siguen a la expectativa del rumbo de su política monetaria. Por otro lado, en Europa aún no es claro el mecanismo que se adoptará para los acuerdos comerciales e institucionales con el Reino Unido. Sin embargo, es importante resaltar la pronta recuperación de los mercados financieros luego del impacto inicial de los resultados del Brexit.

China, por su parte, continuará liderando el crecimiento mundial según el Fondo Monetario Internacional. Se espera que su economía se reequilibre y que se adapte a una disminución prolongada de los términos de intercambio. En América Latina, observamos un desempeño lleno de contrastes y comportamiento heterogéneo. De un lado se observa un comportamiento positivo en los países de la Alianza del Pacífico y en Centro América. Contrasta con lo anterior las contracciones que persisten en Venezuela, Ecuador, Brasil y Argentina.

En este contexto, el FMI proyecta en su último informe de octubre un crecimiento mundial de 3.1% para el 2016 y una leve recuperación para 2017 con una tasa de 3.4%. El repunte de la economía del próximo año se atribuye en gran parte a las economías emergentes, teniendo en cuenta las mejoras en el terreno macroeconómico de algunos países y la participación que han venido ganando en la economía mundial.

Para el 2017 se podrían presentar algunos riesgos como el estancamiento de economías avanzadas, las políticas proteccionistas, los efectos de contagio del ajuste de la economía china, menor liquidez y vulnerabilidad de las condiciones financieras. A lo anterior se suma el ambiente de incertidumbre a nivel mundial, el cual no se ha despejado plenamente. Están pendientes por precisar grandes temas como cuál será la política económica y relaciones exteriores que adoptará el presidente de Estados Unidos y qué mecanismo adoptará el Reino Unido en su nuevo relacionamiento con la Unión Europea; entre otros. Adicionalmente, influirán factores no económicos como los problemas migratorios, la guerra civil en algunos países del Medio Oriente, la amenaza de ataques terroristas en territorio occidental y la propagación de algunas enfermedades.

El fenómeno del terrorismo se ha extendido y agravado en el mundo occidental según el reporte del índice de terrorismo global elaborado por el Institute for Economics and Peace. El número de víctimas del terrorismo viene en constante aumento desde el 2010. Según el instituto la información del 2015 revela que este año hubo una reducción de 10% en las víctimas por el terrorismo gracias al debilitamiento de las organizaciones del Estado Islámico y Boko Haram en Irak y Nigeria. Sin embargo, el respiro del 2015 frente a la creciente escalada terrorista se debió a en su mayoría a la reducción de ataques en los territorios donde se originan los grupos extremistas principalmente el Estado Islámico. Sin embargo, el impacto territorial del terrorismo ha tenido ahora mayor alcance, pues en el 2015-2016 se evidenció un aumento y proliferación de atentados en diferentes lugares del mundo, como en Europa, principalmente en los países pertenecientes a la OECD, pasando en el 2014 de ser 17 los países con registro de ataques, a 23 países atacados durante el 2015.

El año 2016 podría calificarse como un año de alta incertidumbre económica y política, fuerte volatilidad en los mercados y desaceleración económica. Estas características se dieron, tanto a nivel internacional como en el plano interno. A principios del año hablábamos de una posible recuperación en Estados Unidos; una situación menos crítica en la Unión Europea; una desaceleración en China que ha sido uno de los motores de la economía mundial. Estos pronósticos se fueron cumpliendo a lo largo del año. Y, en América Latina encontramos una región con grandes contrastes.

De un lado están los países de la Alianza del Pacífico, donde se viene consolidando una política económica y comercial integrada, así como un ambiente de confianza entre inversionistas nacionales y extranjeros. De otro, están los países en proceso de recuperación como es el caso de Argentina y en la coyuntura más reciente, Brasil. Y finalmente, regiones con fuertes desequilibrios macroeconómicos y un escaso margen de maniobra como es el caso de Ecuador y en particular, de Venezuela. Esta incertidumbre en materia económica, se tradujo en una revisión permanente de los crecimientos de analistas y entidades multilaterales a la baja. Sin embargo, no fue solo en términos de crecimiento donde predominó un panorama incierto, en lo político también tuvimos grandes sorpresas.

En América Latina, de todos era bien conocida la situación de Venezuela, pero allí la crisis y sus consecuencias han resultado cada vez más profundas y difícilmente puede vislumbrarse una salida rápida a esta situación. En Brasil, pasamos de continuas manifestaciones sociales a un escándalo de corrupción y posterior destitución de la presidente Dilma Rousseff. En Europa se acentuó la crisis de refugiados y se afianzaron los sentimientos nacionalistas. Esta tendencia incidió de una forma u otra en el resultado del Brexit, donde por una escasa mayoría, los británicos decidieron retirarse de la Unión Europea. Este resultado fue inesperado. Y en Estados Unidos, el

triunfo de Donald Trump que no parecía probable al inicio de la campaña, se fue viabilizando, pero no dejó de generar sorpresa y controversia una vez se conocieron los resultados. En Colombia, la situación del 2016 puede calificarse de manera muy similar: un año complejo con crecimientos moderados; un proceso de desaceleración que se acentuó en el segundo semestre del año; un comercio exterior que aún no despegó, y, un entorno macroeconómico más retador donde se manifestaron vulnerabilidades en lo fiscal y en lo cambiario. A lo anterior se suman los factores climáticos, el riesgo que tuvimos de un posible racionamiento y los grandes costos que generó el paro camionero. Todo esto enmarcado en la perspectiva de lograr la negociación del proceso de paz. Allí también tuvimos sorpresas con el resultado del plebiscito. En materia económica, los retos fueron muchos. La inflación estuvo lejos del rango meta del Banco de la República, lo que propició continuos aumentos en la tasa de interés de referencia. El mayor costo del dinero fue uno de los factores que incidió en la tasa de crecimiento. Por lo anterior, la ANDI reiteradamente solicitó a las autoridades económicas que moderaran su política contraccionista, y así evitar un mayor costo en términos de crecimiento.

En el 2016 también vale la pena reseñar la mayor fragilidad que empezaba a percibirse al aumentar los déficits gemelos: el déficit en cuenta corriente se situó en el 2015 en 6.5% del PIB, nivel difícilmente sostenible en el largo plazo. Y la caída en los precios del petróleo se tradujo en una reducción del orden de \$20 billones de pesos en los recaudos fiscales, con el consecuente impacto sobre las finanzas públicas del país. Incluso este deterioro fiscal generó una señal de alerta entre las calificadoras de riesgos, que, si bien mantuvieron el grado de inversión, revisaron el Outlook del país de estable a negativo.

Alrededor de esta situación, giró la discusión sobre la necesidad de adoptar en Colombia una Reforma Tributaria Estructural que simplificara el régimen tributario, generara competitividad a

las empresas, redujera la evasión, mejorara la equidad, garantizara la certidumbre jurídica y, sin duda, que asegurara la sostenibilidad de los ingresos fiscales, donde no repitiéramos la historia de los años anteriores en los que el sector productivo enfrenta una nueva reforma tributaria cada dos años.

Con la reforma tributaria del 2014, se creó la Comisión de Expertos para la Equidad y la Competitividad Tributaria, que a finales de 2015 presentó un informe donde desarrolló una propuesta de reforma estructural para el país. La presentación de la propuesta de reforma tributaria por parte del gobierno se fue aplazando a lo largo del año, de tal forma que solo se presentó al Congreso en octubre de 2016, lo que desafortunadamente implicó un muy corto tiempo de discusión.

Con respecto a la propuesta del gobierno, es importante reconocer que se lograron algunos avances en procedimientos en unificación de las tarifas de renta, en control a las Entidades Sin Ánimo de Lucro, en la adopción en Colombia del monotributo y en una exención parcial del IVA para bienes de capital. Pero no logramos superar uno de los principales problemas: las altas tarifas corporativas.

La tributación a las sociedades en lugar de disminuir aumentó y se mantiene como una de las tarifas efectivas de tributación más altas de la región. No se logró el objetivo de contar con un ambiente favorable para el crecimiento, para la inversión y para la creación de empresas. Es evidente que se perdió la oportunidad de adoptar en el país una reforma tributaria estructural competitiva. El objetivo de esta reforma terminó siendo recaudatorio, con el principal riesgo que en un par de años estemos nuevamente ante una reforma tributaria.

A pesar de estas dificultades, Colombia terminó el 2016 con cifras que reflejan la solidez de esta economía: logramos crecer en un contexto de contracción en América Latina; mantuvimos

una tasa de desempleo de un dígito; los indicadores sociales avanzaron; la industria se recuperó; la construcción sigue liderando el crecimiento, y, logramos estabilizar el entorno macroeconómico, en una coyuntura de fuertes presiones inflacionarias y volatilidad en los mercados. En el contexto internacional mantenemos nuestra posición favorable; conservamos el grado de inversión, a pesar de las dificultades fiscales; en la Alianza del Pacífico las relaciones y agendas de trabajo se han venido fortaleciendo, y, cada vez estamos más cerca de ingresar a la OECD.

De los 23 comités que han evaluado a Colombia ya se aprobaron 17 temáticas, 4 están prácticamente superadas y solo quedan pendientes 2. En estas condiciones podemos esperar que a mediados del 2017 se emitiría la decisión final de ingreso a la OECD por parte del Consejo Ministerial de esta entidad. Y el gran tema de discusión del 2016 fue el proceso de paz. Con los sobresaltos que eran de esperarse, el país logró la firma del acuerdo. El paso siguiente es la implementación de este acuerdo y la incorporación de los grupos insurgentes a la sociedad. Estos serán parte de los grandes retos del 2017.

El 2017 también traerá otros desafíos. Será un año pre-electoral; las empresas y los hogares colombianos sentirán el impacto de la reforma tributaria y resulta fundamental continuar avanzando en medidas que reduzcan la vulnerabilidad en los frentes tributario y cambiario. En el 2017 con un entorno nacional de relativa mayor tranquilidad, la prioridad tiene que centrarse en recuperar tasas de crecimiento altas y sostenidas, convertir al país en una región atractiva a la inversión y a la creación de nuevas empresas, garantizar la certidumbre jurídica, atacar la corrupción y el contrabando, reducir la informalidad e insertarnos en las Cadenas Globales de Valor, trabajar en la apropiación empresarial e institucional de las tecnologías emergentes, entre otros. Todo esto implica poner como eje central una estrategia de competitividad.

Durante el año 2016 el sector de la construcción de edificaciones continuó liderando el crecimiento de la economía nacional, el valor agregado de la rama creció un 6%. Este resultado fue explicado por la expansión del segmento de edificaciones no residenciales que fue del 10,1%, mientras que la producción de edificaciones residenciales y la de trabajos de mantenimiento y reparación de edificaciones, crecieron alrededor de 2%. El balance anterior habla de la importancia que la construcción para usos diferentes a vivienda reviste dentro de la actividad edificadora y sus perspectivas de corto plazo.

Recientemente, los volúmenes de producción observados muestran como este segmento no ha sido ajeno al ciclo de la actividad económica, por este motivo se hace necesario describir su estado y determinar si existen potencialidades en algunos mercados. Durante el periodo 2010-2015 el área iniciada para estos destinos creció en promedio un 13%, particularmente en 2015 alcanzó su máximo histórico al registrar 5,5 millones de m². Para el año 2016, el volumen de área que inició construcción presentó una moderación del -2% anual, sin embargo, es importante anotar que continúa siendo un nivel alto frente a los niveles medios históricos (5,4 millones de m²). Con el resultado del último año, el sector no residencial movilizó inversiones por un monto cercano a los \$31 billones, eso es un 4% del PIB nacional, según como lo demuestra la siguiente gráfica:

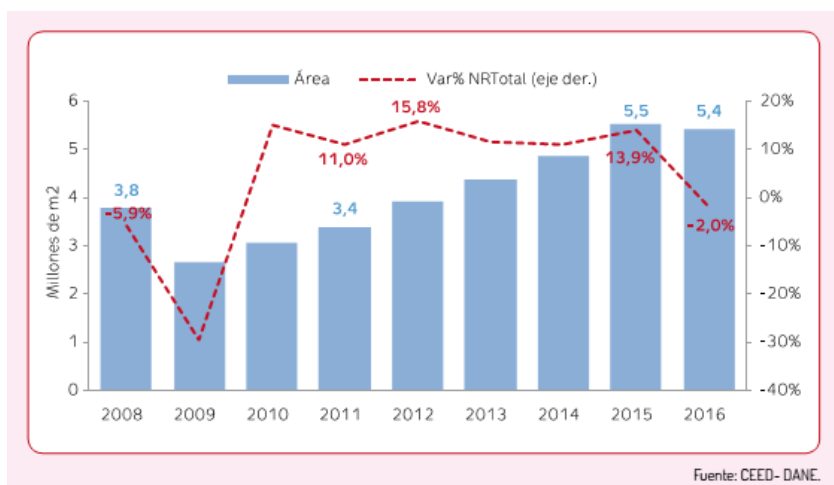


Figura 1. Área no iniciada en destinos no Residenciales 2008-2016.

Adaptado de: Información recopilada del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE- consultado en septiembre de 2017: <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4282-producto-interno-bruto-pib-ii-trimestre-2017>

Los destinos no residenciales son catalogados como aquellos espacios que tienen establecido un uso diferente al de vivienda, según el DANE esta categoría contiene los siguientes grupos; administración pública, comercio, educación, hoteles, hospitales, oficinas, industria, religioso, social-recreacional y otros. Al revisar la participación promedio de cada destino dentro del área iniciada en los últimos tres años, se encuentra que la mayor proporción de construcción de proyectos no residenciales se da en el desarrollo de áreas comerciales (28%), seguido de oficinas (19%) e industria (16%).

A través de la observación del componente del macro ambiente se establecerán los diversos factores que intervienen en el sector en el que la empresa ALFA SAIT LTDA se encuentra, como son los factores económicos, sociales, culturales, políticos, ecológicos, internacionales; los cuales afectarán el ejercicio de las actividades de la empresa y constituyen aspectos no controlables, los cuales su análisis permitirá establecer las oportunidades o amenazas para la empresa. Para facilitar

el análisis se consideran los escenarios económico, social, cultural, político, tecnológico, ecológico, de seguridad pública e internacional.

6.2.2 Escenario económico. A continuación, se detallarán los indicadores económicos que forman parte del escenario económico colombiano.

6.2.2.1 PI . El Producto Interno Bruto (PIB) según Valdés (2007) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad procede de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que refiere los flujos de bienes y servicios en el sistema productivo, desde la mirada de los productores y de los consumidores finales. El PIB es la suma de los ingresos de los asalariados, las ganancias de las empresas y los impuestos menos los subsidios. El consumo de los colombianos es lo que más da contrapeso en el crecimiento económico del país. El gasto de los hogares colombianos está representado por las 2/3 partes del producto Interno Bruto. El cálculo de este factor incluye el consumo de bienes, el consumo de servicios, inversión, el gasto del Gobierno y las importaciones, las exportaciones. El PIB en el segundo trimestre del 2017 alcanzó un 1,3%, el índice de precios al consumidor paso a un 0,14% agosto del 2017 y la tasa de desempleo fue del 9,7% a julio del 2017. Sin embargo, esta evolución no implica un crecimiento adecuado de la economía ya que tomando en cuenta el índice de desarrollo poblacional que ascendió a 49´409.618 de habitantes, no existe un progreso equitativo, por lo cual representa un estancamiento o amenaza para la economía colombiana.

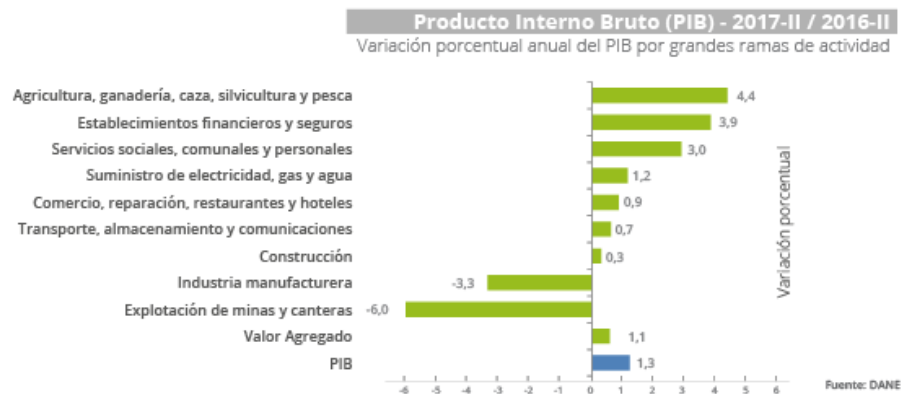


Figura 2. Producto Interno Bruto comparativo 2016-2017.

Adaptado de: Información recopilada del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE- consultado en septiembre de 2017: <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4282-producto-interno-bruto-pib-ii-trimestre-2017>

En el caso de la empresa ALFA SAIT LTDA, el ascenso del PIB representa una oportunidad de impacto bajo, ya que la empresa comercializa consultorías técnicas en el sector de la construcción, cuya compra no es prioritaria, con lo cual se produciría una disminución en las ventas ocasionadas por una menor demanda que prioriza otras ofertas en el mercado.

6.2.2.2 Balanza comercial. La balanza comercial según (Banco de la Republica, 2017) se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país. Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él. Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países. La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país. Esta diferencia, según cuales sean las importaciones

y las exportaciones en un momento determinado, podría ser positiva lo cual se denomina superávit comercial o negativa lo cual se denomina déficit comercial. Se dice que existe un déficit cuando una cantidad es menor a otra con la cual se compara. Por lo tanto, se puede decir que hay déficit comercial cuando la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es menor que la cantidad de bienes que importa. Por el contrario, un superávit comercial implica que la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es mayor a la cantidad de bienes que importa. De acuerdo con el Banco de la República se prevé que, para el periodo del 2016, las exportaciones alcanzaron los 31.394 millones de dólares, esto es, un porcentaje negativo del -12,74 % menos que el monto registrado en el mismo período de 2015.

Millones de dólares FOB

Años	Exportaciones	Importaciones	Balanza
2000	13.158	10.998	2.160
2001	12.330	11.997	333
2002	11.975	11.897	78
2003	13.129	13.026	103
2004	16.788	15.649	1.140
2005	21.146	19.799	1.347
2006	24.512	24.534	-22
2007	30.279	30.807	-528
2008	36.786	37.152	-366
2009	32.846	31.181	1.665
2010	39.713	38.154	1.559
2011	56.915	51.556	5.358
2012	60.125	56.102	4.023
2013	58.826	56.620	2.206
2014	54.857	61.088	-6.231
2015	35.981	51.598	-15.617
2016	31.394	42.849	-11.455
2017*	17.462	21.808	-4.346

Figura 3. Balanza comercial 2000-2017.

Adaptado de: Información recopilada del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE- consultado en septiembre de 2017: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional>

Las ventas externas en julio de 2017 de productos Agropecuarios, alimentos y bebidas fueron de US\$631,0 millones de dólares FOB, con una variación de 58,3%. Este comportamiento se

explicó principalmente por el crecimiento en las exportaciones de café sin tostar descafeinado o no con 78,2% y bananas con 113,9%, que contribuyen en conjunto con 33,6 puntos porcentuales a la variación del grupo. En julio de 2016 las exportaciones del grupo de agropecuarios fueron de US\$398,6 millones de dólares FOB, con una variación de -34,5%.

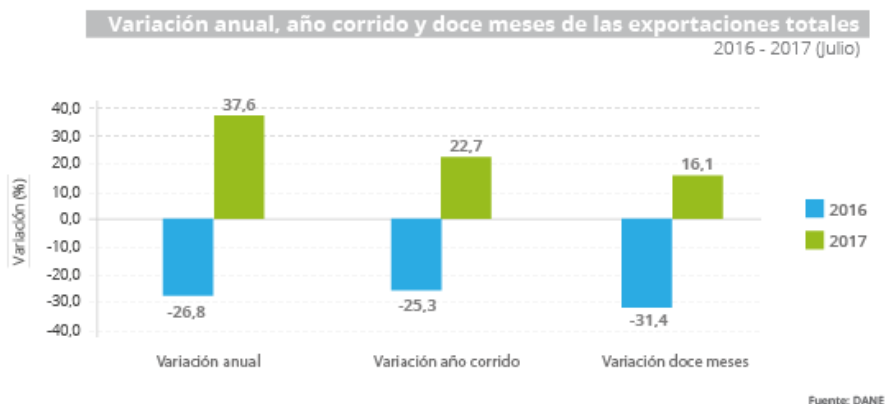


Figura 4. Variación anual de las exportaciones 2016-2017.

Adaptado de: Información recopilada del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE- consultado en septiembre de 2017: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>

En junio de 2017 las importaciones fueron US\$3.778,8 millones de dólares CIF, con una variación de 2,5% que obedeció principalmente al aumento del grupo de Manufacturas (4,8%) que registró importaciones por US\$2.987,1 millones CIF y seis periodos de crecimiento consecutivo.



Figura 5. Variación anual de las importaciones 2016-2017.

Adaptado de: Información recopilada del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE- consultado en septiembre de 2017: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>

Los datos presentados por el Banco de la Republica de Colombia reportan una disminución de las exportaciones frente a las importaciones. Este superávit se sustenta en buena parte en los bajos precios del petróleo que dan como resultado un decremento de -115% en la balanza comercial petrolera, en tanto que la balanza comercial no petrolera presenta un incremento del déficit superior al 5,8% con respecto al mismo período del 2016.

En lo corrido del año 2017 hasta junio, se presentó un déficit comercial de US\$4.345,9 millones FOB, en el mismo período del año 2016 se había registrado un déficit de US\$6.069,8 millones FOB. La demanda de los productos estrella como son el petróleo, flores, café, cacao; han disminuido sensiblemente, con lo cual al final del año la Balanza Comercial será negativa debido a la baja en el precio del petróleo, de 105 a 55 dólares el barril, lo cual representa una amenaza. Para la empresa ALFA SAIT LTDA, los resultados de la balanza comercial representan una amenaza de alto impacto ya que los productos que la empresa venden son relacionados con las importaciones y de incrementarse las políticas proteccionistas que favorezcan el consumo de

productos nacionales y aumenten los aranceles a las importaciones, daría como resultado el incremento en el valor de los bienes importados lo cual puede afectar de forma negativa a la compañía.

6.2.2.3 Tasas de interés. La tasa de interés según (Banco de la Republica, 2017), es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

Para Colombia la creciente debilidad de la actividad económica y el riesgo de una desaceleración de la económica plantea un deterioro en la dinámica del ingreso originado por la caída en los precios del petróleo, por lo cual se genera una incertidumbre sobre la velocidad de la convergencia de la inflación a la meta del 3%. Los mecanismos de indexación y la persistencia de la inflación continúan reflejándose en el nivel de los indicadores de inflación básica, los cuales superan la meta de inflación del 3%, por lo cual el Banco de la República bajo sus tasas de interés hasta 5,5%

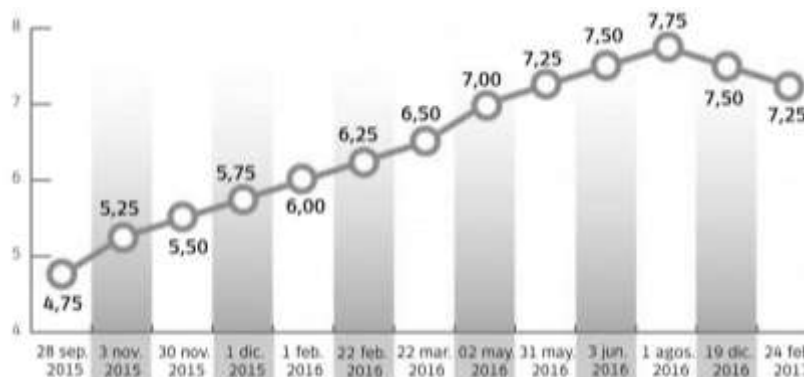


Figura 6. Variación tasa de Interés sept 2015 – feb- 2017.

Adaptado de: Información recopilada del diario el Pais consultado en septiembre de 2017:
<http://www.elpais.com.co/economia/baja-en-tasa-de-interes-reactivaria-ventas-y-consumo.html>

En el caso de la Empresa ALFA SAIT LTDA, el incremento de las tasas de interés representa una amenaza de alto impacto, ya que la empresa requiere de recursos y adquiere compromisos crediticios.

6.2.2.4 Inflación. Según el (Banco de la Republica, 2017), la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. la inflación tiene cierta capacidad para promover el crecimiento económico, básicamente, en aquellas economías que muestran bajos niveles de ingresos y, por tanto, una baja capacidad para generar ahorro que permita financiar inversiones, incrementar el empleo y, en general, la actividad productiva. Estos razonamientos llegan a considerar que las autoridades económicas, utilizando su capacidad para crear dinero, pueden aumentarlo, aun haciendo crecer los precios, con la esperanza de que ello traiga mayor crecimiento económico, siempre que el aumento del dinero se destine a estimular la inversión.

En efecto, la incertidumbre sobre el futuro del poder adquisitivo de los ingresos hace que los agentes económicos incluyan en sus decisiones las expectativas de alzas, y que al negociar busquen

incrementos en los precios de los bienes y servicios que ofrecen. Por tanto, protegen sus ingresos al pedir mejores salarios o imponer mayores precios a los productos que elaboran, induciendo una oleada alcista en esos costos y, en general, en los precios de una economía. El costo de vida en julio registró una variación de -0,05 por ciento, 0,57 puntos porcentuales menor a la registrada en julio del año pasado. La inflación acumulada en lo corrido del 2017, a julio, fue de 3,30 por ciento. En el mismo lapso del 2016, el indicador había acumulado un 5,65 por ciento.

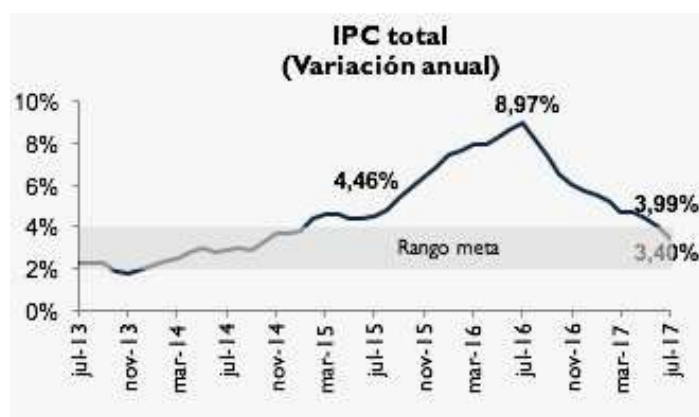


Figura 7. Variación tasa de Interés sept 2015 – feb- 2017.

Adaptado de: Información recopilada del diario Portafolio consultado en septiembre de 2017: <http://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-en-julio-de-2017-508455>

En el caso de la Empresa ALFA SAIT LTDA, la disminución de la inflación representa una oportunidad de alto impacto, ya que la empresa podrá promover el uso eficiente de los recursos productivos, disminuye la incertidumbre en los proveedores y los compradores, sobre las decisiones económicas a largo plazo como son las decisiones de constituir una empresa, la decisión de educarse, de comprar vivienda. Estas decisiones dependen crucialmente del grado de incertidumbre sobre el futuro. Una inflación baja y estable es un indicador de estabilidad

macroeconómica que contribuye a que las personas y las empresas tomen decisiones de inversión con confianza y se incentive la inversión.

6.2.3 Dolarización. La Dolarización se define según (Banco de la Republica, 2017) como el uso, de forma legal en un país determinado, de una moneda extranjera en las diferentes actividades que sus habitantes realicen y que necesiten la utilización de dinero. Con la dolarización se espera reducir las tasas de interés y también atraer a la inversión extranjera, de manera que contribuye a la producción nacional y a la reducción de los niveles de desempleo. Con una economía dolarizada, las relaciones comerciales se facilitan puesto que las partes que negocian no han de realizar sus actividades con diferentes monedas, disminuyendo, de esta forma, costos por conversión y cambios de monedas. De la misma forma, existe una mayor posibilidad de obtener más y mejores créditos de instituciones o bancos extranjeros al negociar con una moneda más fuerte que tenga menor posibilidad de perder valor frente a otras, lo que genera una mayor confianza por parte de las instituciones en la negociación.

Para el caso de Colombia se presenta un sistema bimonetarios, donde se admite el uso de una moneda extranjera, la cual predomina en algunas actividades como los depósitos bancarios, pero no se elimina el uso de una moneda local, la cual se utiliza principalmente en el pago de impuestos o salarios y en las transacciones oficiales. Para Empresa ALFA SAIT LTDA, la dolarización brinda estabilidad para la inversión con un ambiente de negociación reconocido a nivel mundial por el manejo del dólar americano de manera que representa una oportunidad de impacto alto.

6.2.3.1 Ingresos petroleros. Aumento en precios, créditos costosos y desempleo son algunos de los riesgos del bajo costo del crudo, unidos a la desaceleración de la economía y la Sobre oferta

petrolera y fortalecimiento del dólar. La baja en los precios del crudo al precio de hoy US\$49,89 por barril, cuando en el año 2014 se cotizaba en US\$100, toca de manera directa e indirecta a los colombianos y en especial afecta el bolsillo de los consumidores. El principal efecto de la inflación es el aumento del dólar porque el país recibe menos divisas. Eso implica que todos los productos que son importados, como alimentos y bienes de consumo suban de precio. Hasta noviembre del año 2016 el país importó US\$5.577 millones en productos agropecuarios y alimentos.

Una segunda consecuencia de los precios bajos del petróleo tiene relación con el empleo y la dificultad que habrá en este año 2017 para generar nuevas fuentes de trabajo. Esto se crea porque la economía colombiana recibirá menos ingresos, donde en el 2013 por renta petrolera se obtuvieron \$23 billones y en 2016 no se recibió ningún ingreso por este concepto.



Figura 8. Variación del precio del Barril de petróleo agosto – septiembre 2017.

Adaptado de: Información recopilada del diario Portafolio consultado en septiembre de 2017:
<http://dolar.wilkinsonpc.com.co/commodities/petroleo-wti.html>

Con base a estos resultados, se puede establecer que los ingresos por petróleo representan una amenaza de impacto bajo para la empresa ALFA SAIT LTDA, ya que la economía del país se ve afectada y se genera incertidumbre en inversionistas extranjeros.

6.2.3.2 Régimen tributario. La tarifa general del impuesto sobre la renta para Colombia en el año 2017 es del 25%. Hay un sistema de progresividad en la tarifa del impuesto sobre la renta para empresas que inicien actividades o formalicen su actividad preexistente, a partir del 1 de enero de 2011 y que se consideren pequeñas por el tamaño de sus activos y el número de sus empleados. La tarifa del impuesto sobre la renta para la equidad (CREE) es del 9%. A partir del 1 de enero de 2015 será aplicable una sobretasa del 5% adicional, la cual será incrementada anualmente hasta llegar al 9% en 2018, para las empresas con ingresos superiores a COP 800.000.000 aproximadamente USD 267.000. A partir del año 2019 esta sobretasa será eliminada. El régimen de Zonas Francas colombiano contempla una tarifa del impuesto sobre la renta del 15% para ciertos usuarios calificados, que aplica tanto a las exportaciones de bienes o servicios como a las operaciones nacionales. Las Ganancias ocasionales se gravan algunos ingresos específicos, tales como la utilidad obtenida en enajenación de activos fijos, herencias y loterías sobre una Tarifa del 10%. Impuesto al valor agregado – (IVA), grava la venta, la importación de bienes y la prestación de servicios en el territorio nacional, la tarifa general es de 16% y Tarifas especiales: 0% / 5%. Existe también un Impuesto de industria y comercio (ICA) que oscila entre 0,2% y 1,4% de los ingresos de la compañía dependiendo del municipio en el cual desarrolle sus operaciones. El Impuesto predial que el valor esta entre el 0,3% a 3,3% del valor de la propiedad, dependiendo del municipio en el cual se encuentre ubicado el predio y el Impuesto de registro que oscila entre el 0,1% a 1%, según el acto. Se contemplan diversos beneficios tributarios exenciones, descuentos especiales, deducciones adicionales, entre otros. encaminados a incentivar sectores prioritarios para la economía nacional, mejorar la infraestructura y activos de las empresas del país, así como otros cuyo objetivo es generar más empleo formal. Se prevén descuentos tributarios (tax credits) por ciertas operaciones. Se destacan los impuestos pagados en el exterior, los aportes parafiscales

en la generación de nuevos empleos formales, por el IVA pagado en importación y adquisición de maquinaria y equipo para industrias básicas, dos puntos del IVA en el impuesto de renta por la adquisición o importación de bienes de capital gravados a la tarifa del 16%.

Para la empresa ALFA SAIT LTDA, la nueva reforma tributaria sería una amenaza de impacto alto que le afectaría por la pérdida de la demanda, el incremento de impuestos además de las alzas en los precios de importaciones de materia prima, inhibición de los crecimientos, menores márgenes de negociación, pérdida de valor del negocio, simplificación de la ruta de distribución y la ganancia de competitividad de empresas internacionales que manejan la misma categoría. Por último otras de las afectaciones esta sopesado en el flujo de caja, en el sistema de pago de las modalidades a 60, 90 y 120 días afectando el pago del IVA antes que sea recaudado.

6.2.3.3 Presupuesto del estado. El Presupuesto General del Estado, es una herramienta de política gubernativa, mediante la cual se asignan recursos y se determinan gastos, para cubrir los objetivos trazados en los planes de desarrollo económico y social en un período dado, también se podría decir que es una herramienta con la que cuenta un gobierno para establecer el rol que tendrá dentro de la economía. El monto total del presupuesto de la Nación Colombiana para el 2017 fue previsto en 224,4 billones de pesos, donde el 32,9 billones serán para la inversión. El Gobierno Nacional Colombiano, sostiene que el presupuesto está amparado en una nueva economía, basado en el empuje del sector de servicios, vivienda e infraestructura. No obstante, el Estado tiene dificultades para encontrar nuevas fuentes de ingresos adecuadas, ya que ningún otro sector productivo ha podido reemplazar la importancia que en materia comercial, cambiaria y fiscal significó el sector minero energético. En el contexto de la nueva economía, la industria, la agricultura y el turismo han sido identificados como estratégicos para mantener el nivel de empleo

y el crecimiento económico, pero la inversión en el agro es la que más cae con un -33,6 % frente al de este año 2017.

Para la empresa ALFA SAIT LTDA, el presupuesto del estado sería una amenaza de impacto medio pues su disminución implica menos inversión pública y de desarrollo. Igualmente, esto se ve reflejado en un menor gasto de la gente y de la industria que conllevan a una disminución en el crecimiento de la economía.

6.2.3.4 Deuda externa. La deuda externa se define como los ciclos recurrentes de endeudamiento realizados para tratar de mantener una economía controlada y bien administrada. La deuda externa se compone de deuda pública y deuda privada, las cuales incluyen movimientos por conceptos de desembolsos, amortizaciones, intereses; movimientos de los préstamos clasificados entre organismos internacionales, gobiernos, bancos, proveedores y de financiamiento de la Balanza de Pagos. La deuda pública por deudor presenta el movimiento de los préstamos del sector público no financiero (SPNF) y sector público financiero. La deuda externa privada corresponde a los préstamos que de conformidad a la legislación vigente por modalidad del préstamo por plazos (corto y largo plazo).

La deuda externa de Colombia sumó en febrero pasado 120.692 millones de dólares, un 39,2 % del producto interior bruto (PIB), donde según informes del Banco de la República, la deuda aumentó en febrero 8 % frente al mismo mes del año pasado, cuando sumó 111.725 millones de dólares. El Banco de la República detalló que la deuda del sector público se ubicó en 72.390 millones de dólares, de las cuales las obligaciones de corto plazo alcanzan los 564 millones de dólares y las de largo plazo son 71.826 millones de dólares. Mientras las obligaciones del sector privado ascendieron a 48.303 millones de dólares, de los cuales 34.637 millones son deudas de

largo plazo y 13.665 millones de dólares de corto plazo. El informe del emisor señala que 99,2 % de la deuda en el sector público es a largo plazo, mientras que en el privado ese porcentaje alcanza el 71,7 %.

El incremento en la deuda externa genera inestabilidad económica y refleja incapacidad para mantener un control financiero adecuado que da como resultado mayores gastos que ingresos y la necesidad de endeudamiento para mitigar el desfase existente. Además, un mal manejo de presupuesto fomenta la solicitud de préstamos para cubrir los déficit; por lo que se considera a la deuda externa como una amenaza de impacto medio para la empresa ALFA SAIT LTDA.

6.2.4 Escenario político. En el Colombia el ambiente político mantiene una constante que es la inestabilidad e incertidumbre, lo cual es producto de los aspectos como son el inicio de la carrera presidencial, el panorama gris en lo económico, política de desarrollo agrario; participación política; solución al problema de los cultivos ilícitos; víctimas del conflicto; fin del conflicto armado e implementación, verificación y refrendación la implementación de los acuerdos de paz con las Farc y el inicio de los diálogos con el ELN.

Tomando en cuenta estos aspectos se puede observar que el escenario político repercute en las decisiones de gobierno y no permite un avance en aspectos estructurales que requieren atención como es el mejorar la productividad, atacar directamente la pobreza, hacer cumplir las leyes. A nivel interno se mantiene la inseguridad y a nivel internacional y no se brinda un panorama político sano que otorgue garantías para negociaciones, de manera que se presenta una amenaza de nivel de impacto medio para la empresa ALFA SAIT LTDA.

6.2.5 Escenario social. El escenario social corresponde a los diferentes factores que determinan el comportamiento de la población dentro de la sociedad. Así tenemos agentes como el desempleo y subempleo, la población económicamente activa, la pobreza y los sueldos.

6.2.5.1 Desempleo y subempleo. El desempleo es la situación en que las personas capacitadas y disponibles para trabajar carecen de empleo y se ven forzados a la inactividad laboral. A esto se asocia el subempleo y el comercio informal, en los cuales las personas se encuentran realizando actividades ajenas a sus habilidades y profesiones, cuyas remuneraciones están por debajo del salario mínimo y no mantienen una jornada laboral estable. En julio de 2017, 22 millones 73 mil personas se encontraban ocupadas, 373 mil personas más que en julio de 2016. La tasa de desempleo en Colombia para el quinto mes del año fue de 9,4 %, la de participación 64,2 % y la de ocupación 58,1 %. Sin embargo, el dato de desempleo estuvo 0,6 % por encima del mismo mes de mayo de 2016, cuando fue de 8,8 %. Asimismo, la tasa de participación en ese mes fue de 63,9 % y la de ocupación 58,2 %. La variación se explica fundamentalmente por el cambio positivo en la tasa de participación de las 23 ciudades y áreas metropolitanas. Esto se presenta con el nivel más alto de ocupados con 22 millones 263 mil personas, para los meses de mayo.

De otro lado, en el trimestre móvil marzo-mayo de 2017, la tasa de desempleo para el total nacional se situó en 9,3 %, la tasa de participación en 64,3 % y la de ocupación en 58,3 %. En igual periodo de 2016, la tasa de desempleo fue de 9,3 %, la de participación 63,9 % y la de ocupación 58 %. En dicho trimestre de este año, las ramas que estimularon el empleo en el país fueron: agricultura, ganadería, caza, silvicultura, pesca, industria manufacturera. A su turno, la medición del desempleo en Colombia en los últimos doce meses (junio 2016 - mayo 2017) fue de 9,2 %. Para las 23 ciudades y áreas metropolitanas del país en el trimestre móvil marzo-mayo de

2017, las tasas de desempleo más bajas se registraron en Barranquilla (7,9 %), Santa Marta (8,1 %) y Bucaramanga (8,3 %), mientras que las ciudades con la tasa más alta fueron: Quibdó (17,5 %), Cúcuta (16,6 %) y Armenia (14,8 %). Medellín fue la octava ciudad con la menor tasa de desempleo del país, pero fue de doble dígito: 10,4 %, la tasa global de participación del 65,4 % y la tasa de ocupación de 58,6 %

La generación de empleo se concentró principalmente en los centros poblados y rural disperso, y en las cabeceras municipales diferentes a las ciudades capitales y sus Áreas Metropolitanas. Este es un factor positivo, pero se deben analizar componentes como la falta de garantías laborales, los sueldos que no van de acuerdo con las capacidades y la difusión del trabajo informal; con lo que se fortalece el poder adquisitivo de la población. De manera que representa para la empresa ALFA SAIT LTDA. una amenaza de impacto bajo.



Figura 9 Variación de la tasa global de participación ocupación y desempleo en Colombia en julio 2017.

Adaptado de: Información recopilada del DANE consultado en septiembre de 2017: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>.

6.2.5.2 Población económicamente activa. El 68 % de la población colombiana económicamente activa está dentro del marco de la informalidad, de un total de ocupados de 23 millones de personas. Según las estadísticas los 23 millones de los colombianos hacen parte de la población económicamente activa y aparecen en el mercado de trabajo como ocupados, ya sea vendiendo informalmente en la calle, como trabajador familiar sin recibir remuneración o simplemente desempleados. Según cifras en el 2012 la tasa de desempleo en Colombia fue de 10,4 %, mientras que la tasa promedio para América Latina se situó en el 6,5 %. Esto ubica a Colombia como la cuarta economía después de Brasil, México y Argentina, que son consideradas hoy en día como economías emergentes. Sin embargo, cuando se habla de una tasa de informalidad del 68 %, Colombia es la cuarta más alta de toda la región después de países como Perú, Bolivia y Paraguay, además de ser también el cuarto país en el continente con el salario mínimo legal vigente más bajo. De manera que representa para la empresa ALFA SAIT LTDA. una amenaza de impacto bajo.

6.2.5.3 Pobreza La Pobreza hace referencia a la situación de familias cuyas condiciones de vida están por debajo de lo que se considera mínimo necesario para alimentarse, atender la salud, disponer de una vivienda y educarse. En Colombia este fenómeno se da como resultado de una crisis económica y social de un país. Como resultado ahora no sólo se habla de la pobreza, sino que se ha llegado a la extrema pobreza, lo cual es un reflejo de lo vivido durante años de malas administraciones gubernamentales, problemas de índole políticos, financieros y el incremento de la corrupción.

Para 2016, la línea de pobreza en Colombia se fijó en \$241.673, es decir que los hogares que están por encima de esta línea de ingresos no se consideran pobres. Según cifras el 28% de la población colombiana tiene ingresos inferiores a esta cifra, lo que representa un aumento en 0,72%

con respecto al 2015. La línea de pobreza extrema se fijó en \$114.692, que representa el costo per cápita mínimo de la canasta básica de alimentos. Para 2016 la proporción de la población que estuvo por debajo de la línea de pobreza extrema o que se encontró en condición de indigencia fue de 8,5%; en 2015 fue de 7,9%. En las cabeceras urbanas, la incidencia de pobreza extrema alcanzó a un 5,6% de la población; superior al 4,9% registrado el año anterior. En los centros poblados y rurales esta proporción triplicó al de las cabeceras urbanas: la población en condiciones de pobreza extrema fue de 18,1%. Para la región Caribe el panorama no es favorable. Con excepción de Barranquilla, que pasó de 22% a 21% en 2016, la situación en las otras ciudades no mostró mejorías. Montería, presentó un aumento de 23 puntos porcentuales en la pobreza 31% en 2016; igualmente, Cartagena pasó de 26,2% en 2015 a 29,1% en 2016. Ciudades del interior del país como Bogotá, Bucaramanga, Manizales y Medellín presentaron niveles de pobreza de 11,6%, 10,6%, 14,6% y 14,1%, respectivamente. Más bajos en comparación con la región Caribe cuyo promedio de pobreza estuvo en 32,5%. Por el lado de la pobreza extrema, Montería fue una de las más afectadas por la pobreza, donde se duplicó la proporción de personas en condición de pobreza extrema: pasó de 2,1% en 2015 a 4,3% en 2016. En Valledupar, este indicador pasó de 4,6% en 2015 a 8,7% en 2016 un aumento de 89%; Cartagena pasó de 4% a 5,5%. Nuevamente, las ciudades del interior tuvieron un mejor escenario fueron Bucaramanga que tuvo menor nivel de pobreza extrema (1,2%), y Pasto presentó la mayor reducción entre las ciudades analizadas, pasó de 4,2% a 3,2%. Con estos aspectos, la pobreza representa una amenaza de impacto bajo pues su disminución representa el aumento en la capacidad de las personas de acceder a los medios básicos para subsistir, incluida la construcción.

6.2.6 Escenario cultural. La cultura en Colombia ha ganado espacios entre la opinión pública gracias a los logros que artistas, escritores y gestores culturales han tenido desde hace algunos años a mantener una identidad cultural e histórica en común que de igual manera ha determinado conductas similares que desencadenan efectos sociales, económicos, políticos que han determinado el desarrollo de los países. En Colombia se pueden diferenciar factores culturales de acuerdo con las regiones geográficas, se tiene así que las personas de la costa se las considera más abiertas, más alegres, mientras que las personas de las zonas montañosas son más reservadas o calladas. Esto también fija patrones de conducta y determina preferencias y necesidades que varían en cada región.

Haciendo un análisis desde el punto de vista político el escenario cultural se está proyectando con varios temas de fondo que tienen que ver con la coyuntura actual del país, y las condiciones que tendrá que afrontar este sector de la economía después de la firma de la paz y la búsqueda de la reconciliación del pueblo colombiano. Según el gobierno nacional, la cultura y el arte serán determinantes en el posconflicto y la reconciliación, pero eso no se ve reflejado en su inversión, ni en la promoción de un diálogo nacional en el que intervengan los miles de actores del sector. Aunque la educación pasó a ocupar el primer lugar presupuestal, la cultura siguió siendo de los rubros paupérrimos del presupuesto general. Mientras que la cartera de Defensa recibió 30 billones de pesos, la cartera de Cultura solo se le asignaron 335.438 millones de pesos. Estas cifras nos definen que mientras el Ministerio de defensa gasta en cuatro días la misma cantidad del presupuesto que la cultura recibe para un año. La asignación presupuestal para el año 2017 fue un total de presupuesto que incluye la Inversión más el funcionamiento en más de 302.024.000.000 dentro del Presupuesto General de la Nación que solo representa tan solo el 0,2% del total nacional, cifra que está por debajo de países como Brasil, México, Uruguay o Ecuador e incluso Venezuela.

Las dificultades que atraviesa la cultura se palpan en todo el país. donde insignias culturales han desaparecido como es el caso del Instituto Colombiano de Ballet Clásico (Incolballet), con sede en Cali, la Feria del Pacífico, el Festival Petronio Álvarez y por la posible demolición del Hotel Aristi, un patrimonio arquitectónico de la ciudad de Barranquilla. Medellín también vivió un episodio similar por la reducción del 14 % –de 2015 a 2016– en el presupuesto que el Ministerio de cultura tenía destinado para el funcionamiento de las salas concertadas en esta ciudad.

Así lo demuestran experiencias positivas como el Plan Nacional de Lectura y Escritura que ha ayudado a mejorar los índices de lectura en el país. En el país hay 1.424 bibliotecas públicas que hacen parte de la Red Nacional de Bibliotecas, mientras que en México hay más de 8.000 y en Argentina más de 2.000. Colombia cuenta con una biblioteca por cada 34.000 habitantes, México por cada 15.000 y Argentina por cada 20.000. En 2014 se editaron en Colombia 16.030 libros. Para 2015, las cifras de lectura en América Latina estaban encabezadas por Chile con 5,4 libros leídos por habitante al año, seguido por México con 5,3, Argentina con 4,6 y Colombia con 1,9. Colombia cuenta hoy con 879 salas de cine y durante 2015 asistieron 58.805.761 espectadores, 26,4 por ciento más que en 2014. Según la Unesco, Colombia aumentó el doble, o más, su cantidad de entradas, pantallas o recaudación. Al igual que Brasil, México y Perú. Según el más reciente estudio sobre el consumo cultural del DANE (2014), 30.000 personas asistieron a conciertos y 16.600 a teatro, ópera y muestras de danza. Otro dato importante lo revela la siguiente grafica donde clasifica el porcentaje de asistencia a espacios culturales donde para el 2014 fue del 21,3 por ciento lo tuvieron las bibliotecas dato preocupante cuando se está en el último puesto en los países latinoamericanos.



Figura 10. Asistencia a espacios culturales 2012-2014.

Adaptado de: Información recopilada del DANE consultado en septiembre de 2017: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Una de las razones que explican el descenso en el escenario cultural está dado por el presupuesto limitado con el que cuenta el sector en Colombia, donde el renglón de la cultura está en la posición número 24 en la lista de las 29 prioridades del gobierno nacional colombiano, según el Presupuesto General de la Nación. Se proyecta que la cultura y el arte sean un modo de ocupación y empleo para los desmovilizados, pues a la fecha en Colombia hay 7.483 de ellos con trabajos formales.

Todos estos factores, más allá de su naturaleza, complejidad y particularidad, permiten hacer un análisis sobre la importancia del papel de la cultura en el momento histórico que vive el país, justo cuando trata de entender y asimilar lo que significa la convivencia pacífica, la tolerancia y la construcción de paz. Un factor determinante, que incide en las dificultades del sector, es la poca confianza que la empresa privada tiene para invertir en lo cultural. Estos aspectos que denotan que el escenario cultural en Colombia son la falta de compromiso, la viveza criolla del ciudadano, la impuntualidad, el amarillismo o sensacionalismo; los cuales presentan una amenaza de impacto bajo para la empresa ALFA SAIT LTDA.

6.2.7 Escenario tecnológico. La tecnología es una herramienta de mucha utilidad en todas las organizaciones y en la actualidad representa una fuente prioritaria para el manejo de información, comunicación y automatización de procesos. Dentro de la tecnología contamos con los siguientes recursos:

6.2.7.1 Informática y computación. Por medio de los avances tecnológicos en esta área se cuenta con equipos computarizados que ejecutan diferentes procesos en empresas, industrias, comercios que forman parte del sector industrial, comercial y productivo del país. Así por ejemplo se tienen desde computadores personales, sistemas de comunicación, sistemas robotizados, forman parte de los equipos que facilitan las actividades en las organizaciones. En conjunto con los diferentes equipos se encuentran como complemento los programas o paquetes informáticos que permiten un ingreso, almacenamiento, procesamiento y obtención de información de forma rápida, de acuerdo con los requerimientos particulares y de forma precisa.

6.2.7.2 Comunicaciones. Este avance tecnológico se ha vuelto un elemento indispensable dentro de las organizaciones, ya que la comunicación es el medio de enlace entre personas y permite una comunicación, rápida, efectiva y eliminando las barreras geográficas. El medio de comunicación en auge es el Internet por medio del cual las organizaciones mantienen un contacto directo, rápido y eficiente con sus trabajadores y filiales; se pueden realizar negociaciones con clientes, proveedores, distribuidores e incluso recopilar información de competencia. Actualmente en Colombia este servicio ha mejorado tanto en calidad como en accesibilidad y precios dados por el ingreso de nuevos proveedores de este servicio. Los avances tecnológicos representan una oportunidad de impacto alto para la empresa, ya que permiten mantener contacto permanente con

los clientes y los proveedores de forma rápida y eficiente además de contar con los recursos tecnológicos para ejecutar las diferentes actividades y mantener el negocio productivo.

6.2.8 Escenario ecológico. El escenario ecológico se refiere a diferentes factores ambientales, climatológicos y de recursos naturales que pueden influir de forma positiva o negativa en un país, región o localidad.

6.2.8.1 Contaminación. Este es un problema que se ha ido incrementando con el paso de los años y que, si bien en la actualidad cuenta con normativas establecidas por el Ministerio del Medio Ambiente, no existe la conciencia por parte de la ciudadanía y lo que la contaminación representa. Así por ejemplo se tiene la contaminación del aire ocasionado por la presencia de vehículos en mal estado que incrementan la polución en las ciudades, contaminación del agua debido a la falta de tratamiento de aguas servidas y desechos; contaminación por ruido también causado por personas, máquinas, vehículos; contaminación de la tierra por acumulación de basura, funguicidas en plantaciones. Los factores contaminantes representan un aspecto negativo para los habitantes de una región o país, en el caso particular de Empresa ALFA SAIT LTDA, la contaminación se considera una amenaza de impacto bajo para la empresa, debido a que la empresa tiene un manejo eficiente a través de la certificación de Estándar de la Gestión Ambiental, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional NORSOK S-006, que permite identificar peligros, valorar y controlar los riesgos que puedan afectar a la empresa y su entorno.

6.2.8.2 Desastres naturales. Por la ubicación geográfica en la que el Colombia se encuentra, existe la presencia de eventos naturales impredecibles y que pueden representar una amenaza para

todos los habitantes, como son terremotos o inundaciones. A nivel general, los desastres naturales constituyen una amenaza, pero de manera específica para la Empresa ALFA SAIT LTDA, se considera una amenaza de impacto bajo para la empresa, porque se tienen planes de contingencia que permite valorar tanto la infraestructura como el personal para el manejo eficiente en determinadas situaciones.

6.2.8.3 Utilización de recursos naturales. El Colombia es un país muy rico en recursos naturales, pero lamentablemente se realiza un uso inadecuado de recursos y existe una distribución desequilibrada de los mismos. También se utilizan los recursos naturales sin tomar en cuenta las consecuencias a futuro, solo hay consumo y no existe políticas de renovación y se presenta problemas de deforestación y extinción de especies. Sin políticas de control establecidas sumadas a la falta de responsabilidad de personas e incluso empresas que hacen mal uso de recursos, esto determina un factor negativo para los habitantes de una región. Sin embargo, para la empresa ALFA SAIT LTDA representa una amenaza de impacto bajo, porque a través del departamento de producción se lidera el cumplimiento a la norma Gestión de la Calidad ISO 9001, en el cual se tiene certificación donde la norma internacional, determina que se debe aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

6.2.9 Escenario de seguridad pública. La seguridad pública es un requerimiento en todas las sociedades para alcanzar el desarrollo de sus habitantes. Sin embargo, a nivel mundial se vive un ambiente de inseguridad que repercute en la economía de los países y consecuentemente acarrea

problemas sociales. En el Colombia la seguridad pública se ve amenazada por el incremento de la violencia, el lavado de dinero y narcotráfico y el Plan Colombia.

6.2.9.1 Violencia. El incremento de la violencia se ve reflejado en actos delictivos como robos, asaltos, secuestros, violaciones, asesinatos; los cuales se han vuelto noticia diaria, pero que no cuentan con la prevención, el control o la penalización necesaria para disminuir el número de estos eventos que llenan de temor y amenazan la vida de las personas.

6.2.9.2 Narcotráfico. La falta de control, debilidad institucional y corrupción son causantes del narcotráfico y lavado de dinero que han encontrado su lugar de operación en el Colombia, incrementada por la dolarización que permite un mayor movimiento por la entrada y salida de divisas. El dólar representa una moneda fuerte para Colombia que lamentablemente es el origen y destino del dinero lavado.

6.2.9.3 Plan Colombia. Los problemas internos de violencia que tiene Colombia han determinado que el Colombia establezca la posición de defender su territorio de cualquier tipo de infiltración o agresión proveniente de actos insurgentes colombianos, lo cual ha implicado un mayor despliegue de elementos militares hacia sus fronteras. Esto representa un factor negativo para la seguridad nacional, ya que puede existir ataques que los militares tendrán que enfrentar, además del ambiente de tensión que se mantiene constante. Si bien la falta de seguridad pública es negativa para el desarrollo de un país, a nivel específico, amenaza de impacto bajo para la empresa.

6.2.10 Escenario internacional. El riesgo país para Colombia está muy cerca de su mínimo histórico, el Embi+ para Colombia está en 198 puntos, solo 14 unidades por encima del registro más bajo que alcanzó este indicador en enero del 2007. Los indicadores de riesgo han bajado a nivel global, porque los fondos de inversión, que aún tienen mucha liquidez, buscan en qué invertir sus recursos. Como tienen que obtener rentabilidad, están más dispuestos a asumir riesgo, y van a más mercados porque hay países desarrollados con tasas negativa. Pero el hecho de que el Embi+ de Colombia haya caído 14,5 por ciento en lo que va del 2017 y que hoy sea justo la mitad de lo que era hace un año, no representa beneficios exclusivamente para el Gobierno. Este indicador es también un punto de referencia para las empresas colombianas cuando quieren endeudarse en dólares. Además, esa menor percepción de riesgo frente al país se ha visto reflejada en la gran participación que tienen los extranjeros en el mercado de capitales colombiano. En acciones, concentran el 30% de las transacciones, y en la deuda pública superan el 25%, lo cual representa también una amenaza de impacto bajo para la empresa ALFA SAIT LTDA.

6.3 Matriz resumen de oportunidades y amenazas del Macroambiente.

Basados en el modelo STEER, esta matriz nos permite finalmente cruzar toda la información correspondiente al análisis del entorno con los posibles factores que podrían tener un alto, medio o bajo impacto con la organización que puedan derivar en la búsqueda estratégica que permita mitigarlos y dar respuesta al objetivo de este proyecto que es la búsqueda de estrategias que permitan dar sostenibilidad en el tiempo a ALFA SAIT LTDA.

Tabla 1.

Tabla de Amenazas y Oportunidades identificadas al interior de la organización.

COMPONENTE EXTERNO (basado en STEER) - clasificación de los hallazgos en los componentes externos como amenazas u oportunidades					
N°	AMENAZAS	JUSTIFICACIÓN	N°	OPORTUNIDADES	JUSTIFICACIÓN
1	Posibilidad de ingresar en nuevos mercados o segmentos.	No se tiene conocimiento en las dinámicas de otros sectores económicos a los cuales se puede ingresar	1	Desarrollo de nuevos servicios.	Estructuración de nuevos servicios
2	Posibilidad de búsqueda de nuevos clientes.	No se tiene un proceso comercial claro que permita conseguirlo	2	Incursión en otros países.	Proyección de realizar trabajos del área de arquitectura (Digitalización - Seguimiento de obra)
3	Cambios legislativos	Generera una percepción de inestabilidad económica en los clientes	3	Poder de negociación de clientes y/o proveedores	Mejorar el relacionamiento con los clientes y proveedores
4	Desarrollo proveedores y contratistas.	La organización no tiene contemplados planes de desarrollo de proveedores	4	Cambio en las necesidades de los clientes.	Oferta de nuevos servicios, identificación de nuevas necesidades
5	Situación de orden público.	Perdida de activos de la organización, incumplimiento de	5	Maquinaria especializada en el mercado.	Permite la posibilidad de mejorar proceso

COMPONENTE EXTERNO (basado en STEER) - clasificación de los hallazgos en los componentes externos como amenazas u oportunidades

N°	AMENAZAS	JUSTIFICACIÓN	N°	OPORTUNIDADES	JUSTIFICACIÓN
		tiempos de entrega de obra			
6	Factores climáticos.	Factores que no son posibles de controlar	6	Interventorías y control de parte de clientes.	Permite la identificación de mejoras, muestra la calidad del servicio que se está prestando
7	Desastres naturales.	Factores que no son posibles de controlar	7	Cumplimiento de la normatividad inherente a la organización.	Implementar estrategias que permitan conocer y dar cumplimiento a la normatividad
8	Entrada de nuevos competidores.	No se conocen los competidores	8		
9	Crecimiento lento del mercado.	Menos mercado al cual se puede llegar	9		
10	Fluctuación del valor del Dólar u otras variables	Asociado a tipo de clientes que se manejan (Multinacionales)	10		
11	Cambios organizacionales de los clientes.	Impacta el desarrollo de los proyectos y la facturación	11		

COMPONENTE EXTERNO (basado en STEER) - clasificación de los hallazgos en los componentes externos como amenazas u oportunidades

N°	AMENAZAS	JUSTIFICACIÓN	N°	OPORTUNIDADES	JUSTIFICACIÓN
12	Proveedores y contratistas con bajo desempeño.	Afecta directamente el normal desarrollo de los procesos	12		
13	Materialización de una emergencia donde el cliente.	Repercusiones en los contratos	13		

Se observa que la organización tiene mayor número de amenazas en muchos campos analizados dado el segmento económico en el que se encuentra y la dependencia a factores que esta no puede controlar, pero a su vez tiene oportunidades de alto impacto en el escenario económico dado la posición que ha logrado ubicar en sus 28 años de trayectoria.

7. Estudio técnico

Nuestra compañía nace en octubre de 1990 como una idea de negocio para dar respuesta a las necesidades del sector industrial de bebidas en Santander. En sus inicios la empresa se dedicó exclusivamente al desarrollo de planos y proyectos civiles al interior de la planta cervecera de Bavaria en Bucaramanga. Con el paso de los años se enfocó en brindar una mayor cobertura del mercado y empezó a trabajar con embotelladoras de talla mundial como Coca Cola. Esta

acumulación de vasta experiencia en su primera década de existencia en el sector le permitió cambiar su rumbo inicial y explorar nuevos mercados como el sector de alimentos y hospitalario.

El inicio del milenio representó un cambio en el paradigma de sus fundadores quienes vieron la necesidad de crear elementos diferenciadores que les permitieran mejores oportunidades en el mercado y mantenerse a la vanguardia. Por esta razón la organización inicio su camino para la estandarización de sus procesos y comenzó la ruta para acreditarse bajo certificaciones internacionales, siendo así acreedora de estándares como ISO 9001, OHSAS 18001 y NORISOQS-006.

La entrada en marcha de la segunda generación de socios generó un revuelo profundo en la concepción de la compañía con respecto a los fundadores. La organización se concentró en hacerse más visible, competitiva y comercial. En los últimos cinco años desarrollo portafolios de servicios enfocándose a las necesidades del sector industrial y participó en múltiples competencias nacionales entre proveedores y empresas que le permitieron ser galardonada en varias ocasiones con reconocimientos a nivel sectorial siendo el más importante su premio como el mejor proveedor nacional de Bavaria en el año 2014.

Actualmente la compañía se encuentra organizada en cuatro unidades de negocio principales que son: Arquitectura, Obras Civiles, Obras Eléctricas y Mantenimientos. Cuenta con dos sedes administrativas al interior del Área Metropolitana de Bucaramanga y con más de 80 empleados directos entre operativos y administrativos. En esta trabajan la primera y segunda generación de dueños y atienden a un portafolio de empresas entre las que se encuentran las multinacionales más importantes de Colombia como, Bavaria, Coca Cola Femsa, Grupo Nutresa, La Fundación Cardiovascular de Colombia, Postobón, Empresas de servicios públicos, entre otras.

Actualmente ALFA SAIT es sinónimo de reconocimiento, respaldo, transparencia y calidad. Que se encuentran sustentados en los cientos de proyectos industriales y empresariales de talla mundial que ha desarrollado a lo largo de Colombia como lo son el Hospital Internacional de Colombia, la Modernización de la Cervecería Bavaria y la Embotelladora Coca Cola.

7.1 Análisis de microambiente.

Por medio del análisis de microambiente se realizará una identificación de los elementos con los cuales la empresa ALFA SAIT LTDA, actúa de forma directa durante la ejecución de sus actividades de construcción de obras de ingeniería. Estos elementos son: clientes, proveedores, intermediarios, competidores. Las acciones o estrategias que la empresa desarrolle en torno a estos elementos determinarán su permanencia o salida del mercado.

7.1.1 Aspectos organizacionales.

- RAZÓN SOCIAL: ALFA SAIT LTDA



Figura 11. Logo de la Empresa Alfa SAIT.

Adaptado de: Empresa Alfa SAIT Ltda.

- DIRECCIÓN: KM 7 VÍA PIEDECUESTA. CENTRO INTERNACIONAL DE ESPECIALISTAS LOCAL 106 – COMPLEJO MEDICO DEL HIC.

ALFA SAIT LTDA está ubicada en al interior del Complejo Médico y de Especialistas más importante del oriente colombiano y uno de los más importante del país. Su ubicación es estratégica para la legitimización de su actividad económica frente a sus clientes corporativos e industriales, pues da visibiliza solides.



Figura 12. Foto de referencia de la planta física y parte del personal.

Adaptado de: Empresa Alfa Sait Ltda.

- PERSONA JURÍDICA: PRIVADA – SOCIEDAD LIMITADA.
- ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL: CONSTRUCCIÓN OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL (4290)
- REPRESENTANTE LEGAL: MARLENE CARRILLO

7.1.2 Organización. ALFA SAIT es una organización conformada por más de cien personas que cumplen diferentes roles que van desde operativos hasta directivos. Tomando en cuenta los cargos y funciones de las personas que trabajan en la empresa ALFA SAIT LTDA, se ha elaborado el siguiente organigrama:



Figura 13. Organigrama Alfa Sait Ltda.

Adaptado de: Empresa Alfa Sait Ltda.

7.1.3 Cultura organizacional. La empresa ALFA SAIT LTDA es una compañía familiar de capital humano invaluable y altísimo cumplimiento técnico, profesional y emocional con nuestros clientes. En sus 28 años de experiencia, se han especializado en el diseño, la construcción y el mantenimiento a compañías del sector industrial y empresarial colombiano. Así mismo se han destacado en el segmento debido a la calidez humana del personal que labora que, no solamente busca cumplir metas y objetivos, sino proponer, ser una guía y dar solución para todos los requerimientos de los clientes siempre respetando los principios de calidad, efectividad, transparencia y cumplimiento.

7.1.4 Área de dirección. El área de Dirección está constituida por una junta directiva conformada por cuatro personas, los dos dueños y sus hijos, que se reúnen al menos 3 veces por semana durante 1 hora a tomar las directrices principales de la compañía y a hacer seguimiento permanente al proceso, especialmente a los elementos estratégicos de la organización.



Figura 14. Mapa de procesos a los cuales se les da seguimiento para mejora continua.
Adaptado de: Empresa Alfa SAIT Ltda.

Adicionalmente la junta directiva se reúne una vez al mes gerente administrativo y el área de contabilidad con el objetivo de presentar y conocer los estados financieros, indicadores y balance a la fecha, que permitan a esta tomar las decisiones acertadas para el correcto funcionamiento del negocio.

PLANEAR	OBJETIVO:	Planear, dirigir, controlar y mejorar los procesos internos con el fin de tener un crecimiento organizado.					
	ALCANCE:	Desde la planeación hasta la verificación del cumplimiento de objetivos y metas.					
	RESPONSABLE:	Junta de socios - Gerente General					
	RECURSOS:	Humanos, financieros, jurídicos, tecnológicos.					
	MEDICIÓN:	Cumplimiento de objetivos estratégicos Seguimiento a presupuestos					
	DOCUMENTOS:	* Ver listado maestro de documentos					
	PROCESOS SOPORTE:	* Ver mapa de procesos					

HACER	PROVEEDOR	ELEMENTOS DE ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE ACTIVIDAD	ELEMENTOS DE SALIDA	CLIENTE	DOCUMENTO / REGISTRO
	* Todos los procesos * Partes interesadas (Clientes, gobierno, colaboradores, competencia)	* Fuentes de información internas y externas * Requerimientos de los procesos * Indicadores de gestión	* Diseño de las estrategias de gestión * Establecimiento de directrices para el desarrollo del Sistema de Gestión Integral (Políticas, objetivos, alcance, planeación de acciones) * Revisión periódica del desempeño del Sistema de Gestión Integral	* Gerente General * Líderes de procesos	* Planeación estratégica: Políticas, objetivos, organigrama, mapa de procesos, planes de acción * Informe de Revisión por la Alta Dirección * Informes de gestión	* Junta de socios * Gobierno	* Políticas, objetivos, alcances, planes de acción * Revisión por la dirección * Indicadores de gestión

Figura 15. Caracterización proceso de la dirección.

Adaptado de: Empresa Alfa SAIT Ltda.

7.1.5 Área administrativa. El área administrativa está conformada por un grupo interdisciplinar de profesionales de planta que son los encargados de dirigir las operaciones del día a día al interior de la organización. Esta área es identificada con el color gris al interior de la organización. Esta dirigida por el Gerente Administrativo quien responde al Gerente General y la junta directiva, bajo su administración se desarrollan cinco dependencias, área contable, talento humano, jurídica, compras y comercial.

PLANEAR	OBJETIVO:	Administrar apropiadamente los recursos financieros de la organización para garantizar su normal funcionamiento.					
	ALCANCE:	Desde la elaboración del presupuesto hasta la ejecución de los recursos.					
	RESPONSABLE:	Gerente Administrativo.					
	RECURSOS:	Humanos, financieros, jurídicos, tecnológicos.					
	MEDICIÓN:	Indicadores Financieros.					
	DOCUMENTOS:	* Ver listado maestro de documentos.					
	PROCESOS SOPORTE:	* Ver mapa de procesos.					

HACER	PROVEEDOR	ELEMENTOS DE ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE ACTIVIDAD	ELEMENTOS DE SALIDA	CLIENTE	DOCUMENTO / REGISTRO
	Todos los Procesos Partes Interesadas (Clientes, bancos, entidades gubernamentales)	* Requerimientos de las partes interesadas. * Facturas de proveedores. * Facturas a clientes.	* Pagos de proveedores. * Pagos de nómina. * Liquidación y pagos de impuestos. * Pagos de inversiones. * Presentación de estados financieros y saldos. * Cobro de cartera. * Generación de facturas a clientes. * Liquidaciones de personal. * Inactivación de proveedores. * Solicitud de préstamos bancarios. * Negociación de facturas.	Gerente Administrativo. Auxiliar Contable. Contador/Revisor Fiscal.	* Presentación de estados financieros y saldos. * Facturación. * Análisis situacional económico de la organización. * Depósitos de pago de impuestos.	Todos los Procesos Partes Interesadas (Clientes, bancos, entidades gubernamentales)	* Balances y estados financieros. * Facturas. * Registros contables. * Certificados de pago de impuestos.

Figura 16. Caracterización proceso área administrativa y contable.

Adaptado de: Empresa Alfa SAIT Ltda.

7.1.6 Área contable financiera. Dado al número de personas que conforman la organización, al igual que el modelo de negocio a través de actividades directas, así como administraciones delegadas, el área contable financiera se maneja de manera directa al interior de la organización estructurada a partir de revisoría fiscal y contabilidad. Este grupo este compuesto por contadoras y auxiliares contables.

7.1.7 Área talento humano. Debido al modelo de negocio de contratación directa se hace indispensable el desarrollo de un departamento completo de talento humano que se encarga de velar por los colaboradores de la organización en todos los niveles. Esta área esta conformadas por el líder del talento humano y analistas.

PLANEAR	OBJETIVO:	Administrar eficientemente el talento humano que permita gestionar los procesos para el logro de los objetivos de la organización.				
	ALCANCE:	Desde el requerimiento del personal por proceso hasta la desvinculación del personal.				
	RESPONSABLE:	Analista de Gestión Humana.				
	RECURSOS:	Humanos, financieros, jurídicos, tecnológicos.				
	MEDICIÓN:	Eficacia en capacitación Evaluación de desempeño				
	DOCUMENTOS:	* Ver listado maestro de documentos				
	PROCESOS SOPORTE:	* Ver mapa de procesos				

HACER	PROVEEDOR	ELEMENTOS DE ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE ACTIVIDAD	ELEMENTOS DE SALIDA	CLIENTE	DOCUMENTO / REGISTRO
	Todos los procesos	* Perfil de cargo * Condiciones de contratación * Necesidades de Capacitación * Requerimientos de Bienestar	* Recepción de hojas de vida * Revisión de competencias de aspirantes * Programación de entrevistas con líderes de proceso * Exámenes médicos ocupacionales * Afiliaciones al Sistema General de Seguridad Social Integral * Consecución de actividades de capacitación * Evaluación de desempeño * Liquidación de contratos laborales * Programar y ejecutar actividades de Bienestar (Cumpleaños, fechas especiales) * Entrega de Dotación y EPP	Analista de Gestión Humana	* Contratación de personal * Personal capacitado * Retiro de personal * Conceptos médicos ocupacionales * Retiro de personal * Generaciones * Registros de entrega de dotación y EPP * Resultado de evaluación de desempeño	Todos los procesos	* Contratos * Certificados y registros de asistencia a capacitación * Conceptos médicos ocupacionales * Registros de entrega de dotación y EPP * Certificado de afiliación al Sistema General de Seguridad Social * Liquidaciones de personal * Registro de evaluación de desempeño

Figura 17. Caracterización proceso de Talento Humano.

Adaptado de: Empresa Alfa SAIT Ltda.

7.1.8 Área jurídica. ALFA SAIT LTDA cuenta con la asistencia externa para el área jurídica y legal, lo cual representa una fortaleza de impacto alto, que le permite blindarse de futuros problemas jurídicos con tanto los interesados internos como externos.

7.1.9 Área compras. Debido a la importancia de los materiales usados en los diferentes proyectos de ALFA SAIT LTDA. Se ha estructurado un departamento de compras que se encarga de las requisiciones y adquisiciones de materia prima, insumos, maquinaria y equipo. Este compuesto por un jefe de compras y un auxiliar que se encargará de gestionar la cotización y presentación de las ofertas a las áreas que las requiere.

PLANEAR	OBJETIVO:	Adquisición de materias primas, productos y servicios con la mejor relación de calidad, garantía y precio.					
	ALCANCE:	Desde la recepción de la compra hasta la recepción de las compras y entrega al proceso solicitante.					
	RESPONSABLE:	Auxiliar Administrativo					
	RECURSOS:	Humanos, financieros, jurídicos, tecnológicos.					
	MEDICIÓN:	Evaluación de proveedores y contratistas.					
	DOCUMENTOS:	* Ver listado maestro de documentos.					
	PROCESOS SOPORTE:	* Ver mapa de procesos.					
HACER	PROVEEDOR	ELEMENTOS DE ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE ACTIVIDAD	ELEMENTOS DE SALIDA	CLIENTE	DOCUMENTO / REGISTRO
	* Gestión de Proyectos * Gestión de Infraestructura * Gestión Comercial * Responsabilidad por la Dirección * Proveedores	* Requisiciones de los procesos * Proveedores * Cotizaciones * Listas de precios	* Recepción de negociaciones * Solicitar cotizaciones * Elaborar ordenes de compra * Seguimiento a la entrega de los pedidos * Verificación de factura con relación de la orden de servicio * Trámite de factura para pago * Búsqueda de nuevos proveedores * Evaluación de proveedores	Auxiliar Administrativo Residente de obra	* Ordenes de compra * Entrega del producto/servicio adquirido * Validación de factura radicada * Resultado de la evaluación Comunicación a proveedores	* Gestión de Proyectos * Gestión de Infraestructura * Gestión Comercial * Responsabilidad por la Dirección	* Requisiciones * Orden de compra * Cuadro comparativo de cotizaciones * Cotizaciones * Factura Digitalizada y Física * Evaluación de proveedores

Figura 18. Caracterización proceso de compras.

Adaptado de: Empresa Alfa SAIT Ltda.

7.1.10 Área comercial y mercadeo. Las funciones de mercadeo están realizadas por ingenieros de la misma área de proyectos de ingeniería, pero con una vocación y formación diferente. Los cuales son los encargados del proceso de manejo de los socios comerciales en todos los niveles de la organización.

De igual manera al interior del equipo de mercadeo se cuenta con un área de diseño que trabaja en sinergia con Arquitectura para la elaboración de material publicitario.

La Fuerza de Venta como su nombre lo indica, constituye el ente impulsador para alcanzar los objetivos en ventas, las cuales dependerán de la calidad, eficiencia y poder de negociación de sus miembros para obtener los resultados esperados.

Aun así, el tema de mercadeo y publicidad representan una debilidad de impacto alto para la empresa ALFA SAIT LTDA, ya que cuenta con herramientas limitadas para posicionar sus productos dentro del segmento del mercado, carece ampliamente de recursos por parte de la dirección que le permitan una mayor penetración del mercado, al igual de una fuerza de ventas y comercializadora claramente definida.

PLANEAR	OBJETIVO:	Desarrollar y fidelizar clientes que permitan la ejecución de obras que conlleven al crecimiento y posicionamiento de la organización en el mercado.					
	ALCANCE:	Desde la identificación de los clientes hasta el servicio postventa					
	RESPONSABLE:	Lider de mercadeo					
	RECURSOS:	Financieros, humanos, tecnológicos					
	MEDICIÓN:	* Satisfacción del cliente * Propuestas comerciales aceptadas					
	DOCUMENTOS:	* Ver listado maestro de documentos					
	PROCESOS SOPORTE:	* Ver mapa de procesos					

PROVEEDOR	ELEMENTOS DE ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE ACTIVIDAD	ELEMENTOS DE SALIDA	CLIENTE	DOCUMENTO / REGISTRO
- Partes interesadas (Fuentes primarias y secundarias) - Talento humano - Gestión Administrativa y Contable - Gestión de compras - Gestión de proyectos (Arquitectura)	* Requerimientos de los clientes * Contratación de personal * Consecución de recursos para la gestión comercial * Ordenes de compra de publicidad e insumos * Registros de obra (Videos y fotos)	* Identificación de clientes * Segmentación de clientes por sector económico * Elaboración de base de datos * Contacto con clientes (Teléfono, correo) * Envío de portafolio * Consecución de visitas * Visita al cliente * Seguimiento y acompañamiento a la obra * Evaluación de satisfacción * Mantenimiento de clientes * Diseño de material publicitario * Apoyo en el seguimiento y control de la obra a partir de registros fotográficos y video * Diseño de información interna * Actualización y manejo de página web y redes sociales	- Lider de Mercadeo - Lider de proyectos - Lider de arquitectura	* Base de datos de clientes * Correo de envío de propuestas comerciales y brochure * Videos y fotografías * Material Publicitario * En tuellas de satisfacción * Contenido digital	- Lider de Mercadeo - Lider de Proyectos - Lider de Arquitectura - Director de Proyectos	* Propuestas comerciales * Base de datos de clientes * Material Publicitario * Videos/Fotos * Página Web

Figura 19. Caracterización proceso comercial y mercadeo.

Adaptado de: Empresa Alfa SAIT Ltda.

7.1.11 Area quality, health, safety & environment. Basado en el tamaño de la organización, el área de talento humano está conformado por dos profesionales en el área de HSEQ que se encargan de evaluar constantemente temas relacionados con los empleados y sus relaciones interpersonales y con la organización.

Actualmente ALFA SAIT LTDA cuenta con varios programas para el bienestar de sus colaboradores dentro de este departamento que permiten el desarrollo y mantenimiento de una cultura organizacional agradable.

7.1.12 Area de proyectos. El área de proyectos es el pilar fundamental sobre el cual se cimienta la organización. Esta está conformada por cuatro líneas de negocio, obras civiles, obras eléctricas arquitectura y mantenimientos. Cada una de estas unidades es representada a partir de

un color característico al interior de la compañía que permite la fácil identificación del personal en cualquier momento.

Cada línea de negocio esta dirigida por un líder de proyectos, el cual a su vez responde ante un director general quien brinda el enfoque claro para el desarrollo de los mismos.

PLANEAR	OBJETIVO:	Diseñar y desarrollar obras de infraestructura de conformidad con los requerimientos de las partes interesadas.					
	ALCANCE:	Desde la identificación de la necesidad hasta la entrega y puesta en marcha del proyecto.					
	RESPONSABLE:	Director de Proyectos.					
	RECURSOS:	Humano, equipos, herramientas, económicos, ambientales, maquinaria y tecnológicos.					
	MEDICIÓN:	Aplicación de garantías positivas. Cronograma de ejecución de obra.					
	DOCUMENTOS:	* Ver listado maestro de documentos.					
	PROCESOS SOPORTE:	* Ver mapa de procesos.					
HACER	PROVEEDOR	ELEMENTOS DE ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE ACTIVIDAD	ELEMENTOS DE SALIDA	CLIENTE	DOCUMENTO / REGISTRO
	* Partes interesadas (clientes) * Gestión Administrativa * Talento Humano * Asesoría Jurídica * Compras * Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo * Arquitectura * Comercial * Gestión de compras	* Contratos * Flujo financiero * Talento Humano * Modificación de contratos de personal (Otro sí) * Materiales y equipos * Acompañamiento de Seguridad y Salud en el Trabajo y Ambiental * Dron y cámaras * Asesoramiento comercial * Proveedores	* Estructuración de presupuesto * Modificación técnica de los proyectos * Registro audiovisual * Planificación de obra * Ejecución de la obra * Seguimiento y control a la ejecución de la obra * Pruebas y puesta en marcha (Obra eléctrica) * Orden, aseo e limpieza * Cierre de proyecto * Entrega del proyecto * Garantías y posventas	* Director de proyectos * Líder de proyectos * Gerente Administrativo * Personal Operativo * Líder de arquitectura	* Cronograma de obra * Video de seguimiento * Dossier * Actas de cierre de proyecto * Informes de seguimiento * Informes de pruebas eléctricas * Video de la ejecución de la obra	* Parte Interesada (Clientes) * Gerencia Administrativa * Líder de proyectos	* Contrato * Cronograma de obra * Dossier * Video de la obra * Acta de inicio de obra * Actas de corte * Acta de finalización * Planos

Figura 20. Caracterización proceso de la dirección de proyectos.

Adaptado de: Empresa Alfa SAIT Ltda.

7.2 Mapeo de partes interesadas

Utilizando una metodología de Focus Group para la recolección de datos primarios y una vez establecida la estructura propia de la organización para su funcionamiento se hace de vital importancia conocer las expectativas de los interesados que hacen parte de esta, tanto internos como externos, y de esta manera lograr identificar las fortalezas y debilidades de la organización en aras de poder entender su situación y generar estrategias que generen sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 2.

Tabla de partes interesadas en la organización.

	Parte interesada	Necesidad	Expectativa
Internas	Colaboradores	* Estabilidad en el trabajo. * Acceso a seguridad social. * Recompensa. * Personal. * Trato digno y justo. * Condiciones adecuadas del puesto de trabajo	* Buenas condiciones de trabajo. * Reconocimiento * Desarrollo profesional * Pago Oportuno * Horarios laborales acordados * Buen ambiente de trabajo * Que las opiniones sean tenidas en cuenta
	Socios	* Rentabilidad. * Control sobre los riesgos. * No corrupción. * Adecuada planeación y ejecución presupuestal * Estabilidad a largo plazo	* Reconocimiento externo * Apalancamiento para el desarrollo de nuevos proyectos * Claridad en los objetivos de la organización
	Directivos	* Compromiso de los colaboradores. * Resultados de la organización. * Sincronía entre los procesos * Ambientes de trabajo apropiados para la actividad * Contar con los recursos necesarios para la Gestión	* Aplicabilidad de los Sistemas de Gestión de la Organización * Trabajo en equipo * Bonos por cumplimiento de objetivos * Flexibilidad horaria
Externas	Clientes	* Calidad del producto y/o servicio. * Cumplimiento de los tiempos de entrega. * Cumplimiento de propuestas	* Baja accidentalidad. * Solución integral * Acompañamiento permanente * Procesos estructurados

Parte interesada	Necesidad	Expectativa
	ofertadas (requisitos del cliente). * Precios competitivos * Cumplimiento Legal *Respaldo y garantías	
Interventoría	* Cumplimiento de los requisitos legales y contractuales. * Calidad del producto y/o servicio. * Cumplimiento de los tiempos de entrega. * Cumplimiento de propuestas ofertadas (requisitos del cliente). * Precios competitivos * Cumplimiento Legal *Respaldo y garantías	* Baja accidentalidad. * Acompañamiento permanente * Procesos estructurados
Competidores	* Competencia leal. * Experiencia que brinde igualdad de condiciones	* Transparencia en los negocios
Entidades financieras	* Pago oportuno de obligaciones. * Uso de créditos *Crecimiento del portafolio de servicios	*Ofertar la mayor cantidad de productos con la misma entidad *Crecimiento de las empresas para aumentar los niveles de endeudamiento
Aseguradoras	* Gestión del riesgo. * Pago puntual de las primas de aseguramiento	* Adquisición de mayor numero de productos * Mejoramiento de las relaciones con las empresas

Parte interesada	Necesidad	Expectativa
Proveedores	* Pagos oportunos. * Relaciones mutuamente beneficiosas. * Crecimiento en las compras	*Crecimiento de la empresa para aumentar las compras * Valoración de la relación comercial
Comunidad	* Comportamiento ético. * Cumplimiento de la normatividad.	* Que sean tenidos en cuenta para el desarrollo del proyecto
Entes de Gobierno	* Cumplimiento normatividad aplicable. * Ética. * Transparencia	* Desarrollo de actividades de responsabilidad social
Sindicatos	* Cumplimiento de convenciones. * Cumplimiento requisitos legales.	* Aumentar el número de integrantes del sindicato * Mejorar las convenciones sindicales

7.3 Matriz resumen de fortalezas y debilidades.

Basados en el modelo de PORTER, esta matriz nos permite finalmente cruzar toda la información correspondiente al análisis del microentorno con los posibles factores que podrían tener impacto con la organización que puedan derivar en la búsqueda estratégica que permita mitigarlos y dar respuesta al objetivo de este proyecto que es la búsqueda de estrategias que permitan dar sostenibilidad en el tiempo a ALFA SAIT LTDA.

Tabla 3.

Tabla de Fortalezas y Debilidades identificadas al interior de la organización.

COMPONENTE INTERNO (basado en PORTER) - clasificación de los hallazgos en los componentes internos como debilidades o fortalezas					
N°	Debilidades	Justificación	N°	Fortalezas	Justificación
1	Mantenimiento de maquinaria y equipos	No se cuenta con programa y responsable de mantenimiento que permita garantizar el estado operativo óptimo de los equipos	1	Experiencia de la empresa.	Conocimiento el mercado y las necesidades de los clientes, esto ayuda a generar asesorimiento que permite ofrecer soluciones optimas especilaizadas, eficientes, competitiva.
2	Maquinaria innovadora	Existe en el mercado maquinaria que permite automatizar los procesos, reduciendo tiempos de operación y uso de RRHH	2	Personal especializado en las ramas en que se trabaja.	Personal formado para atender las necesidades del sectro, con constante formacion
3	Responsabilida d social con los empleados	Las condiciones del mercado hacen que los aspectos de responsabilidad social se hayan reducido, ya que el flujo de caja a disminuido	3	Calidad de los trabajos realizados.	Trabajos de alta calidad, que permite generar fidelización de los clientes
4	Músculo financiero para atender los proyectos.	Las condiciones de pago de los clientes se han venido ampliando lo que genera que los	4	Maquinaria y equipo adecuado para las obras.	Se cuenta con maquinaria propia, por lo cual no se generan

COMPONENTE INTERNO (basado en PORTER) - clasificación de los hallazgos en los componentes internos como debilidades o fortalezas

N°	Debilidades	Justificación	N°	Fortalezas	Justificación
		flujos de caja disminuyan. Se cuenta con préstamos que pueden estar cerca al 76% con respecto al patrimonio.			alquileres reduciendo costos
5	Mantenimiento y mejora continua de los Sistemas de gestión	No se ha realizado una adecuada gestión de los sistemas que permitan ir a la par con la evolución de los sistemas	5	Certificaciones en calidad, SST y ambiental.	Genera ventaja competitiva, y credibilidad ante los clientes
6	Imagen en entidades financieras.	No fue posible cumplir con los compromisos financieros, se presentaron retrasos en los pagos	6	Imagen ante los clientes	Los clientes han generado fidelización lo que permite mantener una estabilidad de las fuentes de generación de trabajo
7	Soporte de la ARL y conocimiento de su proceso.	No se recibió el asesoramiento requerido	7	Capacidades fundamentales para el desarrollo de proyectos.	Se cuenta con capacidad técnico, profesional y financiera para el desarrollo de los proyectos
8	Conocimiento y estructura de la organización.	No se tienen definidas líneas de mando, funciones y responsabilidades claros de acuerdo con los cargos	8	Conocimiento del desarrollo de la operación.	Se tiene la experiencia y se conoce el mercado

COMPONENTE INTERNO (basado en PORTER) - clasificación de los hallazgos en los componentes internos como debilidades o fortalezas

N°	Debilidades	Justificación	N°	Fortalezas	Justificación
9	Claridad en el flujo del proceso de compras.	No se tiene estructurado el proceso	9	Relaciones con los clientes.	Se tienen relaciones duraderas y estables
10	Resistencia al cambio.	Alta resistencia al cambio desde la alta gerencia	10	Soporte tecnológico.	Adquisición de nuevas tecnologías para las cuales se capacita al personal constantemente
11	Análisis unitarios en proyectos.	No se han establecido lineamientos de análisis para cada proyecto	11	Calidad de materiales usados.	Los materiales son certificados o avalados, los mismos hacen parte de los Dossier que se entregan a los clientes
12	Diseño de cargos.	No se han establecido perfiles para cada cargo de la organización	12	Tiempos de respuesta a solicitudes.	Tiempos de respuesta rápidos y con las soluciones que se requieren. Se cuenta con personal disponible para atender las necesidades
13	Direccionamiento estratégico.	No se ha estructurado en la organización	13	Mecanismo para la identificación de normatividad inherente a las actividades de la organización.	Se tiene establecida matriz de requisitos legales, asesoramiento jurídico y contable

COMPONENTE INTERNO (basado en PORTER) - clasificación de los hallazgos en los componentes internos como debilidades o fortalezas

N°	Debilidades	Justificación	N°	Fortalezas	Justificación
14	Empoderamiento y toma de decisión	Las cabezas de área no tienen empoderamiento	14	Reclamaciones y demandas de trabajadores.	No se han presentado quejas de los trabajadores
15	Autonomía de los dueños de proceso.	NO se ha definido líderes de proceso	15	Cumplimiento de legislación.	Se tiene asesoramiento jurídico
16	Comunicación interna y externa.	No se han definido canales de comunicación para clientes externos e internos	16	Potencial de accidentalidad.	Los índices de accidentalidad son bajos (2018: 2 AT)
17	Gestión de documentos y registros.	NO se tienen claro los documentos y registros de los diversos procesos	17	Fidelización de personal con la empresa.	Estabilidad laboral, contratos directos, pagos oportunos
18	Optimización de procesos en las actividades internas de la compañía.	No se han definido por lo cual no se han podido optimizar	18	Ambiente laboral.	Buenas relaciones laborales, estabilidad
19	Cumplimiento de estándares dentro de la organización.	No se da cumplimiento a los estándares establecidos a través de los sistemas de gestión	19	Aseguramiento de los bienes e intangibles	Pólizas de responsabilidad civil
20	Planeación y organización de los proyectos.	Se tiene control de gastos, sin embargo, se requiere de mejoramiento	20	Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.	Se tienen proveedores definidos a los cuales se les realiza siempre las compras

COMPONENTE INTERNO (basado en PORTER) - clasificación de los hallazgos en los componentes internos como debilidades o fortalezas

Nº	Debilidades	Justificación	Nº	Fortalezas	Justificación
21	Comercialización del servicio	No se tiene el proceso definido por lo cual no se pueden atacar otros segmentos de mercado	21	Crecimiento facturación.	Aumento de clientes
22	Optimización de tiempos de entrega de obras.	NO se han mejorado procesos	22	Competencias del personal.	Se hacen capacitaciones a todo el personal de acuerdo con las necesidades
23			23	Confiability de Proveedores y contratistas.	Fidelización de clientes

7.4 Estudio de clientes

Según (KOTLER, 2001) encontramos que cliente es un término que define a toda persona, o empresa, que por su caudal de ingresos a lo largo del tiempo puede adquirir un producto o servicio de una empresa u organización específica. Para para la empresa ALFA SAIT LTDA, sus clientes actuales y potenciales son los relacionados a través de su objeto social que delimita al diseño, contratación y construcción de todo tipo de obras civiles, urbanísticas, arquitectónicas, topográficas y de ingeniería eléctrica, electrónica y de sistemas, dibujo arquitectónico de ingeniería, topográfico y publicitario, elaboración de maquetas, vallas publicitarias e impresión y copia en todo tipo de materiales. Prestación de servicios de mantenimiento general capacitación y suministro de personal en las áreas de arquitectura, topografía, informática, telecomunicaciones, así como de ingeniería civil, eléctrica, electrónica y de sistemas. Prestación de servicios de

asesoría, interventoría, auditoría, inspección, elaboración de estudios y presupuestos. Diseño, cálculo, elaboración, evaluación y control de proyectos de arquitectura e ingeniería. Importación y comercialización distribución, representación, suministro, venta y alquiler de maquinaria, equipos, accesorios, periféricos, partes, materiales, papelería, hardware y software. Servicios telemáticos, manejo, transmisión y respaldo de información a través de medios impresos, digitales, magnéticos, ópticos y electrónicos. Todos los servicios inherentes y complementarios a su objeto social para entidades públicas y privadas en las áreas rural, urbana, comercial e industrial.

En ejercicio de las actividades relacionadas con su objeto social, la empresa aplicara siempre las técnicas, procedimientos, metodología y sistemas aconsejables y ejecutara las obras necesarias para dichos fines. En desarrollo de su objeto social la sociedad podrá adquirir toda clase de inmuebles o recibirlos a título de arrendamiento vincularse como socia o accionista de otras empresas de igual o similar objeto, transformarse en otra clase de sociedades, hipotecar sus bienes raíces y dar en prenda sus bienes muebles, contraer toda clase de obligaciones civiles comerciales o bancarias y celebrar todos los actos o contratos con personas naturales o jurídicas, efectuar operaciones de préstamos, cambio, descuento, dar o recibir garantías, girar, endosar, adquirir y negociar títulos valores y en general celebrar o ejecutar toda clase de actos y operaciones sobre bienes muebles o inmuebles de carácter civil o comercial que guarden relación de medio a fin con el objeto social expresado en el presente artículo y todas aquellas que tengan como finalidad ejercer los derechos y cumplir las obligaciones legal o convencionalmente derivados de la existencia y de las actividades relacionadas por la compañía.

La estructura de los clientes se tienen desarrollados a partir de su tamaño de empresa y los principales se relacionan a partir de la siguiente tabla.

			DIRECTORIO DE CLIENTES DE ALTO IMPACTO				CODIGO: F-014 VERSION: 00 Pag. 1 de 1	
RAZÓN SOCIAL	CONDICIÓN COMERCIAL (DDF=Después De Facturado)	PRESENCIA	PRODUCTO OFRECIDO	AÑOS DE EXPERIENCIA	PERSONA DE CONTACTO	TELÉFONO DE CONTACTO	CORREO ELECTRÓNICO	DIRECCIÓN PRINCIPAL
BAVARIA SA	120 días	Santander	Mantenimiento Obras Civiles Obras Electricas	27	Carlos Leonel Mora	315 342 2277	carlos.mora@co.2b-bvav.com	Km 4 Vía Café Madrid Bucaramanga
COCA COLA FEMSA	45 días	Santander Norte de Santander	Mantenimiento Obras Civiles	5	Nathalia Castro	(31) 401 1400 ext. 1152	nathalia.castro@kof.com.mx	Avenida Kra 96 No. 24C-94 Fontibón.
FINCA SAS / CONTEGRAL	15 días	Santander	Obras Civiles	10	Freddy Luna	320 693 7621	freddy.luna@finca.co	Vía Palenque Café Madrid Km 3 Bucaramanga
FLEISCHMANN COLOMBIA SAS	30 días	Santander	Obras Civiles Obras Electricas	3	Javier Rincon	317 318 7351	javier.rincon@fleischmann.co	Calle 134A No. 19 – 85 Bogotá.
FRESKA LECHE SAS	30 días	Santander	Obras Civiles Obras Electricas	2	Laura Margarita Gomez	315 830 8985	margarita.gomez@freska leche.com.co	KM 3 Vía Chimba Parque Industrial Bucaramanga
FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA	30 días	Santander	Obras Civiles Obras Electricas	3	Ana Maria Gomez	300 688 0521	anagomezinfante@fco.org	Km 7 Autopista Bucaramanga - Piedecuesta Valle de Menzuli
Hospital Internacional de Colombia	30 días	Santander	Mantenimiento Obras Electricas	3	Miller Gutierrez	316 398 5322	migutierrez@fco.org	Km 7 Autopista Bucaramanga - Piedecuesta Valle de Menzuli
SERVICIOS NUTRESA SAS	30 días	Santander Norte de Santander Cesar	Mantenimiento Obras Civiles Obras Electricas	1	Jorge Salazar	313 718 4387	jesalazar@serviciosnutresa.com	Carrera 52 No. 2-38 Medellín
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	30 días	Santander	Obras Civiles	1	Juan Carlos Villadiego	318 563 8701	jefaturaplanta fisica.bga@upb.edu.co	Km 7 Autopista Bucaramanga - Piedecuesta Valle de Menzuli

Figura 21. Clientes entre el año 2011-2017.

Adaptado de: Empresa Alfa SAIT Ltda.

La comercialización de los productos ALFA SAIT LTDA se realizar por medio de un departamento comercial. En siguiente tabla se detallan los porcentajes de ventas generadas por clientes establecidos por el departamento comercial en un promedio de los últimos 5 años repartido en los clientes principales.

CLIENTE	PRODUCTO	PROMEDIO ULT. 5 AÑOS
BAVARIA SA	Mantenimiento	36%
	Obras Cíviles	
	Obras Eléctricas	
COCA COLA FEMSA	Mantenimiento	17%
	Obras Cíviles	
FINCA SAS / CONTEGRAL	Obras Cíviles	4%
FLEISCHMANN COLOMBIA SAS	Obras Cíviles	2%
	Obras Eléctricas	
FRESKA LECHE SAS	Obras Cíviles	4%
	Obras Eléctricas	
FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA	Obras Cíviles	11%
	Obras Eléctricas	
HOSPITAL INTERNACIONAL DE COLOMBIA	Mantenimiento	3%
	Obras Eléctricas	
SERVICIOS NUTRESA SAS	Mantenimiento	21%
	Obras Cíviles	
	Obras Eléctricas	
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	Obras Cíviles	2%

Figura 22. Tabla de Clientes por aporte.

Adaptado de: Empresa Alfa SAIT Ltda.

Se puede observar que la facturación de ALFA SAIT LTDA tiene una situación muy comprometida derivada a la dependencia de pocos cliente, siendo únicamente tres clientes cerca del 80% de la facturación de la organización año a año.

7.5 Estudio de proveedores.

Para (Kotler, 2001) un proveedor es una persona o una empresa que proporciona existencias y abastecimiento a otra empresa para que ésta pueda explotarlos en su actividad económica. Por otra parte, (Faez, 2006) el concepto de proveedor puede tener varios significados que dependen directamente de las funciones que vaya a realizar dicho proveedor. Además, el destinatario de dichas existencias puede transformar los recursos obtenidos o por el contrario venderlos sin más. Para el caso de ALFA SAIT LTDA en Colombia cuya actividad económica radica en diseño, contratación y construcción de todo tipo de obras cíviles, urbanísticas, arquitectónicas,

topográficas y de ingeniería eléctrica, electrónica y de sistemas, dibujo arquitectónico de ingeniería, topográfico y publicitario, elaboración de maquetas, vallas publicitarias e impresión y copia en todo tipo de materiales. Prestación de servicios de mantenimiento general capacitación y suministro de personal en las áreas de arquitectura, topografía, informática, telecomunicaciones, así como de ingeniería civil, eléctrica, electrónica y de sistemas. Prestación de servicios de asesoría, interventoría, auditoría, inspección, elaboración de estudios y presupuestos. Diseño, cálculo, elaboración, evaluación y control de proyectos de arquitectura e ingeniería. Importación y comercialización distribución, representación, suministro, venta y alquiler de maquinaria, equipos, accesorios, periféricos, partes, materiales, papelería, hardware y software. Servicios telemáticos, manejo, transmisión y respaldo de información a través de medios impresos, digitales, magnéticos, ópticos y electrónicos.

PROVEEDOR	PRODUCTO ADQUIRIDO	NIVEL DE PRIORIDAD DEL PRODUCTO	AÑO	RUBRO	% SOBRE COMPRAS TOTALES
DISTRIBUCIONES COL	Insumos para la construcción	ALTA	2014-2017	Obra Civil	23%
				Mantenimiento	
PREVESA S.A.S	Concretos premezclados	ALTA	2014-2017	Obra Civil	11%
				Mantenimiento	
ELECTROREY	Insumos eléctricos	ALTA	2014-2017	Obra Eléctrica	19%
TUPERSA	Acero estructural y de refuerzo	MEDIA	2014-2017	Obra Civil	3%
				Mantenimiento	
SURTIOBRAS	Insumos para la construcción	MEDIA	2014-2017	Obra Civil	3%
				Mantenimiento	
HUGO FIGUEROA	Iluminación	MEDIA	2014-2017	Obra Eléctrica	5%
LEGRAND	Insumos eléctricos	BAJA	2014-2017	Obra Eléctrica	6%
PANELES ESTRUCTURALES	Formaleta y andamios	ALTA	2014-2017	Obra Civil	3%
				Mantenimiento	

Figura 23. Volumen de compra por proveedores.

Adaptado de: Empresa Alfa SAIT Ltda.

El principal proveedor de la empresa ALFA SAIT LTDA en Colombia es DISTRIBUCIONES COLOMBIA que se encarga de SUMINISTRAR LOS INSUMOS DE LA CONSTRUCCIÓN de acuerdo con los parámetros establecidos por la empresa ALFA SAIT LTDA.

7.6 Estudio de productos.

ALFASAIT es una compañía con más de 28 años de trayectoria en el mercado de la construcción, siempre proyectados a trascender en el tiempo en busca de diferentes formas de desarrollarnos como empresa; alcanzando así diferentes nichos y segmentos de mercado demandante que responda a nuestra oferta. Con base en esto y hace alrededor de 4 años, Alfa SAIT entró en una reestructuración a partir de un sistema de prestación de servicios más organizada y eficaz, la cual a resultado en una diferenciación interna de 4 líneas de negocio: Arquitectura, Obras civiles, Obras eléctricas y Mantenimiento.

Los productos que están desarrollados en el portafolio de servicios de la empresa ALFA SAIT LTDA permite conocer y corroborar desde el objeto social como está desarrollado el modelo de negocio. La estructura está desarrollada a partir de cuatro (4) líneas de negocios como son obras civiles, obras electicas, arquitectura y mantenimiento.



Figura 24. Unidades de Negocio Principales de Alfa SAIT.

Adaptado de: Empresa Alfa SAIT Ltda.

Las unidades de negocio son consecuentes a una segmentación que se ha realizado con el paso de los años, a la par de los antecedentes laborales y proyecciones futuras.

7.6.1 Obras civiles y eléctricas. Es la unidad principal de la organización y abarca todos los proyectos desarrollados bajo el estándar de la ingeniería civil y arquitectura con un enfoque industrial.

Las obras civiles son el área de inicio de las labores de Alfa SAIT, por tanto, es la mayor fortaleza desde la perspectiva de experiencia y comercialmente hablando. Se cuentan con varios canales de comercialización, que responden a cualquier requerimiento, tasa de precio y diversas necesidades comerciales según demanda de los clientes.

La prestación del servicio para esta línea de negocio se segmenta en tres canales de clientes plenamente identificados,

- Institucional: Entidades Hospitalarias y Clínicas.
- Industrial: Fábricas de Alimentos.
- Comercial: Restaurantes, Locales Comerciales, Aseguramiento, etc.

Para cada canal de comercialización se prestan servicios propios del negocio, siendo los siguientes algunos estándares del negocio,

- Concretos: construcción de tanques, cimentaciones, estructura, pilotajes profundos, pisos industriales, etc.
- Obra gris: muros secos, mampostería, techos, cubiertas, etc.
- Obra blanca: acabados de los proyectos, pisos, pintura, cielo raso, etc.
- Urbanismo: obras externas, y acabados urbanísticos tales como pisos en mr, vías, alcantarillados, cerramientos, andenes, etc.
- Montajes: para estructuras metalmecánica, se cuenta con taller propio de soldadura y ornamentación. (acero y acero inoxidable). Se realizan pisos, barandas, pasarelas, etc.



Figura 25. Obras Civiles.

Adaptado de: Empresa Alfa SAIT Ltda.

7.6.2 Obras eléctricas. La línea de negocio eléctrica es una unidad complementaria que se ha ido desarrollando y fortaleciendo poco a poco dado la importancia que ha ganado al interior de la facturación propia de la organización.

La prestación del servicio para esta línea de negocio se segmenta en tres canales de clientes plenamente identificados,

- Institucional: entidades hospitalarias y clínicas.
- Industrial: fábricas de alimentos.
- Comercial: restaurantes, locales comerciales, aseguramiento, etc.
- Residencial: edificaciones unifamiliares y multifamiliares.

La prestación del servicio se agrupo en tres modalidades,

- Media tensión: soluciones para requerimientos de 34 mil a 13 mil 200 voltios que corresponden a banco de ductos, redes principales, postería, subestaciones, entre otros.
- Baja tensión: de 660, 440, 208 y 120 voltios, instalaciones de redes internas, cableado estructurado, iluminación, alumbrado público, entre otras.
- Automatización & control: se trabaja en alianza con empresas multinacionales como Legrand con quienes se realiza todo el tema de integración de sistemas de automatización y control, manejo de iluminación, control de espacios, sonido, entre otros.

7.6.3 Arquitectura. Corresponde a la línea de negocio más nueva, y con mayor proyección de crecimiento en el corto plazo. En un principio se trataba de una unidad de apoyo para las otras líneas de negocio pero dada la capacidad de captar nuevos clientes apalancada en nuevas tecnologías de la información y la experiencia de ALFA SAIT, esta ha tenido un crecimiento exponencial.

Al interior de esta línea de negocio se realizan procesos de diseño, planeación y control de proyectos dirigidos a los siguientes canales

- Institucional: entidades hospitalarias y clínicas.
- Industrial: fábricas de alimentos.
- Comercial: restaurantes, locales comerciales, aseguramiento, etc.
- Residencial: edificaciones unifamiliares y multifamiliares.

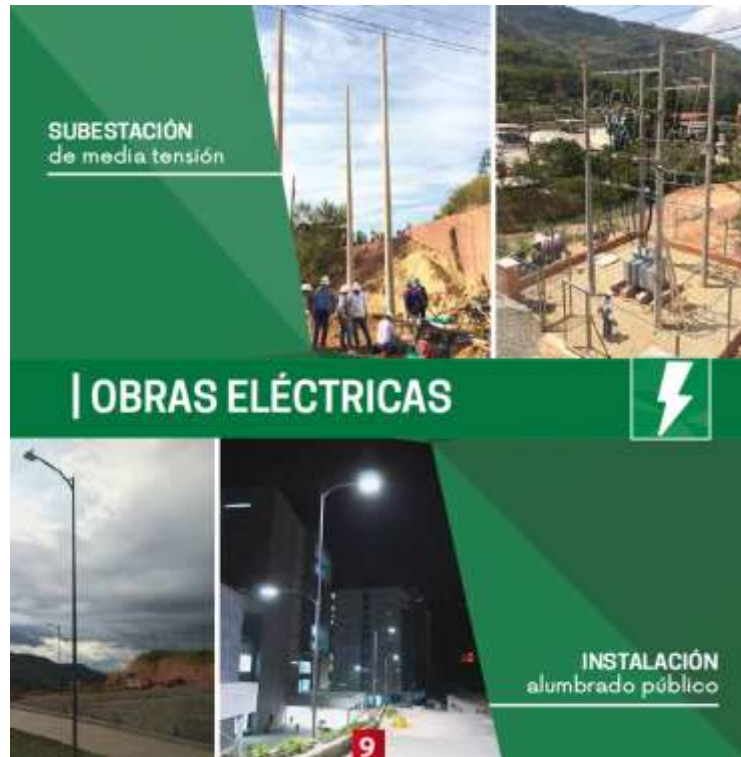


Figura 26. Obras Eléctricas.

Adaptado de: Empresa Alfa SAIT Ltda.

La prestación del servicio se hace con los siguientes servicios según el canal objetivo,

- Diseño: ejecución de planos, y diseño de proyectos con acabados según requerimiento del cliente.
- Interventorías: acompañamiento técnico y administrativo para nuestro cliente.
- Generación de proyectos: estructuración de proyectos completos paso a paso, desde la concepción de la idea hasta la puesta en marcha del mismo.
- Planeación & control: manejo y seguimiento de obras a través de medios tradicionales como reportes gráficos y a través de nuevos modelos digitales de animación y seguimiento que incluye tomas de dron y time lapse.



Figura 27. Arquitectura.

Adaptado de: Empresa Alfa SAIT Ltda.

7.6.4 Mantenimiento. Esta es la línea de negocio complementaria de las anteriores, dando control y seguimiento a nuestros aliados comerciales con una intensidad recurrente, que les permite su normal funcionamiento, nos dirigimos principalmente al canal

- Industrial: fábricas de alimentos.
- Prestamos servicios a 2 niveles
- Locativo (civiles o eléctricos): servicio de acompañamiento para la revisión del normal funcionamiento.

Esta modalidad de servicio permite la fidelización del cliente al largo plazo y a su vez facilita la posibilidad de participar en proyectos de mayor impacto a largo plazo.



Figura 28. Mantenimientos.

Adaptado de: Empresa Alfa Sait Ltda.

7.7 Estudio de la competencia

Para la elaboración del estudio de la competencia se recopilará la información utilizando la herramienta la Compite 360 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, teniendo en cuenta la característica actividad económica CIIU 4290, en el ítem construcción de otras obras de ingeniería civil, en el sector de la construcción y subsector de obras de ingeniería civil y teniendo también en cuenta los productos ofrecidos en el portafolio de la compañía.



Figura 29. Mapeo de las empresas inscritas en Cámara de Comercio.

Adaptado de: Programa para el mapeo de empresas de la Cámara de Comercio Compite 360.

Para el año 2018 el número de empresas para el subsector y que son comparables con ALFASAIT son 3.159, siendo ALFA SAIT una compañía con un crecimiento muy superior al promedio anual del sector para los periodos de estudio siendo ubicada en el puesto 390/3159 con respecto a los activos de la compañía.

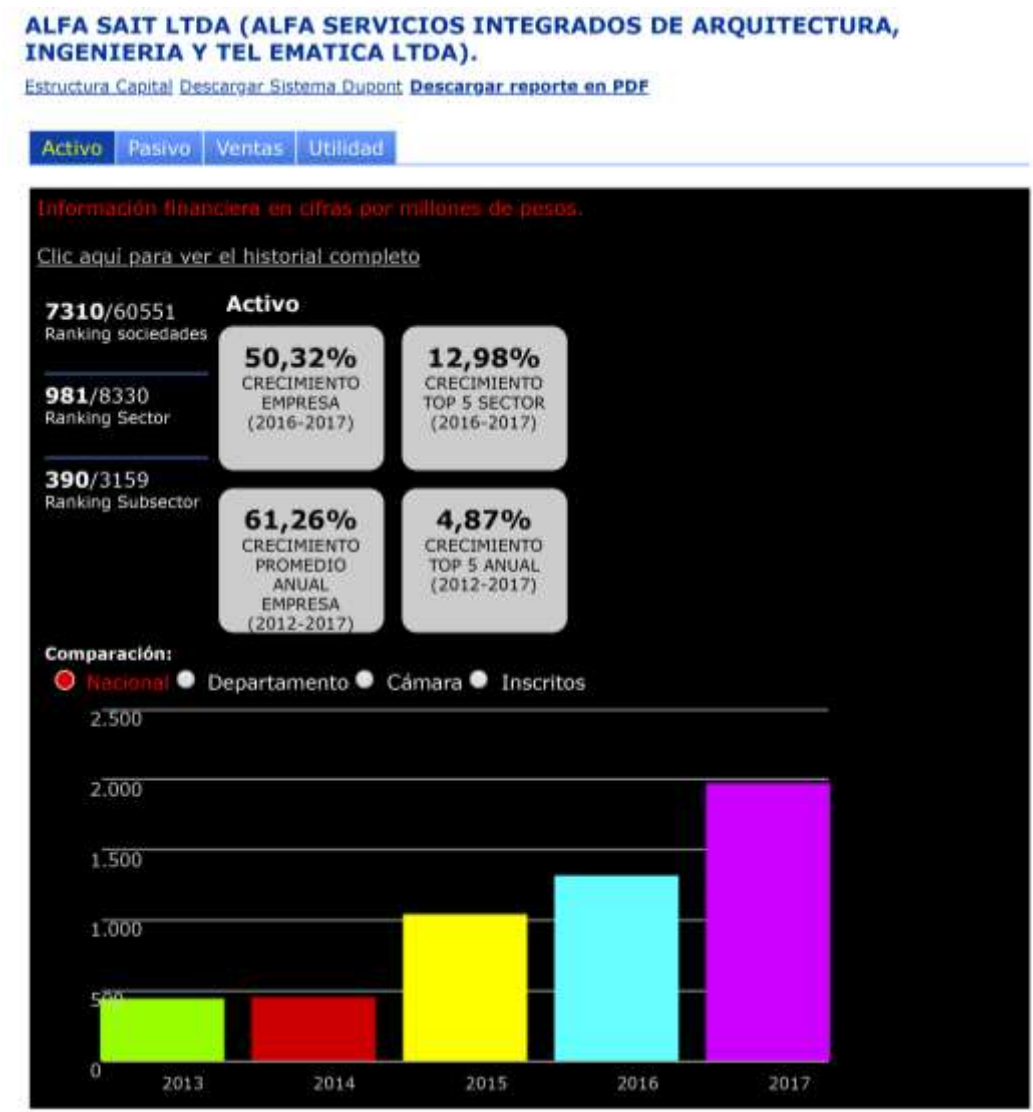


Figura 30. Reporte ALFA SAIT LTDA según Compite 360

Adaptado de: Programa para el mapeo de empresas de la Cámara de Comercio Compite 360.

7.8 Matriz del perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo (MPC) es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas.



Figura 31. Matriz de Perfil Competitivo de Alfa SAIT.

Se observa que ALAF SAIT se encuentra en una situación de relativa debilidad con relación a sus principales competidores están muy debajo de dos de estos (siendo estos los más sólidos en términos de competencia) y en el promedio con el resto de la competencia. Esta situación hace necesaria la toma de decisiones estratégicas que permita a la organización tomar decisiones en aras de generar sostenibilidad y elementos diferenciadores que le permitan optar con una posición más cómoda.

8. Plan comercial

Una vez recopilada toda la información correspondiente a los factores externos e internos a partir de las clasificaciones requeridas para este tipo de proyectos, se procede a la elaboración de un objetivo para un plan que cierren con el desarrollo de estrategias que permitan la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

8.1 Objetivo del plan comercial

Incrementar la facturación de ALFA SAIT para en un año en al menos un 10% con respecto al año inmediatamente anterior a través de la inclusión de nuevos clientes y/o mercados que le permita para lograr una balanza más equilibrada anual de porcentajes de facturación de los mismos mitigando la dependencia y generando sostenibilidad en el tiempo.

8.2 Matrices EFE – EFI.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a la empresa resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, vital para evaluar las amenazas y oportunidades del mercado.

Tabla 4.

Matriz EFE.

COMPONENTE EXTERNO (MEFE) - calificación de los hallazgos en los componentes externos como amenazas u oportunidades									
N°	Amenazas	Ponderación	Valor	Total	N°	Oportunidades	Ponderación	Valor	Total
1	Posibilidad de ingresar en nuevos mercados o segmentos.	8%	2	0.16	1	Desarrollo de nuevos servicios.	8%	4	0.32
2	Posibilidad de búsqueda de nuevos clientes.	8%	2	0.16	2	Incursión en otros países.	4%	1	0.04
3	Cambios legislativos	1%	4	0.04	3	Poder de negociación de clientes y/o proveedores	6%	2	0.12
4	Desarrollo proveedores y contratistas.	3%	2	0.06	4	Cambio en las necesidades de los clientes.	8%	3	0.24
5	Situación de orden público.	2%	4	0.08	5	Maquinaria especializada en el mercado.	3%	2	0.06
6	Factores climáticos.	2%	4	0.08	6	Interventorías y control de parte de clientes.	6%	4	0.24
7	Desastres naturales.	1%	4	0.04	7	Cumplimiento de la normatividad inherente a la organización.	7%	4	0.28

**COMPONENTE EXTERNO (MEFE) - calificación de los hallazgos en los componentes
externos como amenazas u oportunidades**

N°	Amenazas	Ponderación	Valor	Total	N°	Oportunidades	Ponderación	Valor	Total
8	Entrada de nuevos competidores.	7%	1	0.07	8				
9	Crecimiento lento del mercado.	8%	3	0.24	9				
10	Fluctuación del valor del Dólar u otras variables	4%	1	0.04	10				
11	Cambios organizacionales de los clientes.	4%	1	0.04	11				
12	Proveedores y contratistas con bajo desempeño.	4%	2	0.08	12				
13	Materialización de una emergencia donde el cliente.	6%	4	0.24	13				
		58%	Total	1.33			42%	Total	1.3

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta que permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular las estrategias que

sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos, en acercamiento al contexto de la marca.

Tabla 5.

Matriz EFI.

COMPONENTE INTERNO (MEFI) - clasificación de los hallazgos en los componentes internos como debilidades o fortalezas									
N°	Debilidades	Ponderación	Valor	Total	N°	Fortalezas	Ponderación	Valor	Total
1	Mantenimiento de maquinaria y equipos	0.50%	2	0.01	1	Experiencia de la empresa.	2.10%	4	0.084
2	Maquinaria innovadora	0.30%	3	0.009	2	Personal especializado en las ramas en que se trabaja.	1.10%	3	0.033
3	Responsabilidad social con los empleados	2.10%	3	0.063	3	Calidad de los trabajos realizados.	2.40%	4	0.096
4	Músculo financiero para atender los proyectos.	8.30%	3	0.249	4	Maquinaria y equipo adecuado para las obras.	0.30%	3	0.009
5	Mantenimiento y mejora continua de los Sistemas de gestion	3.10%	3	0.093	5	Certificaciones en calidad, SST y ambiental.	2.20%	2	0.044
6	Imagen en entidades financieras.	4.80%	3	0.144	6	Imagen ante los clientes	8.10%	4	0.324

COMPONENTE INTERNO (MEFI) - clasificación de los hallazgos en los componentes internos como debilidades o fortalezas

N°	Debilidades	Ponderación	Valor	Total	N°	Fortalezas	Ponderación	Valor	Total
7	Soporte de la ARL y conocimiento de su proceso.	1.30%	3	0.039	7	Capacidades fundamentales para el desarrollo de proyectos.	1.60%	2	0.032
8	Conocimiento y estructura de la organización.	1.50%	2	0.03	8	Conocimiento del desarrollo de la operación.	1.40%	3	0.042
9	Claridad en el flujo del proceso de compras.	0.60%	1	0.006	9	Relaciones con los clientes.	3.40%	4	0.136
10	Resistencia al cambio.	1.20%	1	0.012	10	Soporte tecnológico.	1.30%	2	0.026
11	Análisis unitarios en proyectos.	0.90%	2	0.018	11	Calidad de materiales usados.	0.40%	4	0.016
12	Diseño de cargos.	2.10%	1	0.021	12	Tiempos de respuesta a solicitudes.	3.20%	2	0.064
13	Direccionamiento estratégico.	3.80%	2	0.076	13	Mecanismo para la identificación de normatividad inherente a las actividades de la organización.	0.30%	3	0.009
14	Empoderamiento y toma de decisión	3.50%	2	0.07	14	Reclamaciones y demandas de trabajadores.	0.40%	4	0.016

COMPONENTE INTERNO (MEFI) - clasificación de los hallazgos en los componentes internos como debilidades o fortalezas

N°	Debilidades	Ponderación	Valor Total	N°	Fortalezas	Ponderación	Valor Total
15	Autonomía de los dueños de proceso.	2.90%	1 0.029	15	Cumplimiento de legislación.	0.10%	4 0.004
16	Comunicación interna y externa.	4.50%	2 0.09	16	Potencial de accidentalidad.	0.30%	4 0.012
17	Gestión de documentos y registros.	2.10%	1 0.021	17	Fidelización de personal con la empresa.	3.80%	3 0.114
18	Optimización de procesos en las actividades internas de la compañía.	6.80%	2 0.136	18	Ambiente laboral.	2.50%	3 0.075
19	Cumplimiento de estándares dentro de la organización.	1.80%	2 0.036	19	Aseguramiento de los bienes e intangibles	0.30%	4 0.012
20	Planeación y organización de los proyectos.	1.40%	3 0.042	20	Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.	1.50%	2 0.03
21	Comercialización del servicio	4.20%	2 0.084	21	Crecimiento facturación.	1.20%	3 0.036
22	Optimización de tiempos de entrega de obras.	2.50%	3 0.075	22	Competencias del personal.	1.10%	2 0.022

COMPONENTE INTERNO (MEFI) - clasificación de los hallazgos en los componentes internos como debilidades o fortalezas

N°	Debilidades	Ponderación	Valor Total	N°	Fortalezas	Ponderación	Valor Total
23				23	Confiabilidad de Proveedores y contratistas.	0.80%	2 0.016
		60.20%	Total 1.353			39.8%	Total 1.252

8.3 Evaluación de la matriz EFE – EFI.

Se realiza un cruce de la información obtenida de las matrices de factores externos e internos de la organización para conocer el estado de esta.

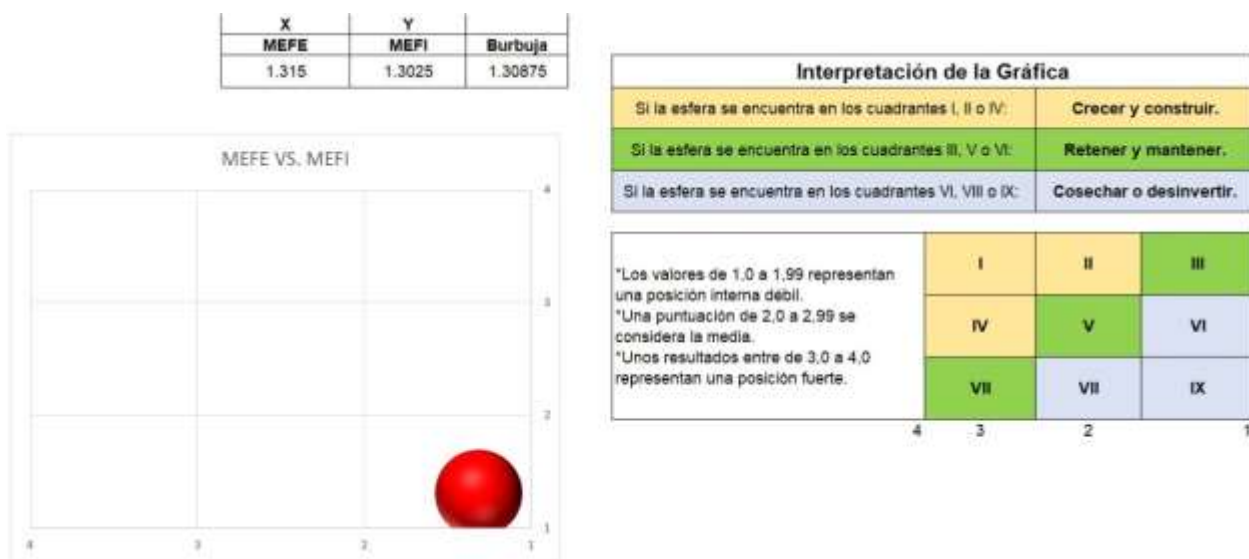


Figura 32. Evaluación MEFI vs MEFE.

Se observa que ALFA SAIT LTDA se encuentra en una posición muy débil tanto frente a factores internos como externos. Esta posición sugeriría la necesidad de cosechar, reorganizar o

replantear muchas oportunidades de mejora a través de planes estratégicos o estrategias que permita el fortalecimiento de la organización y la sostenibilidad de esta en el tiempo.

8.4 Evaluación de análisis actual

La Matriz GE-McKinsey fue ideada a finales de los 70 por la consultora homónima para analizar las unidades de negocio de General Electric, de hecho, es una mejora-ampliación de la matriz del BCG y a lo largo de los años se han ido creando muchas variantes de la misma.

Para el análisis de este caso se identificaron las cuatro (4) unidades de negocio principales de ALFA SAIT junto con sus aportes anuales promedio de facturación.

N	Nombre unidades de negocio		% Cuota interna
	UNIDADES de NEGOCIO o productos o servicios		
	1	OBRAS CIVILES	53%
	2	OBRAS ELECTRICAS	19%
	3	ARQUITECTURA	11%
	4	MANTENIMIENTOS	17%
	5		0%
	Total		

Figura 33. Unidades de Negocio ALFA SAIT.

Una vez identificadas las unidades con su aporte al negocio se procede a la identificación, ponderación y calificación de los factores claves de competitividad (internos) y los factores clave de atractividad (externos) para ubicar las unidades de negocio dentro de una matriz

		Evaluación de cada unidad de negocio					
Factores de competitividad		% IMPORT.	1	2	3	4	5
C	COMPETITIVIDAD						
	Factores clave						
	1 Capacidad producción	12%	7	5	7	9	
	2 Cuota de mercado	16%	4	3	4	8	
	3 Capacidad financiera	12%	8	7	8	8	
	4 Gestión calidad	8%	10	8	7	10	
	5 Capacidad comercial	19%	2	2	4	7	
	6 Marca	15%	5	4	6	8	
	7 Capacidad innovación	18%	5	5	8	9	
	8						
9							
10							
Total		100.00%	5.27	4.44	6.10	8.27	0.00

Figura 34. Factores de Competitividad.

		Evaluación de cada unidad de negocio					
Factores de atractividad		% IMPORT.	1	2	3	4	5
A	1 Rentabilidad	10%	9	4	7	4	
	2 Crecimiento de la demanda	8%	7	3	8	8	
	3 Diferenciación productos	10%	8	6	10	9	
	4 Competencia	19%	2	4	5	8	
	5 Entorno socioeconómico	14%	4	5	5	4	
	6 Desarrollo tecnológico	7%	7	6	6	6	
	7 Proveedores (status)	11%	8	7	4	8	
	8 Infraestructuras	8%	9	5	5	7	
	9 Barreras de entrada	13%	5	2	2	8	
	10						
	Total	100.00%	5.94	4.55	5.51	6.92	0.00
ATRACTIVIDAD							
Factores clave							

Figura 35. Factores de Atractividad.

Una vez cruzada la información correspondiente a la competitividad y atractividad, se obtiene una matriz que permite identificar las líneas estratégicas a seguir por unidad de negocio teniendo en cuenta tres (3) factores principales: El tamaño de la unidad de negocio con respecto al resto de la compañía, el ubicación de esta con respecto al mercado en general y la posición de la misma con respecto a la competencia.

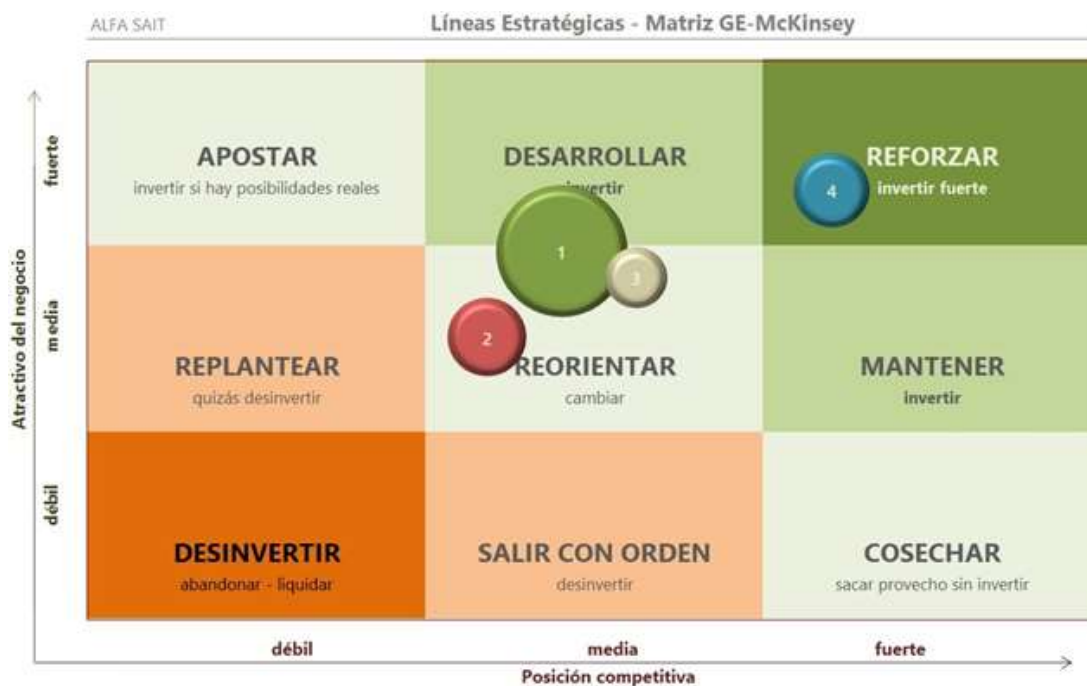


Figura 36. Matriz GE-McKinsey

Para el caso de ALFA SAIT LTDA se observa que para la unidad de negocio cuatro (4) correspondiente al tema de MANTENIMIENTOS esta se ubica en una situación de mercado muy atractiva, pero a la vez muy competido, por lo tanto, las estrategias deben venir enfocadas en reforzar fuertemente la unidad con grandes inversiones que permitan su posicionamiento.

Para el caso de las demás unidades (OBRAS CIVILES, OBRAS ELECTRICAS Y ARQUITECTURA), se observa que están en una posición menos deseable. Aun así, es rescatable que estas podrían reforzarse enfocando las estrategias en que permitan la reorientación del mercado objetivo y haciendo un par de inversiones en las misma que permitan en el largo plazo la sostenibilidad del negocio.

8.5 Matriz de la gran estrategia

Se plantea la elaboración de este tipo de matriz para la empresa ALFA SAIT ya que puede permitir a ciencia cierta un mejor panorama que permita el enfoque de las estrategias de acuerdo a las conclusiones de las necesidades que ha arrojado el proyecto.



Figura 37. Matriz de la gran Estrategia.

ALFA SAIT se encuentra ubicada en el cuadrante II, por lo tanto, tiene que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aun cuando su industria está creciendo, no es capaz de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie a efecto de mejorar su competitividad.

Como se encuentra situada en el cuadrante II y este tipo de industria registra un veloz crecimiento de mercado, la primera opción que se debe considerar es una estrategia intensiva basados en que ALFA SAIT ofrece competencias distintivas y todo el enfoque ha girado en torno al aumento de la participación del mercado por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.

8.6 Pilares de la estrategia de alfa sait

Basados en lo anterior se procede a la creación de las estrategias que respondan a todas las fortalezas y debilidades, al igual que las oportunidades y amenaza en búsqueda que se mitiguen el riesgo de la organización y permitir la sostenibilidad de esta en el tiempo en cumplimiento al objetivo del plan comercial para la organización.

Tabla 6.

Pilares de la Estrategia.

Estrategias DA		Estrategias FA	
A1-D4	Se realizará reestructuración financiera con el fin de realizar inyección de capital. (capitalización de la empresa). Venta y Leasing de activos.	A1-F1	Elaboración de base de datos clasificandolo de acuerdo a magnitud, alcance en el mercado y tipo de trabajo que se puede desarrollar.
A2-O12	Contratación de profesional para realizar la estructura del proceso de mercadeo y comercialización.		Contacto con nuevos y potenciales clientes a través de correo electrónico, llamadas y visitas.
	Dar continuidad a la contratación del asesor jurídico, de tal forma que sea posible identificar y dar	A3-F15	Dar continuidad a la contratación del asesor jurídico, de tal forma que sea posible identificar y dar

Estrategias DA		Estrategias FA	
cumplimiento a los requerimientos legales.		cumplimiento a los requerimientos legales.	
		A4-F20, F23	Aplicación de evaluación de proveedores y a partir de los resultados la generación de planes de acción y mejoramiento
A6	Establecimiento de planes de trabajo a partir de la verificación de las condiciones de ambientales de trabajo.		
A7	Adquisición de pólizas de seguros. Aplicación de buenas prácticas de construcción		
		A8-F2-F22	Mejoramiento de las competencias del personal a través de formación en temas específicos aplicables a las actividades de la organización: Automatización y control, convenio SENA para el personal de trabajos eléctricos, curso de BPM, Alturas, Manejo de Manlift.
A9D11-O13-O18	Desarrollo de nuevas unidades de negocio que permitan suplir el decaimiento o estancamiento de otros negocios.	A9-F5, F6	Renovación de las certificaciones del Sistema Integrado de Gestión conforme a las normas vigentes.
		A11-F6, F7, F8, F9	Definición de procesos de acuerdo a los requerimientos particulares de cada cliente con el fin de buscar la máxima satisfacción.

Estrategias DA		Estrategias FA	
		A12- F20, F23	Aplicación de evaluación de proveedores y a parti de los resultados la generación de planes de acción y mejoramiento
A13- D18	Estructuración del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo de acuerdo a la legislación vigente	A13-F3, F4, F11	Mantener los estándares de Contrucción bajo normas RETIE y sismoresistencia.
ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS FO	
D1-O1	Estructuración del direccionamiento estratégico a partir del nuevo modelo del SIG	O1-F1	Diseño de nuevo portafolio en el cual se incluyen los elementos de arquitectura.
O3-A9	Aumentar el plazo de financiación otorgado por parte de los proveedores, con el fin de mejorar la rotación del flujo de caja.	O3- F11, F21	Incursionar en nuevos mercados por la apertura de clientes como restaurantes, aseguradoras, empresas medianas y personas naturales de altos ingresos.
O4- A18. A19	Estructura de procesos el interior de la organización, con el fin de definir cadenas de mando, funciones y responsabilidades en cada uno de los cargos.	O5-F4	Adquisición de equipos de filmación y drones para realización de videos de obra de inicio a fin
		O6-F9. F17	Seguimiento continuo al desarrollo de las obras a través de contacto con los interventores y seguimiento interno a través del personal propio.

ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS FO	
O7-A7	Se realizará cambio de ARL con el fin mejorar el apoyo de para la intervención y gestión de los requerimientos de la organización.	A3-F15	Dar continuidad a la contratación del asesor jurídico, de tal forma que sea posible identificar y dar cumplimiento a los requerimientos legales.

8.7 Medición de indicadores

Una vez identificados todas las estrategias generales de la organización se procede a enfocarlas en una estrategia comercial que responda al objetivo en pro de la creación de un plan que permita crear una sostenibilidad en el tiempo a la vez que claridad de medición de resultados.

A partir del objetivo se indican cuatro (4) tipos de estrategias que buscan responder a este reducir, incrementar, conservar y eliminar.

Tabla 7.

Tabla del plan Comercial Parte A

No.	Objetivo	Estrategias	Objetivos	Indicador	Unidad de medicion	Formula de calculo	Frecuencia de medicion
1	Incrementar la facturación de ALFA SAIT para en un año en al menos un 10% con respecto al año inmediatamente anterior a través de la	REDUCIR	Rotación de vinculación laboral	Duración de la vinculación	Porcentaje	# de trabajadores que desvinculados / # total de trabajadores	Mensual
			Quejas, reclamos y sugerencias	Número de PQR radicadas	Porcentaje	PQRS solucionadas en el periodo / PQRS	Semestral

No.	Objetivo	Estrategias	Objetivos	Indicador	Unidad de medicion	Formula de calculo	Frecuencia de medicion
2	inclusión de nuevos clientes y/o mercados que le permita para lograr una balanza más equilibrada anual de porcentajes de facturación de los mismos mitigando la dependencia y generando sostenibilidad en el tiempo.	INCREMENTAR				reportadas en el periodo	
			Gastos no planificados	Incremento en el gasto	Porcentaje	Valor de los gastos no planeados / Valor del proyecto	Por tiempo de proyecto
			Permanencia y crecimiento	Cantidad de negocios adjudicados	Porcentaje	# proyectos adjudicados / # proyectos cotizados	Trimestral
			La facturación de la línea de negocio de mantenimientos.	Ventas nuevas - Venta cruzada	Canal de comercialización	Numero de ventas clasificadas por tipo de venta mensuales / producción total mensual	Trimestral
			El número de clientes en las 4 unidades estratégicas.	Número de clientes nuevos efectivos	Porcentaje	Número de clientes visitados / Número de clientes vinculados	Trimestral
			Posicionamiento de marca	Participación del mercado	Porcentaje	Facturación de la empresa / Facturación del sector	Anual
			Optimización de los recursos	Rentabilidad	Porcentaje	Utilidad neta / facturación	Trimestral
			Vinculación de personal idoneo	Evaluación de competencias	Porcentaje	Sumatoria de las evaluaciones	Anual

No.	Objetivo	Estrategias	Objetivos	Indicador	Unidad de medicion	Formula de calculo	Frecuencia de medicion
3		CONSERVAR	para desarrollar actividades			de desempeño / No. De Trabajadores Evaluados	
			Buenas prácticas comerciales	Cumplimiento del presupuesto	Porcentaje	Cumplimiento en ventas	Trimestral
			Desarrollar gestión del conocimiento	Cronograma de capacitación	Porcentaje	Cumplimiento	Anual
			Clima organizacional	Satisfacción del cliente interno	Porcentaje	Cumplimiento	Anual
			Relación con los contratistas	Cumplimiento del cronograma	Porcentaje	Cumplimiento de metas	Trimestral
			Buen manejo de los recursos de la compañía	Rotación	Porcentaje	Cartera recaudada / Total Cartera	Mensual
4		ELIMINAR	Clientes que no generan rentabilidad.	Facturación	Indicadores	# de indicadores cumplen meta / # indicadores establecidos	Trimestral
			Deserción de clientes	Satisfaccion del cliente	Calificacion promedio	Suma calificaciones de encuestas de satisfacción por cliente / Total	Semestral

No.	Objetivo	Estrategias	Objetivos	Indicador	Unidad de medicion	Formula de calculo	Frecuencia de medicion
						encuestas de satisfacción por cliente	

Tabla 8.

Tabla del plan Comercial Parte B.

NO.	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	META	RESPONSABLE	RESULTADO MES / AÑO	SOPORTE
E F M A M J J A S O N D							
1	Incrementar la facturación de ALFA SAIT para en un año en al menos un 10% con respecto al año inmediatamente anterior a través de la inclusión de nuevos clientes y/o mercados que le permita para lograr una balanza más equilibrada anual de porcentajes de facturación de los mismos mitigando la dependencia y generando sostenibilidad en el tiempo.	REDUCIR	Rotación de vinculación laboral	30%	Talento Humano		Apendice 1
			Quejas, reclamos y sugerencias	90%	Area de Proyectos		Anexo 2
			Gastos no planificados	<=5%	Gerencia Financiera		Anexo 3
2		INCREMENTAR	Permanencia y crecimiento	40%	Area de Proyectos		Anexo 4
			La facturación de la línea de negocio de mantenimientos.	10%	Gerencia comercial		Anexo 5
			El número de clientes en las 4 unidades estratégicas.	20%	Gerencia comercial		Anexo 6
			Posicionamiento de marca	5%	Gerencia General		Anexo 7
			Optimización de los recursos	6%	Gerencia General		Informe Contable
			Vinculación de personal idoneo para desarrollar actividades	≥90%	SIG		Anexo 8
3		CONSERVAR	Buenas prácticas comerciales	70%	Gerencia comercial		Plan Comercial

NO.	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	META	RESPONSABLE	RESULTADO MES / AÑO	SOPORTE
						E F M A M J J A S O N D	
			Desarrollar gestión del conocimiento		Talento Humano SIG		Talleres de Gestion del Conocimiento
			Clima organizacional		Asesoria Externa		Medición de Clima Organizacional
			Relación con los contratistas	85%	Coordinador de Proyectos		Anexo 9
			Buen manejo de los recursos de la compañía	80%	Gerencia Financiera		Anexo 10
4		ELIMINAR	Cientes que no generan rentabilidad.	NA	Gerencia Financiera		Informe Contable
			Deserción de clientes	≥ 80%	SIG		Anexo 11

8.8 Apoyos requeridos

Para el cumplimiento del plan comercial se hace necesario contar con apoyos por parte de la organización que permitan la ejecución y control de este, a partir de esto se identificaron cinco grupos de apoyos requeridos para la organización.

Tabla 9.
Identificación de Apoyos.

Administrativos	Mercadeo y comercial
1. Agilidad en los procesos de contratación, vinculación de clientes, cobro de cartera, atención a clientes y legalización de documentos.	1. Diseño de campañas y comunicación de estas. 2. Retroalimentación de la evaluación de la efectividad de la campaña.

Administrativos	Mercadeo y comercial
2. Claridad en los procesos administrativos a cargo de cada uno de los colaboradores.	3. Entrega oportuna de las propuestas 4. Evaluación en el mercado y competencia 5. Encuestas de satisfacción de clientes internos y externos
TECNOLOGICOS	FORMACION Y MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL
1. Correcto funcionamiento de la planta tecnológica y medios digitales a disposición. 2. Solución de inconvenientes en el funcionamiento de las plataformas. 3. Formación en el uso de las herramientas	1. Plan de capacitación para el personal operativo 2. Seguimiento al plan comercial 3. Retroalimentación de los resultados de gestión 4. Ideoneidad de los funcionarios.
FINANCIERO	
1. Disponibilidad de recursos y capital para desarrollar proyectos. 2. Aprobación de descuentos comerciales para la consecución de proyectos nuevos.	

8.9 Cronograma de ejecución

Una parte fundamental del plan comercial consiste en el control por tiempo de la implementación de las actividades, así como el control de los indicadores derivados de estos.

Tabla 10.

Cronograma de implementación.

ACTIVIDADES PLAN COMERCIAL	Frecuencia /Vigencia	ASISTENTES	RESPONSABLES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Plan de Formación Conceptual	Bimensual														
Plan de Formación modelo de gestión comercial	Cuatrimestral	Todo el Personal	Talento Humano												
Junta Directiva	Mensual	Comité directivo	Junta directiva												
Cumplimiento presupuesto	Mensual														
Evaluación servicio al cliente	Semestral	Clientes	Área de Proyectos												
Revisión indicadores comerciales	Mensual	Comité directivo	Junta directiva												
Evaluación de competencia - aliados	Anual	Comité directivo	Gerencia comercial												
Forescat proyecciones	Semestral														

8.10 Plan de inversión

Una vez organizados y estructurados los indicadores, actividades y apoyos se plantea un presupuesto de inversión que permita sustentar económicamente el impacto que tendría sobre la

organización la aplicación del plan comercial y así poder medir desde el aspecto económico de inversión y retorno este.

Tabla 11.

Presupuesto de Implementación.

Actividades del Plan		Dedicación	Presupuesto	Factor Prestacional	Duración en meses	Total Presupuestado
PERSONAL	Gerente Comercial	100%	2,500,000	165%	12	49,500,000
	Nómina Alfa SAIT					
	Administrativa conjunta que aporta al plan comercial	7%	37,500,000	165%	12	51,975,000
ACTIVIDADES	Planes de Formación	7%	250,000,000			17,500,000
	Consultas en bases de datos de información	100%	1,500,000			1,500,000
	Viaticos y visitas	100%	5,000,000			5,000,000
	Material publicitario fisico y digital	100%	4,500,000			4,500,000
	Actividades de posicionamiento de marca	100%	12,500,000			12,500,000
TOTAL PRESUPEUSTADO						142,475,000

Es importante acotar que el presupuesto para el plan comercial se encuentra por debajo del 3% del valor total de la facturación de la organización.

8.11 Resultados esperados de la aplicación

El resultado esperado del plan comercial a la empresa ALFA SAIT LTDA está fundamentado en el aumento del 10% en facturación en el periodo comprendido entre el inicio del periodo y el final del año.

Actualmente se tiene un proceso comercial como se enuncio en un principio en el estudio técnico, pero este no va a más allá que un relacionamiento de clientes a partir de una base de datos y visitas periódicas según una tabla de control. Adicional a esto se aplican una encuesta de satisfacción al final de los proyectos derivada del Sistema Integrado de Gestión que posee que la organización.

La implementación de este plan comercial completo a la compañía será un aporte estratégico alineado con las estrategias corporativas de la misma que buscan generar la sostenibilidad de ALFA SAIT LTDA en el tiempo.

Este plan le aportaría actualmente al proceso de mercadeo muchos elementos como son el establecimiento de procedimientos concisos y claros para todos los colaboradores del proceso, así como la posibilidad de hacer mediciones gracias a sus indicadores y retroalimentaciones de la gestión siempre enmarcados dentro de un cronogramas y presupuesto anual.

9. Conclusiones

A través del uso de las teorías y herramientas metodológicas se ha observado el entorno de la empresa y las oportunidades que brinda el mercado constructor en Colombia y en la región para el diseño del plan comercial de la empresa ALFA SAIT.

A pesar de que la compañía presenta gran número de debilidades y amenazas en el sector, es una compañía sólida con más de 28 años en el sector que cuenta con fuertes elementos diferenciadores que enfocados de la manera correcta permitirían potencializar su presencia en el sector, así como aumentar su rentabilidad.

La compañía tiene oportunidad de mejorar la rentabilidad si se realiza una planeación estricta de los recursos en cada proyecto. Se asignan responsabilidades por rol y se implementan los nuevos procesos de optimización de recursos.

Se observó que el canal de mantenimiento es una de las mejores alternativas que tiene la compañía para aumentar su participación en el mercado. Se recomienda incrementar la importancia de este al interior de la organización apalancados en estrategias de venta cruzada o ventas nuevas.

La compañía cuenta con los recursos físicos, así como procedimentales y de personal, para cumplir el objetivo de ampliar su mercado en otras ciudades del país. Solo debe enfocarse en llevar un plan de mercadeo bien estructurado que le permita poder medir resultados y tomar decisiones acertadas en el momento indicado.

10. Recomendaciones

Las recomendaciones propuestas son las siguientes:

Es de vital importancia que todo el personal de la organización este empoderado en su responsabilidad para dar cumplimiento al plan comercial y así se logren obtener los resultados favorables y positivos esperados.

La Junta directiva deberá garantizar en todo el periodo de aplicación el apoyo en los recursos para desarrollar el plan comercial destinados para su implementación.

Se debe garantizar una comunicación asertiva y clara para tramitar el objetivo del plan comercial en toda la organización. Se debe entender por todos los que hacen parte de este la importancia, los resultados que se esperan y como este será controlado y el cómo se realizará el seguimiento necesario para detectar los desvíos que afecten el cumplimiento.

Referencias bibliográficas

Andrea, G. (2004): Marketing estratégico en Latino América. Editorial Prentice Hall

Baca Urbina, G. (2001): Evaluación de proyectos. Cuarta edición Editorial MC Graw Hill. México, 382 p.

Bermejo, M. y otros: (1994) La creación de la empresa propia Concejos prácticos para su puesta en marcha con éxito. Editorial McGraw-Hill. Madrid (España), , 208p.c

Banco De La Republica. (10 de septiembre de 2017). Banco de la Republica. Obtenido de Banco de la Republica: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/balanza_comercial

Castro Pales, M. (2001) : Diccionario practico de la lengua española. Editorial Espasa. Madrid (España), 860p.c

Cadavid, L. (1990): Diccionario de términos contables. Editorial Universidad de Antioquia, 1990, 278 p

Donnelly, J. (1995) : Administración de marketing. Editorial McGrawHill. Mexico,1995

Douglas, G. (2004) Marketing en la mediana y pequeña empresa. Editorial Norma. Bogotá, 2004, 318p

Faez, G. (2006). Vendor selection and order allocation using an integrated fuzzy case-based reasoning and mathematical programming model. International. Estados Unidos: Journal of Production Economics.

Galindo Ruiz, C. J. (2004): Manual para la creación de empresa guía de planes de negocio. Edición 19. Editorial Ecoediciones. Bogotá, 162 p

Hellriegel, D. y otros: (2002) Administración un enfoque basado en competencias. Edición 9. Editorial Thompson learning. Bogotá, 561p.

Hiam, A.: (1999) Marketing Para Dummies. Editorial Norma. Mexico, 503p

Kotler, P. (2001). Direccion de Marketing. Mexico: Pearson.

Luther, W. (1985) El plan de mercadeo. Editorial Norma. Bogotá,,190p

Mendez Alvarez, C. E. (2000) metodología guía Para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Edición 3ª. Editorial MC Graw Hill. Bogotá, 108 p

Miquel, S. (1995): Introduccion al Marketing. Editorial McGrawHill. Edición 3. Madrid, 610p

Miranda Iranda, J J (2005) Gestión de proyectos. Editora Guadalupe Edición 5. Bogotá, 2005, 436 p

Pride, W. (2008) Marketing conceptual y estratégico. Editorial McGrawHill Edición 14. Madrid, , 629 p

Proaño, H. (1975): estadística a la mercadotecnia. Editorial Diana. Mexico, 298p

Roger, K. (2004): Marketing. Editorial McGrawHill. Edición 7,

Rosenberg, J. (2002): Diccionario de Administración y Finanzas. Editorial grupo Océano. Barcelona (España), , 641 p

Stanton, W J. Etzel, M J. Walker, B (2000): Fundamentos de Marketing.Edición 10. Editorial MC Graw Hill. México, 2000, 707 p.

Stapleton, J. (2004): Marketing. Editorial Piramide,

Valdés, M. A. (2007). MACROECONOMIA. México: Pearson Education.

Westwood, J. (1998): Planeación de mercado. Editorial Legis,

Apéndices

Apéndice A. Rotación de la vinculación laboral.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL ALFA SAIT LTDA				Código: 00000000	
	SISTEMA DE GESTIÓN PERSONAL Y MEJORA CONTINUA				Fecha: 01 de febrero de 2019	
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES				Versión: 01	

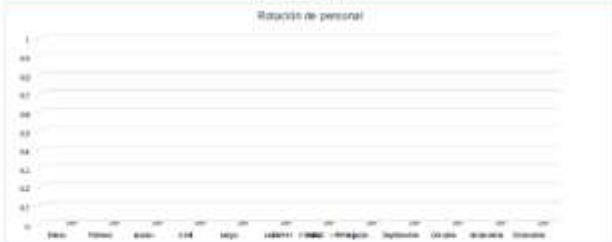
DEFINICIÓN DEL INDICADOR				INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR		
Rotación de la vinculación laboral				Porcentaje total de colaboradores que abandonan la organización.		
OBJETIVO	Medir el flujo de salidas y entradas de empleados en Alfa Sait Ltda.				TIPO DE INDICADOR	Costos de Recursos Humanos
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO		PERIODICIDAD	META	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	
Rotación de personal	$\frac{(N \text{ de colaboradores que despidieron}) + (N \text{ total de colaboradores})}{(N \text{ total de colaboradores})} \times 100$		Mensual	30%	Analista de Gestión Humana	

OPORTUNIDAD DE RESULTADOS: Gerente, Director de Proyectos, Líder de Proyectos y Líder de Arquitectos

COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR							
PERÍODO	FECHA DE MEDICIÓN	VARIABLES DE LA FORMULA			META	CUMPLIMIENTO	ANÁLISIS Y TENDENCIAS DEL INDICADOR
		Nº de colaboradores que ingresaron	Nº total de colaboradores	Resultado			
Enero	31 ene			633/19	30%		
Febrero	28 feb			633/19	30%		
Marzo	31 mar			633/19	30%		
Abril	30 abr			633/19	30%		
Mayo	30 mayo			633/19	30%		
Junio	30 jun			633/19	30%		
Julio	31 jul			633/19	30%		
Agosto	31 ago			633/19	30%		
Septiembre	30 sep			633/19	30%		
Octubre	30 oct			633/19	30%		
Noviembre	30 nov			633/19	30%		
Diciembre	30 dic			633/19	30%		

ILUSTRACIÓN GRÁFICA

Rotación de personal



PLAN DE ACCIÓN POR INCUMPLIMIENTO DEL INDICADOR				
DESCRIPCIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA PROGRAMADA	FECHA CUMPLIDA

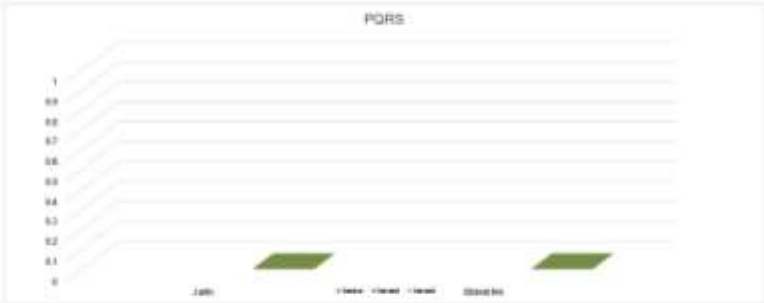
Apéndice B. Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL ALFA SAI T LTDA		Código: SISMGU-02	
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL Y MEJORA CONTINUA		Fecha: 30 de Noviembre de 2018	
	FORMA TÉCNICA DE INDICADORES		Versión: 01	

DEFINICIÓN DEL INDICADOR			INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR				
Medir las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias recibidas			Estimar la capacidad de la empresa para atender las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias				
OBJETIVO	Ofrecer servicios que superen los requisitos y expectativas del cliente		FUENTE DE INFORMACIÓN	Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias			
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	PERIODICIDAD	META	RESPONSABLE DE MEDICIÓN			
Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias	$(PQRS\ situaciones\ en\ el\ periodo / PQRS\ reportados\ en\ el\ periodo) * 100$	Semestral	Quiero se presenten PQRS	Coordinador de Proyectos Lider de Arquitectura			
INFORME DE RESULTADOS:		Gerente, Director de Proyectos, Lider de Proyectos y Lider de Arquitectura					
COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR							
PERIODO	FECHA DE MEDICIÓN	VARIABLES DE LA FORMULA			META	CUMPLIMIENTO	ANÁLISIS Y TENDENCIAS DEL INDICADOR
		PQRS Solicitadas	PQRS reportadas	Resultado			
Junio	30-jun			#DIV/0!	4.80%		
Diciembre	30-dic			#DIV/0!	8.80%		

ILUSTRACIÓN GRÁFICA

PQRS



PLAN DE ACCIÓN POR INCUMPLIMIENTO DEL INDICADOR				
DESCRIPCIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA PROGRAMADA	FECHA EJECUTADA

Apéndice C. Gastos no planificados.

[illegible]

Apéndice D. Crecimiento y permanencia en el mercado.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL ALFA SALT LTDA		Código: 000000-000	
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL Y MEJORA CONTINUA		Fecha: 01 de Noviembre de 2018	
	FORMA TÉCNICA DE INDICADORES		Versión: 001	

DEFINICIÓN DEL INDICADOR			SATISFACCIÓN DEL INDICADOR			
Descripción y pertinencia en el mercado			Control de registro actualizado			
OBJETIVO	Proteger por la permanencia y crecimiento de Alfa SALT Ltda en el mercado				TIPO DE INFORMACIÓN	Presencia y crecimiento Iniciativas realizadas Contratos adjudicados
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERÍODO	META	RESPONSABLE DE MEDICIÓN		
Crecimiento	$\frac{\# \text{proyectos adjudicados} - \# \text{proyectos solicitados}}{100}$	Trimestral	40%	Coordinador de Proyectos Jefe de Arquitectura		

INFORME DE RESULTADOS: Gerente Director de Proyectos, Jefe de Proyectos y Jefe de Arquitectura

PERÍODO	FECHA DE MEDICIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO			META	CUMPLIMIENTO	ANÁLISIS Y TENDENCIA DEL INDICADOR
		Proyectos adjudicados	Proyectos solicitados	Resultado			
Marzo	31-mar			40%	40%		
Abril	30-abr			40%	40%		
Mayo	31-may			40%	40%		
Junio	30-jun			40%	40%		
Julio	31-jul			40%	40%		
Agosto	31-ago			40%	40%		
Septiembre	30-sep			40%	40%		
Octubre	31-oct			40%	40%		

ELABORACIÓN GRÁFICA:

Ajustación de contratos



PLAN DE ACCIÓN POR INCUMPLIMIENTO DEL INDICADOR				
DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA PROGRAMADA	FECHA EJECUTADA	

Apéndice E. Facturación por línea de negocios de mantenimientos.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL		AlfaSAIT LTDA		Plano: 000001-001
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL Y MEJORA CONTINUA				Fecha: 20 de Noviembre de 2015
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES				Versión: 001

DEFINICIÓN DEL INDICADOR			DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		
Crecimiento y permanencia en el mercado			Cantidad de registros nuevos por venta estable		
OBJETIVO	Propender por la permanencia y crecimiento de Alfa SAI Ltda en el mercado.				PLANTEO DE INFORMACIÓN
					Propósitos: presentables Características: actualizados
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	MÉTRICA	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	
Número de clientes nuevos efectivos	Número de ventas clasificadas por tipo de venta: manuales y producción total mensual	Mensual	10%	Gerencia Comercial	

ESTRATEGIA DE RESULTADOS: Gerente Director de Proyectos, Líder de Proyectos y Líder de Arquitectos

COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR							
PERÍODO	FECHA DE MEDICIÓN	VARIABLES DE LA FORMULA			META	CUMPLIMIENTO	ANÁLISIS Y TENDENCIA DEL INDICADOR
		Clientes obtenidos	Clientes obtenidos	Resultado			
Mes de	30-mar			#(N)/B	10%		
Junio	30-jun			#(N)/B	10%		
Septiembre	30-sep			#(N)/B	10%		
Diciembre	30-dic			#(N)/B	10%		

ILUSTRACIÓN GRÁFICA

Clientes (NUEVOS)



PLAN DE ACCIÓN POR INCUMPLIMIENTO DEL INDICADOR				
DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE	FECHA PROGRAMADA	FECHA EJECUTADA

Apéndice F. Número de clientes en las unidades estratégicas.

[illegible]

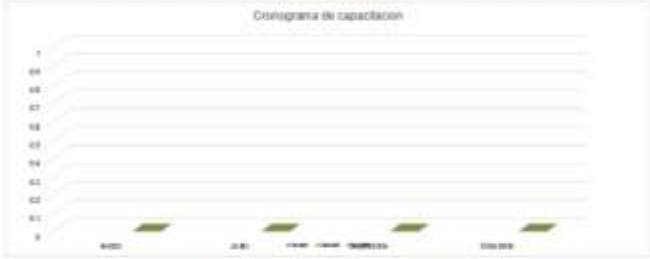
Apéndice G. Posicionamiento de la marca.

AlfaSAIT		SISTEMA DE GESTIÓN INTERNA, ALFA SAIT LTDA		Código: 000001-001			
		SISTEMA DE GESTIÓN INTERNA Y MEJORA CONTINUA		Fecha: 01 de Noviembre de 2018			
		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES		Versión: 01			
DEFINICIÓN DEL INDICADOR				RESUMEN DEL INDICADOR			
¿Qué debe proporcionar hacer la empresa en el sector?				Posicionamiento del sector			
OBJETIVO	Controlar la posición de la organización en comparación al sector al que pertenece			ÁMBITO DE APLICACIÓN	Ciclo de gerencia y estrategia Ciclo de Transición Sistema de nuevo CMIS		
UNIDAD DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	META	RESPONSABLE DEL INDICADOR			
Porcentaje	Posicionamiento de la empresa / Posicionamiento del sector	Anual	9%	Gerente General			
FORMAS DE REGISTRO: Gerente, Director de Proyectos, Líder de Proyectos y Líder de Arquitectura							
COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR							
PERÍODO	FECHA DE REGISTRO	VARIABLES DE LA FÓRMULA			META	CUMPLIMIENTO	ANÁLISIS Y TENDENCIAS DEL INDICADOR
		Factor A	Factor B	Resultado			
2018	01-01			920/91	9%		
2019	01-01			920/91	9%		
2020	01-01			920/91	9%		
2021	01-01			920/91	9%		
ELABORACIÓN GRÁFICA							
PLAN DE ACCIÓN POR CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR							
DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE	FECHA PROGRAMADA	FECHA EJECUTADA			

Apéndice H. Vinculación de personal idóneo.

	SISTEMA DE SECCIÓN INTERNA ALFA SAIT LTDA		Código SOMC-042			
	SISTEMA DE SECCIÓN INTERNA Y MEJORA CONTINUA		Fecha 26 de Noviembre de 2016			
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES		Versión 01			
DEFINICIÓN DEL INDICADOR			INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR			
Sección responsable de medir la competencia del equipo de trabajo			Indicador el porcentaje de contrataciones con calificación adecuada			
OBJETIVO	Vincular personal idóneo para desarrollar actividades		TIPO DE INFORMACIÓN	Evaluación de desempeño		
FORMULA DE CALCULO			PERIODICIDAD	META	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	
(Sumatoria de las evaluaciones de desempeño) / No. De Trabajadores (Desarrolla) * 100			Anual	80%	Gerente de Talento Humano Coordinador HODG Director HODG Jefes de área	
INFORME DE RESULTADOS			Gerente, Director de Proyectos, Líder de Proyecto y Líder de Arquitectura			
COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR						
PERIODO	FECHA DE MEDICIÓN	VARIABLES DE LA FORMULA		META	CUMPLIMIENTO	ANÁLISIS Y TENDENCIAS DEL INDICADOR
		Evaluaciones de desempeño	N.º de Trabajadores Desarrolla Resultado			
2016	30-mar		#(D1/3)	80%		
2016	30-jun		#(D2/3)	80%		
2016	30-sep		#(D3/3)	80%		
2017	30-dic		#(D4/3)	80%		
ILUSTRACIÓN GRÁFICA						
						
PLAN DE ACCIÓN POR INCUMPLIMIENTO DEL INDICADOR						
DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		FECHA PROGRAMADA	FECHA EJECUTADA		

Apéndice I. Relación con contratistas.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL ALFA SAIT LTDA				Código: S000004-00		
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL Y MEJORA CONTINUA				Fecha: 30 de Noviembre de 2016		
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES				Versión: 01		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR				INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR			
Cumplimiento del plan de capacitación				Desarrollar gestión del conocimiento			
OBJETIVO		Verificar el cumplimiento del cronograma		FUENTE DE INFORMACIÓN		Cronograma de capacitación	
NOMBRE DEL INDICADOR		FÓRMULA DE CÁLCULO		POTENCIALIDAD		UNIDAD	
%		# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones programadas		Máximo		80%	
RESPONSABLE DE MEDICIÓN		Coordinador de Proyecto					
INFORME DE RESULTADOS				Gerente, Director de Proyecto, Líder de Proyecto y Líder de Arquitectos			
COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR							
PERÍODO	FECHA DE MEDICIÓN	VARIABLES DE LA FÓRMULA			META	CUMPLIMIENTO	ANÁLISIS Y TENDENCIA DEL INDICADOR
		Actividades ejecutadas	Actividades programadas	Resultado			
Mayo	30-may			4/27=15%	80%		
Junio	30-jun			4/27=15%	80%		
Septiembre	30-sep			4/27=15%	80%		
Diciembre	30-dic			4/27=15%	80%		
ILUSTRACIÓN GRÁFICA							
							
PLAN DE ACCIÓN POR INCUMPLIMIENTO DEL INDICADOR							
DESCRIPCIÓN	ACCIÓN		RESPONSABLE		FECHA PROGRAMADA	FECHA EJECUTADA	

Apéndice J. Buen manejo de los recursos.

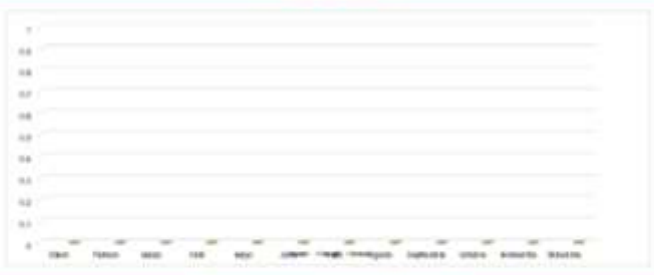
	SISTEMA DE GESTIÓN INTERNA, ALFA SAIT LTDA		Código: SOMCIP-01	
	SISTEMA DE GESTIÓN INTERNA Y MEJORA CONTINUA		Fecha: 01 de Noviembre de 2014	
	FICHA TÉCNICA DE MEDICIONES		Versión: 01	

DEFINICIÓN DEL INDICADOR		INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR		
Buen manejo de los recursos de la compañía		Políticas de manejo de recursos		
OBJETIVO	Reducir el porcentaje de obsolescencia de recursos y la cantidad de la misma			
FORMULA DEL INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDADES DE MEDIDA	META	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
Porcentaje	Carrera rescatada / Total Carreras	Porcentaje	80%	Gerencia Financiera

FORMULA DE RESULTADO: Gerencia, Director de Proyectos, Líder de Ingeniería y Líder de Arquitectura

PERIODO	FECHA DE MEDICIÓN	VARIABLES DE LA FORMULA		META	CUMPLIMIENTO	ANÁLISIS Y TENDENCIA DEL INDICADOR
		Carrera rescatada	Total Carreras			
Enero	31-ene		Resultado	80%		
Febrero	28-feb		Resultado	80%		
Marzo	31-mar		Resultado	80%		
Abril	30-abr		Resultado	80%		
Mayo	31-may		Resultado	80%		
Junio	30-jun		Resultado	80%		
Julio	31-jul		Resultado	80%		
Agosto	31-ago		Resultado	80%		
Septiembre	30-sep		Resultado	80%		
Octubre	31-oct		Resultado	80%		
Noviembre	30-nov		Resultado	80%		
Diciembre	31-dic		Resultado	80%		

ALTERNATIVAS GRÁFICAS



PLAN DE ACCIÓN POR CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR				
DESCRIPCIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA PROGRAMADA	FECHA EJECUTADA

Apéndice K. Deserción de clientes.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL ALFA SAIT LTDA				Código: DOMC-F-02
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL Y MEJORA CONTINUA				Fecha: 30 de Noviembre de 2018
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES				Versión: 01

DEFINICIÓN DEL INDICADOR			INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR				
Satisfacer las necesidades de los clientes en términos de oportunidad y calidad en la prestación del servicio			Medición del grado de satisfacción de nuestros clientes				
OBJETIVO:	Transmitir oportuna y adecuadamente las solicitudes de los clientes				FUENTE DE INFORMACIÓN: Encuesta de Satisfacción del cliente. Evaluación de proveedores		
NOMBRE DEL INDICADOR:	FÓRMULA DE CÁLCULO:	PERIODICIDAD:	META:	RESPONSABLE DE MEDICIÓN:			
Satisfacción del cliente	$\frac{\sum (\text{Calificaciones de encuestas de satisfacción por cliente})}{\text{Total encuestas de satisfacción por cliente}}$	Semestral	≥ 80%	SHD			
INFORME DE RESULTADOS: Gerente, Director de Proyectos, Líder de Proyecto y Líder de Arquitectura							
COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR							
CLIENTES	FECHA DE MEDICIÓN	VARIABLES DE LA FÓRMULA			META	CUMPLIMIENTO	ANÁLISIS Y TENDENCIAS DEL INDICADOR
		Calificación objetivo	Calificación esperada	Resultado			
	30-jun			80%/01	≥ 80%		
	30-dic			80%/01	≥ 80%		
ILUSTRACIÓN GRÁFICA							
Satisfacción del Cliente  2016 2017 2018							
PLAN DE ACCIÓN POR CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR							
DESCRIPCIÓN				RESPONSABLE	FECHA PROGRAMADA	FECHA EJECUTADA	