

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA
SALGIR S.A.S. DE LA CIUDAD DE SEVILLA VALLE DEL CAUCA

MARIO ALEJANDRO LONDOÑO MORALES

UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE CAICEDONIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA
2017

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA
SALGIR S.A.S. DE LA CIUDAD DE SEVILLA VALLE DEL CAUCA

MARIO ALEJANDRO LONDOÑO MORALES

Trabajo de grado presentado en la modalidad de asesoría y consultoría, como requisito
para Optar el título de Administrador de Empresas

Asesor

Huberney Londoño Hernández
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE CAICEDONIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA
2017

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Caicedonia valle del cauca 2017

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de grado primero que todo me gustaría agradecerlo a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado y por hacer realidad este sueño tan anhelado y luchado por mí.

A la UNIVERSIDAD DEL VALLE por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi asesor de trabajo de grado, Profesor HUBERNEY LONDOÑO por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado ayudarme a poder terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a cada uno de mis profesores que durante toda la carrera profesional me aportaron con un granito de arena a mi formación.

Por último y más importante quiero agradecerle a mi madre y a mi abuela por su educación y su continuo acompañamiento a través de mi vida sin ellas no podría ser lo que soy en la actualidad, a ellas principalmente les dedico este logro y nuevo escalón que estoy alcanzando.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

Mario Alejandro Londoño Morales

Contenido

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA..... | 66 |
| 2 | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 67 |
| 2.1 | FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 67 |
| 2.2 | SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA..... | 67 |
| 2.3 | OBJETIVO GENERAL..... | 67 |
| 2.4 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 68 |
| 2.5 | JUSTIFICACIÓN..... | 68 |
| 3 | MARCO REFERENCIAL..... | 70 |
| 3.1 | MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL..... | 70 |
| 3.2 | ANTECEDENTES..... | 81 |
| 3.3 | MARCO LEGAL..... | 83 |
| 4 | MARCO METODOLÓGICO | 84 |
| 4.1 | ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN..... | 84 |
| 4.2 | TIPO DE ESTUDIO..... | 84 |
| 4.3 | DISEÑO METODOLÓGICO..... | 85 |
| 4.3.1 | OBJETO Y UNIDAD DE ANÁLISIS..... | 85 |
| 4.3.2 | ÁREA DE ESTUDIO | 85 |
| 4.3.3 | DECISIÓN MUESTRAL | 86 |
| 4.3.4 | MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 86 |
| 4.3.5 | ENFOQUE, FUENTES, TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y APOYOS | 87 |
| 4.4 | CARACTERIZACIÓN DE ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO | 88 |
| 4.4.1 | RAZÓN SOCIAL Y UBICACIÓN ESPACIAL..... | 88 |
| 4.5 | RESUMEN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL..... | 88 |
| 4.5.1 | MISIÓN..... | 88 |
| 4.5.2 | VISIÓN | 88 |
| 4.5.3 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES | 89 |
| 4.5.4 | VALORES CORPORATIVOS | 89 |
| 4.5.5 | ESTRUCTURA ORGÁNICA | 89 |
| 5 | DESARROLLO DEL PRIMER OBJETIVO | 91 |
| 5.1.1 | DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL..... | 91 |
| 5.1.2 | RESEÑA HISTORICA..... | 91 |
| 5.1.3 | ANÁLISIS DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES | 92 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.1.4 | ANÁLISIS DEL RECURSO FINANCIERO | 92 |
| 5.2 | MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)..... | 96 |
| 6 | DESARROLLO DEL SEGUNDO OBJETIVO | 98 |
| 6.1 | ANÁLISIS DE FUERZAS EXTERNAS | 98 |
| 6.2 | FACTORES POLÍTICOS | 98 |
| 6.3 | FACTORES ECONÓMICOS..... | 99 |
| 6.3.1 | PIB..... | 99 |
| 6.3.2 | SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN..... | 100 |
| 6.3.3 | EL EMPLEO | 100 |
| 6.3.4 | LA INFLACIÓN | 100 |
| 6.3.5 | LOS NIVELES DE INGRESO | 100 |
| 6.4 | FACTORES SOCIALES..... | 101 |
| 6.4.1 | EL NIVEL DE RIQUEZA DE LA SOCIEDAD..... | 101 |
| 6.4.2 | LA COMPOSICIÓN ÉTNICA..... | 102 |
| 6.4.3 | EL PAPEL DE LA MUJER TRABAJADORA | 102 |
| 6.4.4 | EL NIVEL EDUCATIVO PROMEDIO | 103 |
| 6.5 | FACTORES TECNOLÓGICOS..... | 104 |
| 6.6 | FACTORES AMBIENTALES | 105 |
| 6.7 | MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) | 107 |
| 7 | DESARROLLO DEL TERCER OBJETIVO..... | 78 |
| 7.1 | LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) | 78 |
| 8 | DESARROLLO CUARTO OBJETIVO | 78 |
| 8.1 | ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA..... | 78 |
| 9 | DESARROLLO QUINTO OBJETIVO | 83 |
| 10 | BALANCE SCORE CARD..... | 84 |
| 11 | REFORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 93 |
| 11.1 | MISIÓN..... | 93 |
| 11.2 | VISIÓN | 93 |
| 11.3 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 93 |
| 11.4 | VALORES CORPORATIVOS | 93 |
| 11.5 | PROPUESTA NUEVA ESTRUCTURA ORGÁNICA..... | 94 |
| | Figura 14: modelo de planeación estratégica constructora Salgado s.a.s..... | 94 |
| 12 | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 96 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| TABLA 1. Marco legal CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S..... | 28 |
| TABLA 2. ENFOQUE, FUENTES, TECNICAS, INSTRUMENTOS Y APOYO..... | 32 |
| TABLA 3. Información general CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S..... | 33 |
| TABLA 4. Indicadores financieros CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S..... | 40 |
| TABLA 5. Matriz EFI CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S..... | 41 |
| TABLA 6. Número de matriculados por nivel (2013) y cambio en los porcentajes (2010-2013*)..... | 49 |
| TABLA 7. Matriz EFE CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S..... | 52 |
| TABLA 8. Matriz MPC CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S..... | 54 |
| TABLA 9. Matriz FODA CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S..... | 55 |
| TABLA 10. Perspectiva aprendizaje y conocimiento bsc..... | 61 |
| TABLA 11. Perspectiva cliente bsc..... | 62 |
| TABLA 12. Perspectiva procesos bsc..... | 63 |
| TABLA 13. Perspectiva financiera bsc..... | 64 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1. MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DAVID FRED..... | 25 |
| FIGURA 2. Perspectivas del bsc..... | 23 |
| FIGURA 3. Organigrama CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S..... | 34 |
| FIGURA 4. Fortalezas y debilidades CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S..... | 37 |
| FIGURA 5. MAPA ESTRATEGICO..... | 60 |
| FIGURA 14. Modelo de planeación estratégica CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S..... | 66 |

INTRODUCCIÓN

A continuación, se realiza el diseño de la planeación estratégica para la estructura empresarial de la constructora Salgir S.A.S, que gracias a las labores que ha realizado el ingeniero Luis Gonzaga Salgado como su líder ha logrado consolidar todo un andamiaje organizativo y financiero para asegurar y ejecutar un gran número de proyectos edificadores y obras civiles adquiriendo una gran experiencia. Con este trabajo de investigación se opta por el título de Administradores de Empresas, en éste se definen valores y objetivos empresariales, de acuerdo al contexto de la empresa, realizando una serie de estrategias, que optimizan y hacen más competitiva la organización empresarial, logrando eficiencia en los procesos, y delimitando su visión para mejorar la estructura productiva. Actualmente la organización empresarial ha desarrollado su actividad económica en el eje cafetero de Colombia y ha ejecutado diversos proyectos en los distintos subsectores de la construcción. Al final se obtiene un diseño de la Planeación Estratégica de acuerdo a los valores organizacionales que se convierte en una propuesta para que la Constructora Salgir S.A.S pueda implementarla en cuanto consideren pertinente.

En este trabajo de grado se aplican diferentes conocimientos adquiridos durante el pregrado en administración de empresas, concernientes al manejo de personal, planificación estratégica. El resultado de esta Investigación permite establecer el diseño de un plan estratégico para la empresa Constructora Salgir S.A.S. que radica en mejorar el funcionamiento tanto administrativo como operativo, estandarizando procesos mediante herramientas administrativas eficaces.

El trabajo de grado se basa en un proceso metodológico investigativo, que permite aprehender datos relevantes de la empresa que se van a tener en cuenta en el planteamiento del trabajo para realizar un análisis pormenorizado sobre los aspectos a incluir o mejorar en el desarrollo del plan estratégico.

El desarrollo de un plan estratégico le permitirá a la empresa Constructora Salgir SAS, replantear su modelo organizacional, fijar lineamientos y estandarizar procesos.

1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad se ve la necesidad de que las empresas deban de ser rediseñadas y analizadas desde varias perspectivas todo esto debido a que las nuevas tecnologías han impactado en la forma en la que se administran las empresas, en aspectos tan claros como la comunicación.

La empresa presenta un desorden administrativo que se evidencia en que los empleados sostienen que las directrices que se les dan son ambiguas, no conocen de manera explícita una misión, una visión y unos objetivos organizacionales que los orienten y motiven a la realización de sus actividades diarias de igual manera expresan que las decisiones y orientaciones acerca de sus actividades diarias se dan en el día a día sin tener en cuenta muchas veces los efectos que estas pueden generar en el futuro.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el diseño de un plan estratégico en la empresa CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S mejorará el funcionamiento organizacional?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo realizar un análisis del macro y micro entorno organizacional de la empresa CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S, que permita identificar oportunidades y amenazas?

¿Cómo identificar debilidades y fortalezas de la empresa CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S, mediante un diagnostico organizacional?

¿Cómo identificar factores clave de éxito de los competidores de la empresa CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S?

¿Cuáles estrategias conforme a los objetivos de la empresa CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S permitirían alcanzar su visión?

¿Cómo traducir la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores que midan el esfuerzo individual y colectivo de la empresa para alcanzar su visión?

2.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la empresa CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S., que permita establecer en forma general las pautas y directrices que conlleven a un mejor funcionamiento.

2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar debilidades y fortalezas de la empresa CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S, mediante un diagnostico organizacional.
2. Realizar un análisis del macro y micro entorno organizacional de la empresa CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S, que permita identificar oportunidades y amenazas.
3. Identificar factores clave de éxito de los competidores de la empresa CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S.
4. Diseñar una estrategia conforme a los objetivos de la empresa CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S que permitan alcanzar su visión.
5. Traducir la estrategia de la empresa mediante un balance scored card que permitan medir el esfuerzo individual y colectivo de la empresa para alcanzar su visión.

2.5 JUSTIFICACIÓN

El proyecto pretende entregar a la organización empresarial Constructora SALGIR S.A.S. una herramienta que ayude a incrementar su participación y permanencia el mercado de la construcción a nivel regional y nacional. A la vez que permita a la organización desarrollarse de mejor manera en el entorno competitivo actual, en el cual se evidencia que no es solo necesario la permanencia sino también el crecimiento y la innovación para poder ser eficaz, eficiente y competitivo. Para cumplir con estas características es necesario que la organización establezca las estrategias adecuadas a desarrollar en el largo plazo direccionadas al logro de su visión.

En otras palabras, el resultado de este trabajo de grado permitirá el diseño de un plan estratégico para la organización empresarial constructora SALGIR S.A.S que radica en la necesidad de mejoramiento tanto administrativo como operativo, brindando así una herramienta para la empresa de forma clara y eficaz que permita fortalecer internamente sus procesos, y direccionar los recursos humanos y materiales de manera estratégica optimizando la calidad y competitividad de sus proyectos y servicios ofrecidos, promoviendo resultados positivos y un mejor posicionamiento en el mercado. Igualmente, y de manera concreta se espera que el diseño de la planeación estratégica para la organización, logre la integración de las actividades y recursos, apostando a elevar la satisfacción de sus clientes, la reducción de costos y la maximización de su rentabilidad.

Así las cosas, se tomará teorías y conceptos sobre estrategia, planeación, modelos de planeación estratégica, matriz de evaluación de factores internos (MEFI), matriz de evaluación de factores externos (MEFE), matriz de perfil competitivo (MPC), matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), y Balanced Score Card, vistas en el programa de administración de empresas de la Universidad del Valle, lo cual puede llevar a la generación de nuevos interrogantes en cuanto a la aplicación de la teoría en un contexto particular.

Por otra parte, como estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, es importante el desarrollo de este proyecto, dado que brinda la oportunidad de integrar conocimientos adquiridos durante la carrera en una actividad práctica que genera experiencias de aplicación de conceptos y teorías en un caso y contexto particular.

3 MARCO REFERENCIAL

3.1 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

A continuación, se abordarán los conceptos de planeación, estrategia, planeación estratégica vista desde las diferentes perspectivas de autores autores como Russell Ackoff, Alfred Chandler Jr, Kenneth Andrews, Igor Ansoff, Peter Drucker, Michael Porter.

Según Russell Ackoff la planeación es vista como el proceso donde se establecen objetivos y se escoge el medio más apropiado para así poder llegar al logro de estos; "la planeación se anticipa a la toma de decisiones, es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción".

Procesos y elementos de la planificación.

1. Formulación de la problemática: definición de amenazas y dificultades.
2. Planificación de fines: se diseña el futuro deseable.
3. Planificación de medios: grupo de acciones para lograr el futuro deseado.
4. planificación de los recursos: todos los recursos, disponibles y no disponibles.
5. Diseño de la implementación y del control: se determinan los responsables y los tiempos de acción.¹

Por otra parte Alfred Chandler Jr., considerado el padre de la estrategia, considera que "la estrategia es la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr esto".

¹ Schuschny. La Planificación según Rusell Ackoff, Recuperado de <http://www.slideshare.net/> 20 de febrero del 2014.

El concepto de estrategia no ha cambiado. La estrategia sigue determinando el destino, pero la estrategia de las empresas individuales debe ser redefinida para sacar ventaja de las nuevas tecnologías electrónicas. ²

De igual manera Kenneth Andrews, establece que “la estrategia corporativa es el patrón de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que produce las principales políticas y planes para lograr esas metas, y define el alcance del negocio que la compañía se propone lograr, el tipo de organización económica y humana que pretende ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, colaboradores, clientes y comunidades.”³

En el concepto de estrategia, el autor incorpora cuatro componentes: oportunidades y riesgos del mercado, recursos y competencias corporativas, valores y aspiraciones personales, reconocimiento de las obligaciones debidas a los accionistas y otros sectores de la sociedad.

Por su parte el autor Igor Ansoff padre de la administración estratégica, considera que la estrategia es “una regla para la toma de decisiones... que requiere un criterio final ejecutivo, es anticipar el suceso, con la probabilidad de un posible resultado” ⁴

Además, dice que: “nosotros hablamos de decisiones estratégicas cuando estratégicas quiere decir relaciones con el acoplamiento de la empresa a su entorno, y de estratégica cuando la palabra significa reglas para decisiones en ignorancia parcial.”

Igualmente expone seis categorías de estrategias como son máximo rendimiento actual, utilidades de capital, liquidez de patrimonio, responsabilidad social, filantropías, actitud

² Chandler Jr, A.. Strategy & Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press. 1962

³ Andrews, K. The Concept of Corporate Strategy. Irwin. 1987.

⁴ Ansoff, I. La Estrategia de la Empresa. Pamplona: EUNSA. 1976

ante los riesgos. Estas al entrelazarse permiten que la organización tenga objetivos de mayor cobertura, con mayor alcance y a más largo plazo.

También considera que la estrategia tiene cuatro componentes tales como ámbito producto – mercado, vector de crecimiento, ventajas competitivas y sinergia. Dichos elementos hacen referencia a los productos y servicios ofrecidos por la compañía y a los diferentes mercados hacia los que apunta la organización. La estrategia consiste en planear una serie de cambios que le permita crecer a la empresa, que les otorgue mayor competitividad frente a los rivales y que finalmente le proporcione las bases para emprender nuevos negocios. Ansoff propone la matriz producto/mercado, una matriz de estrategias de crecimiento intensivo compuesta por cuatro modalidades:

- Estrategia de penetración en el mercado: aumentar la participación de mercado con los productos y servicios existentes en los mercados actuales.
- Estrategia de desarrollo del mercado: buscar nuevos nichos de mercado en otras áreas geográficas y a través de canales de distribución diferentes a los actuales.
- Estrategia de desarrollo del producto: nuevos productos sustitutos de los existentes o mejoras en los productos actuales.
- Estrategia de diversificación: desarrollar nuevos productos y nuevos mercados simultáneamente. ⁵

Para el autor Peter Drucker, “la estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿Que es nuestro negocio? y ¿Que debería ser?”⁶

En su libro *Managing in turbulent times*, el autor trata acerca de las estrategias que permitan aprovechar los cambios rápidos y volverlos oportunidades y acciones productivas y rentables que contribuyan positivamente a la sociedad, la economía y al individuo.

⁵ Ansoff, I.. Estrategias para la Diversificación. Harvard Business Review 1957

⁶ Drucker, P. The Practice of Management. New York, NY: Harper Collins Publishers. 1954

Asimismo Michael Porter padre de la estrategia competitiva, plantea que “las empresas que no tengan una estrategia sean grandes o pequeñas, son muy vulnerables; y serán derribadas por los vientos de la competencia en el corto o mediano plazo.”⁷

También expresa que “un líder tiene que asegurar que todos entiendan la estrategia. La estrategia se acostumbró a ser pensamiento de alguna visión mística que solo las personas de la alta dirección entendían, pero eso violaba el más fundamental propósito de una estrategia, que es informar a todos de las miles de cosas que se consiguen hacer en una organización a diario y asegurar que esas cosas estén alineadas en la misma dirección básica.”⁸

Porter indica que sin importar el tamaño de la empresa es necesario realizar una planeación estratégica, dejando de lado la creencia que el concepto es exclusivo para las grandes organizaciones.

En cuanto a la planeación estratégica el autor Russell Ackoff nos la define como un proceso del establecimiento de los objetivos y la forma más indicada para lograrlos. El término de estrategia es definido por autores como Chandler, Andrews y Ansoff como una serie de decisiones, acciones, planes y actividades para lograr las metas y los objetivos propuestos, Peter Drucker la define como las respuestas a dos grandes interrogantes en las organizaciones ¿Qué es nuestro negocio? Y ¿Qué debería hacer? Mientras que Michael Porter agrega a lo anterior que no importa cuán pequeña sea la empresa es necesario la creación de estrategias y de una planeación estratégica que es definida por tomas Wheelen como parte fundamental para todo tipo de organizaciones ya que es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que ayudan en la determinación del rendimiento a largo plazo de las empresas.

En cuanto a los modelos de planeación estratégica existen diferentes tipos como los que describen los autores Frank Banghart 2002, Tom Lambert 2000, el banco interamericano de desarrollo BID 1999, Bateman Y Snell 2001, y el modelo propuesto por David Fred

⁷ Porter, M..EstrategiaCompetitiva. México D.F.: SECSA. 1995

⁸ Porter, M. EstrategiaCompetitiva, Op. cit. 1995.

2006⁹, el cual se aplicara en el diseño de propuesta de planeación estratégica para la organización objeto de estudio. Este modelo es presentado en tres etapas y cada una de ellas se encuentra dividida por una serie de fases:

- Formulación de la estrategia
 - Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión
 - Realización de una auditoria interna y externa
 - Establecimiento de los objetivos a largo plazo
 - Creación, evaluación y selección de las estrategias
- Implantación de estrategias
 - Determinación de asuntos relacionados con la gerencia
 - Determinación de asuntos relacionados con las áreas de mercadeo, finanzas, contabilidad y los sistemas de información de la gerencia.
- Evaluación de la estrategia
 - Medición y evaluación del rendimiento de las estrategias

En lo referente a las auditorías internas y externas, el autor sugiere la elaboración de dos matrices como lo son, la matriz de factores internos (MEFI), esta matriz se encarga del análisis interno u organizacional basándose en la evaluación de la situación actual de la empresa, donde se identifica las fortalezas y los aspectos que influyen de manera positiva en la gestión y todas las debilidades o todos los aspectos que sirven de obstáculos y que influyen de manera negativa en el desempeño de la organización. Los factores que se deben analizar son todos los que tiene que ver con el proceso de gestión de la empresa tales como recursos humanos, económicos, tecnológicos, equipos e infraestructura, procesos y productos o servicios ofrecidos.

Por esto la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) es una herramienta que se utiliza en la aplicación para poder determinar la posición estratégica interna de la empresa, en esta se resumen las fortalezas y las debilidades de la empresa y se determina la importancia de una manera relativa según el desempeño en la empresa.

⁹ David, Fred Conceptos de Administración, CAP. 3. La Evaluación Externa. pp. 80-116 2008

Para esto se asigna una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no muy importante) y 1.0 (muy importante), esto indica la importancia relativa del factor en la obtención del éxito, la suma de todas las ponderaciones asignadas debe ser igual a 1.0. lo siguiente es la asignación de una clasificación de 1 a 4 donde:

- 1 = Debilidad mayor
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza mayor

Luego se multiplica el peso de cada factor por su calificación para poder determinar una calificación ponderada a cada variable; se suman todas las calificaciones ponderadas para poder determinar el total ponderado de la organización entera; sin importar el número de factores que se incluyan en la MEFI el total ponderado va de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo el promedio de 2.5; los totales por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones con una parte interna débil, en el caso contrario es el de los totales por encima del promedio indican una posición fuerte en su parte interna.

Por otro lado, la matriz de factores externos (MEFE) es la que se encarga del análisis del entorno ya que los factores externos son los que de una forma indirecta condicionan el comportamiento de la organización, esto influye en el desarrollo de las actividades. El fin es buscar la relación de la organización con el entorno ayudando en la identificación de las oportunidades y las amenazas.

De ahí que la matriz MEFE es la herramienta que ayuda a determinar la posición en la que se encuentra la empresa a niveles estratégico. Consiste en hacer una lista de las oportunidades y las amenazas del entorno determinando la importancia relativa para el desempeño de la empresa.

El peso de cada factor será asignado de la misma forma que en la matriz MEFI, los valores que se le asignan a cada factor será indicando el grado de amenaza o el riesgo que representa para la empresa de la siguiente forma:

- 1 = Riesgo mayor
- 2 = Riesgo menor
- 3 = Oportunidad menor
- 4 = Oportunidad mayor

Al igual que en la matriz MEFI se multiplica cada peso de los factores por su valor para conocer el valor ponderado de cada factor. Igualmente se suman todos los valores y en este caso si el total ponderado sería igual o cercano a 4.0 nos muestra una organización que compite en un entorno atractivo presentando numerables oportunidades externas; frente a un total ponderado de 1.0 o cerca a él reflejando una organización poco atractiva y enfrentada a un gran número de amenazas externas y pocas posibilidades de minimizarlas.

De igual manera otra herramienta importante para el análisis del entorno es la matriz de perfil competitivo (MPC) que permite la identificación plena de los competidores de la organización mediante la determinación de aspectos o factores internos que pueden ser fortalezas o debilidades. La elaboración de esta matriz consta de los siguientes pasos:

- Obtención de información de las empresas de la competencia que van a ser incluidas en la MPC
- Se hace una lista con los factores o los aspectos que se van a considerar, estos pueden ser elementos fuertes o elementos débiles según el caso para cada empresa
- Se le asigna a cada factor un peso
- A las empresas que se encuentran en la matriz se les debe de asignar una calificación de la siguiente manera:
 - 1 = Debilidad

- 2 = Debilidad Menor
- 3 = Fuerza menor
- 4 = Fuerza mayor
- Se deben multiplicar el peso del factor por cada una de las calificaciones y se obtiene el correspondiente peso ponderado
- Y por ultimo se deben de sumar los totales de cada columna¹⁰

Al ser sumados los totales ponderados la empresa más competitiva es la que tenga el mayor número.

Luego de identificar del diagnóstico interno (MEFI) y análisis externo (MEFE) se definen las estrategias que son las que determinan el propósito de todas las organizaciones en forma de objetivos; en otras palabras, son la forma como se logra y se realiza los objetivos. Para esta generación de estrategias alternativas se aplica una matriz denominada FODA que ayuda mediante la combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno y la organización que genera cuatro diferentes tipos de estrategias, a saber:

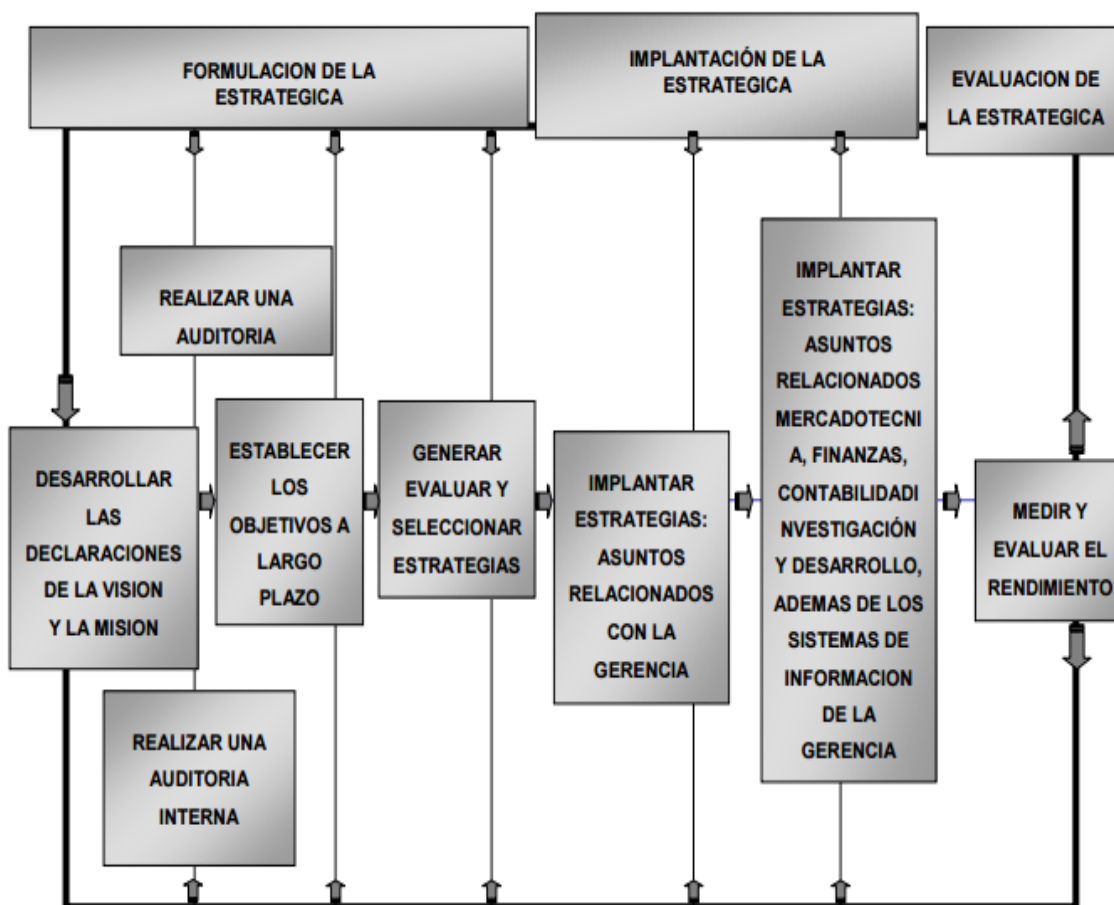
- Estrategias FO (Fortalezas/Oportunidades): esta combinación hace uso de las oportunidades del entorno para poder así reforzar y poder aplicar las fortalezas internas.
- Estrategias FA (Fortalezas/Amenazas): esta hace uso de las fortalezas para así poder eliminar o minimizar los impactos que tienen las amenazas del entorno.
- Estrategias DO (Debilidades/Oportunidades): se orienta en la superación y solución de las debilidades mediante el aprovechamiento óptimo de las oportunidades que ofrece el entorno.
- Estrategias DA (Debilidades/Amenazas): su orientación va dirigida en la superación de las debilidades y en atenuar las amenazas que tiene el entorno.

¹⁰ KEPNER, Charles H. el directivo racional. MC Graw Hill. 1983

Ya la segunda etapa del modelo de David Fred establece la implementación de las estrategias que para el autor se convierte en la etapa mas exigente y que requiere un mayor grado de disciplina, ya que se necesita poner en acción las estrategias, para esto es primordial la ayuda tanto de los gerentes como de todos los empleados que conforman la organización entrando en juego la motivación que los gerentes pongan en ello para así contar con el compromiso de los empleados.

Por su parte la tercera etapa y final la evaluación de las estrategias es el momento donde los gerentes necesitan conocer cuales estrategias funcionan y cuales no funcionan de una manera adecuada y esto se logra gracias a la evaluación de estas como principal forma de obtención de información para una perfecta retroalimentación.

Figura 1. Modelo de planeación estratégica David Fred



Fuente: Tomado de David Fred, 2008.

En el proyecto, se realizará hasta la etapa de generación, evaluación y selección de la estrategia, se propone para la ejecución o implantación del modelo el diseño de un Balanced Scorecard (BSC) que de acuerdo con Blanco, Aibar y Cantorna 1999¹¹, es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Norton y Kaplan (2001), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante.

Referente a lo anterior los autores Robert Kaplan y David Norton, introdujeron un concepto revolucionario en lo referente a la alineación de la consecución de las estrategias en la empresa, la principal innovación radica en la medición de lo intangible como requisito para alcanzar los objetivos financieros.

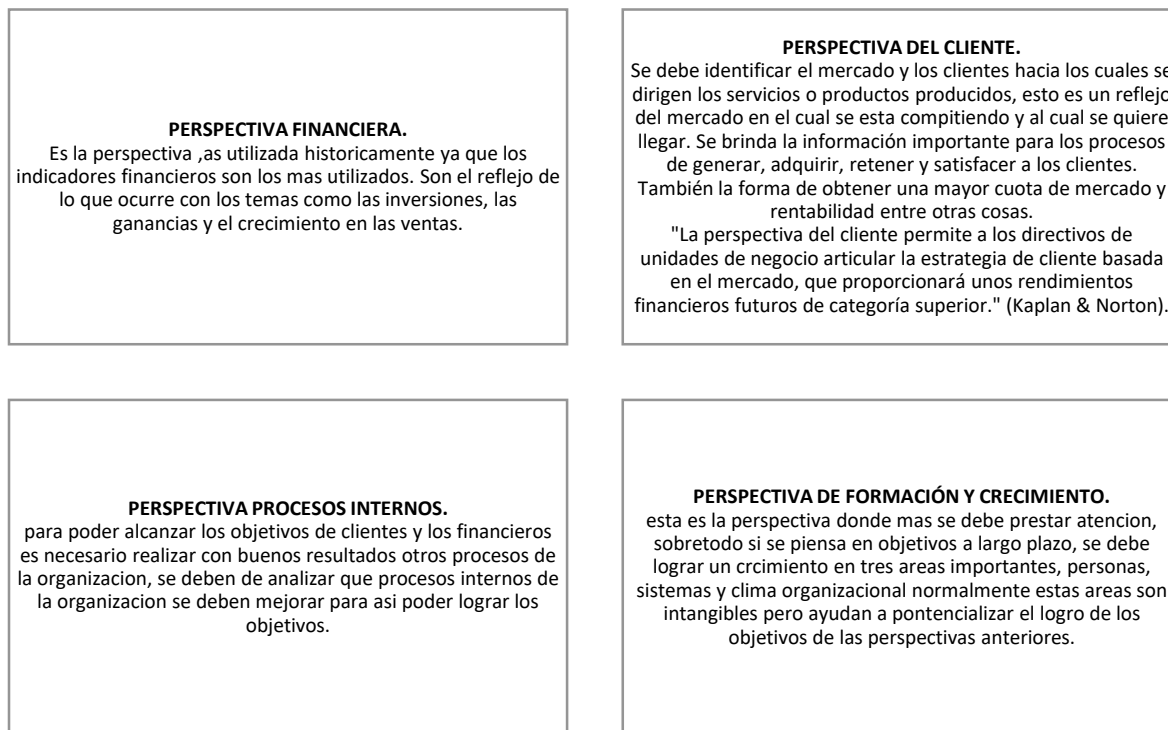
Se entiende el “balanced scorecard” como una herramienta que convierte la visión en una acción mediante un conjunto coherente de indicadores que se agrupa en cuatro categorías de negocio.

Las cuatro categorías que componen el balance scorecard son, financieras, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Sugiriendo que estas perspectivas deben de abarcar todos los procesos necesarios para que funcione de una manera correcta la empresa y deben de ser puestos en consideración para la definición de los indicadores, de acuerdo a las características de cada negocio pueden existir incluso otras categorías, pero estas cuatro son las principales.

¹¹ BLANCO, M., CANTORNA, S. y AIBAR, B. El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral. Vol. XXVIII Núm. 98 Enero – Marzo 1999, pp. 77- 104.

El nombre lo recibe gracias al equilibrio o balance entre las partes externas como los clientes y la parte interna como lo son los procesos, capacitaciones, las innovaciones y el crecimiento; el balance scored card, ayuda y permite tener el control de la salud corporativa y la forma de encaminar todas las acciones que se deben llevar a cabo para lograr alcanzar la visión, visualizando y analizando los indicadores podremos llegar a tomar acciones preventivas o correctivas sean el caso que afecten el desempeño total de la empresa. El balance score card, se puede implementar desde el nivel corporativo hasta las unidades más pequeñas de negocio siempre y cuando tengan una visión y una estrategia de negocios definidas y con una cierta autonomía funcional.¹²

Figura 2: Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Elaboración Propia en base a Tiedcomm

¹² Consultado en: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

3.2 ANTECEDENTES

La inexistencia de una planeación estratégica causa para las empresas serias dificultades tanto en la productividad como en la competitividad de las mismas ya que la planeación en las organizaciones facilita todo el aprovechamiento de los recursos y ayuda a poder prever los cambios futuros y a su vez diseñar las acciones necesarias para poder afrontarlos. A continuación, se mencionan algunas empresas que por la falta de una buena planeación estratégica o ausencia de ella terminaron afectando sus operaciones:

La ferretería *Su casa constructora*, ubicada en la ciudad de Pasto en el departamento de Nariño, es una pequeña microempresa que contando con 12 empleados que inicia sus labores con la comercialización de materiales para la construcción como cemento, hierro, tubería y demás accesorios en PVC; presentaba una inexistencia en cuanto a un plan estratégico, debido a su administración tradicional y empírica mostrando “inadecuada administración de los recursos humanos, un crecimiento descontrolado, pérdida de recursos físicos, económicos y humanos, pérdida de competitividad y grandes dificultades en los procesos de toma de decisiones. Problemáticas que ayuda a resolver la planeación estratégica.”¹³

La empresa *BENJAMÍN SÁNCHEZ & CIA S.A.*, empresa mediana ubicada en la ciudad de Bogotá es una empresa mediana y familiar dedicada al sector de la construcción, que presenta una estructura poco precisa y que no está claramente definida, donde no se ve reflejada una verdadera dirección y una buena gestión, con un nivel de endeudamiento demasiado alto y una falta en el aprovechamiento de los recursos existentes, es claro que no cuenta con una planeación estratégica demostrando la falta de misión, visión y objetivos claros que ayuden a tener “un mejor direccionamiento estratégico para llevar a

¹³ Neidy Lorena López Eraso, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE FERRETERÍA SU CASA CONSTRUCTORA 2012 – 2015 (Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración con Énfasis en Gestión Estratégica). Universidad ICESI, Cali Valle del Cauca. 2011

claro las metas propuestas por el gerente de la empresa, así mismo desaprovechando las oportunidades que se presentan en el mercado.”¹⁴

La Constructora *Colpatria* S.A. es una empresa del sector de la construcción específicamente de vivienda fundada en el año de 1987 y que se ubica en la ciudad de Bogotá; la empresa en la actualidad mantiene una posición bastante sólida, rentable y productiva en el sector de la construcción enfrentándose a grandes problemas relacionados con gran volumen de ventas y un crecimiento constante, advirtiendo que la constructora no ha desarrollado ningún tipo de planeación estratégica que le ayude en una adecuada gestión empresarial y que ayude con los problemas presentes en la empresa como son gran falencia en los servicios y en la atención prestada en las salas de ventas, deficiencia en la calidad de la información sobre los proyectos de vivienda y procesos de compra produciendo reiteradas quejas en los clientes respecto a los servicios prestados por la constructora deteriorando de manera importante la imagen de la compañía provocando “problemas trascendentes a nivel administrativo, legal y empresarial desestabilizando y arriesgando la integridad y la permanencia en un mercado altamente competitivo.”¹⁵

¹⁴ Diego Alexander Zuluaga Valero & Gabriel Arturo Caipa Olaya, PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BENJAMÍN SÁNCHEZ & CIA S.A. (trabajo de grado para optar el título de administradores de empresas). Universidad de la Salle, Bogota D.C. 2009

¹⁵ Wilson Roberto Alfonso Gómez, DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA CONSTRUCTORA COLPATRIA, (Trabajo de grado presentado como requisito Para optar el título de Administrador de empresas). Universidad De La Salle, Bogotá D.C. 2009

3.3 MARCO LEGAL

Tabla 1 Marco legal constructora Salgir S.A.S

| ENTIDAD O NORMATIVIDAD | CLASIFICACION Y/O DEFINICION | OBLIGACIONES |
|--|---|---|
| Constitución política en su Artículo 95 numeral 9 | Toda persona está obligada a <i>“Contribuir al financiamiento de los gastos e inversiones del Estado dentro de conceptos de justicia y equidad”</i> | Pagos de impuestos |
| Tesorería Municipal | Impuesto de industria y comercio | Pagas anualmente el impuesto de industria y comercio |
| Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) | Régimen común | Retención en la fuente Declaración de renta y complementarios Impuesto a las ventas (IVA) |
| Cámara de Comercio de Sevilla | Registro Único de Proponentes (RUP) Matricula Mercantil | Cancelar anualmente |
| Ley 400 de 1998, decreto 33 de 1998 | Norma Colombiana de Diseño y Construcción Sismo Resistente NSR-98 | Calcular y cumplir con los lineamientos mínimos para la construcción de proyectos sismo resistentes |
| Resolución 020 de 1951 | Código Sustantivo de Trabajo. | Cumplimiento de los requisitos en la contratación del personal |
| Resolución 13824 de octubre de 1989 | Salud ocupacional | Medidas de protección de salud |
| LEY 23 DE 1973 | Contaminación y escombros | Responsabilidad por daños ocasionados al hombre o a los recursos naturales de propiedad pública o privada |

Fuente: Elaboración propia, Universidad del Valle, 2017

4 MARCO METODOLÓGICO

4.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de esta investigación está dado desde el diagnóstico interno y análisis externo de la organización CONSTRUCCIONES SALGIR S.A.S, hasta la construcción de un Balanced ScoreCard para el año 2017, mediante una investigación de tipo descriptiva, dejando la implementación de la planeación estratégica a los directivos y empleados de la constructora Salgir S.A.S. del Municipio de Sevilla Valle del Cauca.

4.2 TIPO DE ESTUDIO

En este trabajo de diseño de planeación estratégica por su propósito es de tipo descriptivo, dado que se la propuesta se orienta a describir y a estudiar las relaciones entre variables del entorno que pueden constituir oportunidades y/o amenazas, y variables internas de la organización que se puedan considerar como fortalezas y/o debilidades; así mismo, la naturaleza de dichas variables y su aporte para establecer estrategias viables que permitan mejorar la posición de la empresa constructora Salgir S.A.S en el sector de la Construcción a nivel regional.

De acuerdo a las características del tema objeto de estudio, la investigación se realizará en cinco fases a saber:

En la primer fase se llevará a cabo la investigación que permita realizar un análisis del macro y micro entorno organizacional que permita identificar oportunidades y amenazas del sector de la construcción donde se encuentra la empresa constructora Salgir S.A.S.

En la segunda fase se procede a realizar una evaluación de los aspectos internos relacionados con fortalezas y debilidades de la empresa constructora Salgir S.A.S. para lo cual se realiza entrevistas semiestructura a los directivos y empleados de áreas clave para la organización.

En la tercer fase se realiza un análisis y valoración de los diferentes aspectos relacionados con factores clave de éxito de las empresas que constituyen competidores

directos para la empresa Salgir S.A.S. la información se sistematizara en una Matriz de Perfil Competitivo propuesta por David Fred (2008).

En la cuarta fase, una vez analizadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se diseñarán estrategias conforme a los objetivos de la empresa constructora Salgir S.A.S y orientas a l cumplimiento de su visión organizacional.

Para finalizar con una quinta fase que servirá de enlace entre las estrategias propuestas y los esfuerzos individuales y colectivos de la organización, se diseña un Balanced ScoreCard de acuerdo con lo planteado por los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton, 1996.

4.3 DISEÑO METODOLÓGICO

4.3.1 OBJETO Y UNIDAD DE ANÁLISIS

El objetivo de la investigación es el diseño de una planeación estratégica de acuerdo al modelo de David Fred 2008, aterrizado mediante un Balanced ScoreCard propuesto por Kaplan y Norton 1996. La unidad de análisis es la organización empresarial Constructora Salgir S.A.S del Municipio de Sevilla Valle del Cauca.

4.3.2 ÁREA DE ESTUDIO

La organización empresarial Constructora Salgir S.A.S se encuentra en la carrera 53 No. 48-07 del Municipio de Sevilla, ubicado en la subregión oriente del Valle del Cauca, a 152 Km. de la Ciudad de Santiago de Cali. Las coordenadas de su localización son 4°16'08" Latitud Norte y 75°56'10" Longitud Oeste. Limita al norte con los municipios de Zarzal (Departamento del Valle del Cauca) y la Tebaida (Departamento del Quindío); al sur, con Tuluá y Bugalagrande (Departamento del Valle del Cauca); al oriente con Caicedonia (Departamento del Valle del Cauca), Roncesvalles (Departamento del Tolima) y Génova (Departamento del Quindío) y al occidente con Zarzal y Bugalagrande (Departamento del Valle del Cauca)¹⁶.

¹⁶ GUTIÉRREZ, F. and LESMES D. M. Análisis de Situación de Salud con el Modelo de los Determinantes Sociales de Salud. 1st ed. [ebook] Sevilla Valle del Cauca: Secretaria Departamental de

4.3.3 DECISIÓN MUESTRAL

Dada que la organización está conformada por un total de 9 personas en cargos administrativos y 72 personas contratadas por prestación de servicios en cargos operativos (mano de obra directa) cada vez que se esté en ejecución de proyectos de construcción de edificaciones , se decide tomar como muestra no probabilista por conveniencia los cargos administrativos de mayor rango (director general, director de obra, residente, revisora fiscal, profesional en salud ocupacional, técnico) con los cuales se realiza entrevista semiestructurada que de información sobre variables que se consideran fortalezas y/o debilidades de la empresa.

4.3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Blaug¹⁷, 1985 “Debido a la imposibilidad de realizar experimentos controlados en los temas que implican acciones humanas, el método mixto inductivo-deductivo a priori es ‘la única forma legítima de investigación filosófica en el campo de las ciencias morales’. Y el método específicamente inductivo a posteriori entra en escena ‘no como medio de descubrir la verdad, sino de verificarla”. En este sentido, Newman¹⁸ 2006 establece que “la deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación, y la inducción conlleva a acumular conocimientos e informaciones aisladas”. Así pues, para esta investigación de tipo descriptiva se toma dicho método mixto Inductivo-deductivo, bajo los enfoques cuantitativo y cualitativo. Por tanto, la parte inductiva estará compuesta por aquellos factores y/o variables externas e internas particulares que dejen entrever situaciones generales del entorno y la organización, a su vez, la parte deductiva estará dada por los marcos teórico y conceptual, haciendo énfasis en la aplicación del modelo de planeación estratégica de David Fred 2008 y el Balanced ScoreCard

Salud del Valle del Cauca, Dirección Local de Salud Municipio de Sevilla. 2014, Disponible en : <http://www.valledelcauca.gov.co/salud/publicaciones.php?id=23930> [Accessed 13 Apr. 2017].

¹⁷ BLAUG, Mark. La metodología de la economía o como explican los economistas. Madrid, Alianza Universidad, 1985.

¹⁸ Dávila Newman, Gladys; "El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales". Laurus (2006): 180-205.

propuesto por Kaplan y Norton 1996, desde de la generalidad de la teoría hasta su aplicación teniendo en cuenta las particularidades de la organización objeto de estudio.

4.3.5 ENFOQUE, FUENTES, TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y APOYOS

En este proceso de investigación se hará uso de las siguientes fuentes, técnicas e instrumentos como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Enfoque, fuentes, técnicas, instrumentos y apoyos

| Enfoque | Fuentes | Técnicas | Instrumentos | Apoyos |
|----------------------------------|---|---|--|---|
| Mixto (Cuantitativo/Cualitativo) | <p><i>Primarias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> _Personal Administrativo _Procesos Organizacionales _Informes área contable y fiscal _PQRs <p><i>Secundarias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> _Materiales escritos (libros, bases de datos, internet). _Materiales audiovisuales | <ul style="list-style-type: none"> _Entrevista semiestructurada _Observación participante _Vigilancia tecnológica _Revisión documental, _Análisis de datos | <ul style="list-style-type: none"> _Cuestionario _Formato de observación _Fichas bibliográficas | <ul style="list-style-type: none"> _Software Procesador de textos, _Software Excel _Espacio virtual para almacenamiento de datos, _Aplicación Web para generar citas. |

Fuente: Elaboración propia, con base en Hernández S. et al.¹⁹

¹⁹ Hernández, R. et al. Metodología de la investigación. Mcgraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, Cuarta Edición. 2006

4.4 CARACTERIZACIÓN DE ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

4.4.1 RAZÓN SOCIAL Y UBICACIÓN ESPACIAL

Tabla 3: Información General Constructora Salgir S.A.S:

| | |
|---------------------|--|
| Nit: | 901.035.854-2 |
| Dirección Comercial | Carrera 53 48-07 Sevilla Valle del Cauca |
| Teléfono Comercial: | 2192255 |
| Celular Comercial: | 3108492234 |
| e-mail Comercial: | lsalgado3@hotmail.com |
| Figura Comercial | Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) (Ley 1258 2008) |

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista realizada al gerente de SALGIR S.A.S. ²⁰

4.5 RESUMEN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL²¹

4.5.1 MISIÓN

Ser una empresa del sector de la construcción que satisfaga las necesidades del gobierno y de las personas en general con obras de ingeniería civil de óptima calidad.

4.5.2 VISIÓN

Ser la empresa líder en temas de obras de ingeniería civil de la región a partir del conocimiento de las necesidades de los clientes, brindando así un nivel de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes.

²⁰ Entrevista 2: Realizada Marzo del 2017

²¹ Entrevista 2: Realizada Marzo del 2017

4.5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES

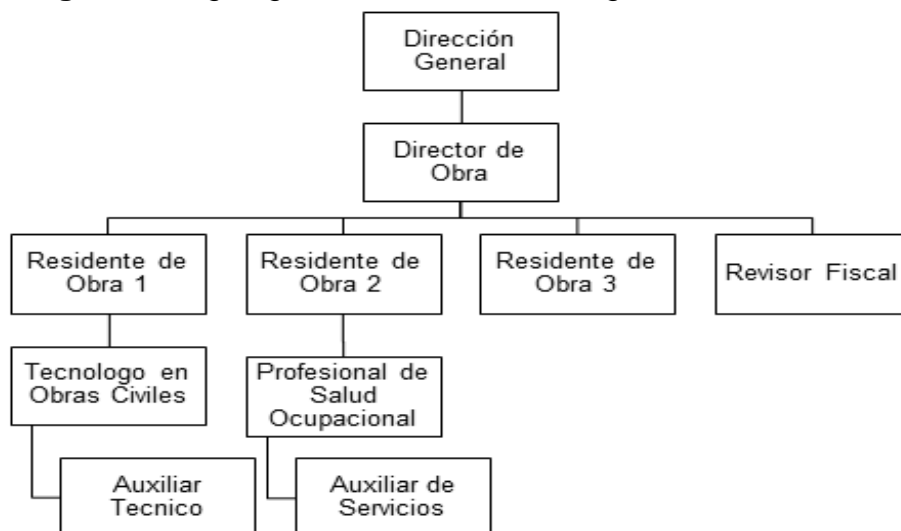
- aumentar la satisfacción de los clientes
- mantenerse durante el tiempo
- productos de óptima calidad

4.5.4 VALORES CORPORATIVOS

- productividad
- responsabilidad
- cumplimiento
- satisfacción de las necesidades del cliente
- compromiso
- calidad

4.5.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Figura 3. Organigrama Constructora Salgir s.a.s



Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista realizada al gerente de SALGIR S.A.S.

Las áreas funcionales que la empresa CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S Posee en la actualidad son las siguientes: la gerencia la cual la encabeza el ingeniero civil Luis Gonzaga Salgado Giraldo. La revisoría fiscal el cual está integrado por una contadora, 1 director de obra, 3 residentes de obra: los cuales uno es un ingeniero civil, un ingeniero

industrial y un arquitecto, un área dedicada a la compra de materiales de esta área se encarga un tecnólogo en obras civiles y un área dedicada a la parte del personal y de la cual se encarga una persona profesional en salud ocupacional, lo integran por ultimo un auxiliar técnico y un auxiliar de servicios.

La compañía se divide en dos grupos claves administrativos y de obra. En total los administrativos están integrados por 9 Personas: director general y director de obra, los 3 residentes de obra, la revisora fiscal, el tecnólogo en obras civiles, el profesional en salud ocupacional, el auxiliar técnico y el de servicios. Y una parte llamada División de Obra conformada por un máximo de 72 personas cuando la empresa trabaja en su máxima capacidad de los cuales se encuentra conformados por maestros y obreros de obra. En total la compañía está conformada por 9 personas fijas, y 72 contratadas por prestación de servicios cuando las obras lo exijan.

5 DESARROLLO DEL PRIMER OBJETIVO

5.1.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

5.1.2 RESEÑA HISTORICA²²

La empresa CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S. Es una empresa de origen familiar fundada hace 6 años por su gerente el señor Luis Gonzaga Salgado Giraldo, en sus comienzos la actividad principal era todo tipo de actividades relacionadas con la Ingeniería Civil. De esta forma pasaron los años y la organización se fue ampliando comenzando con la participación en diferentes licitaciones con el estado, a realizar diferentes obras de bienes raíces lo cual la ha ayudado a consolidarse a través de los años

Esta empresa tiene su sede principal en la Carrera 53 número 48-07 en el municipio de Sevilla Valle del Cauca. Desde allí trabaja en la elaboración de diferentes proyectos también se desarrolla esquemas que permitan su posterior financiación; se realizan diferentes tipos de estudios de factibilidad en cuanto a adjudicaciones se refiere y de esta manera poder ampliar su mercado.

La empresa posee vasta experiencia en actividades específicas como cimentaciones flotantes, con pantallas, pilotajes, construcción de edificaciones con estructura en sistema: Mixto, Mampostería estructural, muros en concreto, placas macizas y aligeradas, steeldeck, construcción de casas, obras de urbanismo, redes de acueducto y alcantarillado, construcción y mejoramiento de vías urbanas y rurales, instalaciones hidrosanitarias y de gas, acabados, interventoría, coordinación de planos, elaboración de diseños de acueductos, alcantarillados y gas, control de presupuesto y programación. Experiencia que ha adquirido gracias a su profesionalismo y excelentes relaciones personales,

²² Entrevista 2: Realizada al gerente Ingeniero LUIS GONZAGA SALGADO, Marzo del 2017

5.1.3 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES

La primera etapa del proyecto se dio inició con el diagnóstico y/o análisis de la organización; para esto se elaboró una encuesta de diagnóstico organizacional al gerente (Anexo 1) con el fin de tener una idea más clara sobre la realidad de cómo se está viendo y funcionando la organización, la encuesta arrojó una serie de fortalezas y debilidades que serán evaluadas posteriormente en una Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Figura 4. Fortalezas y Debilidades constructora Salgir s.a.s

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Las ventas de la empresa son a nivel nacional. • Amplia oferta de productos de construcción. • Personal capacitado e idóneo para realizar las labores. • Cuenta con espacios adecuados para la maquinaria y la materia prima. • Constante capacitación en la elaboración de los productos ofrecidos con entidades como el Sena. • Contratación del personal de acuerdo con la ley. • Baja rotación del personal. • Comunicación fluida entre los trabajadores y los directivos. • Excelente historial crediticio tanto en los bancos como con los proveedores. • Acceso a todos los sistemas de información tecnológicos. | <ul style="list-style-type: none"> • La información sobre crecimiento de las ventas es escasa y difusa. • Se conocen solo algunos competidores directos. • Cuenta con procesos de publicidad poco efectivos. • Se desconoce la calidad de los productos y servicios que se ofrecen . • Se desconoce el desempeño laboral por trabajador. • Se realiza poco seguimiento a la calidad, precios y tiempos de entrega de insumos por parte de los proveedores. • Los empleados desconocen los objetivos, misión y visión de la empresa. • Los objetivos organizacionales son difusos y se desconoce el aporte de los empleados a estos. • Se desconoce el resultado del logro de los objetivos. • Las ventajas competitivas de la empresa son escasas. |

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista realizada al gerente de SALGIR S.A.S, Universidad del Valle 2017

5.1.4 ANÁLISIS DEL RECURSO FINANCIERO

El balance real será el concerniente al año 2016; Balance General y Estado de resultados. Indicadores Financieros sustentados con su respectivo análisis. De esta manera se pretende conocer el estado financiero real de la CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S y de esta manera determinar su capacidad económica Para afrontar la inversión del plan de direccionamiento y sus futuros proyectos.

CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S
NIT 901.035.854-2
BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE 2016

| | | |
|---------------------------------|----|----------------|
| ACTIVOS | | |
| Corriente | | |
| Caja-bancos | \$ | 638.867 |
| Deudores | \$ | 5.938.466 |
| Inventarios de propiedades | \$ | 505.897.000 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | | \$ 512.474.333 |
| | | |
| Propiedad planta y equipo | | |
| Maquinaria y equipo | \$ | 138.500.000 |
| Vehiculo | \$ | 20.000.000 |
| Muebles y enseres | \$ | 5.000.000 |
| TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | | \$ 163.500.000 |
| TOTAL ACTIVO | | \$ 675.974.333 |
| | | |
| PASIVOS | | |
| Corrientes | | |
| Obligaciones bancarias | \$ | 12.000.000 |
| Largo plazo | | |
| Bancolombia | \$ | 59.000.000 |
| TOTAL PASIVOS | | \$ 71.000.000 |
| | | |
| PATRIMONIO | | |
| Capital | \$ | 448.354.000 |
| Valorizacion de capital | \$ | 99.500.000 |
| Utilidades del ejercicio | \$ | 57.120.333 |
| TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO | | \$ 675.974.333 |

La composición de los Activos en 2016 es la siguiente:

| AÑO | 2016 |
|---------------------------|------|
| Activo corriente | 76% |
| Propiedad planta y equipo | 24% |
| TOTAL ACTIVO | 100% |

Se puede observar que la empresa tiene concentrada la mayor parte de su inversión en activos corrientes, donde del 76%, corresponde a los activos de operación como lo son los inventarios de propiedad planta y equipo el 98%. Uno de los rubros con mas significado del pasivo tiende a ser el de obligaciones financieras a largo plazo con la entidad bancaria de BANCOLOMBIA representada por un 83%, esto debido a las nuevas políticas de financiación, donde las entidades financieras se convierten en el principal campo de financiación para la mayoría de las empresas. Sin embargo y esto también se presenta gracias a las diferentes políticas del gobierno que tienen que ver con el tema de bajar tasas de interés para promover pequeñas y medianas empresas.

CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S

NIT 901.035.854-2

ESTADO DE RESULTADOS

A 31 DE DICIEMBRE 2016

| | | |
|------------------------|----------------|----------------|
| INGRESOS | | \$ 664.526.000 |
| INGRESOS | | |
| OPERACIONALES | \$ 664.526.000 | |
| <u>COSTO DE VENTAS</u> | | \$ 498.394.502 |
| GASTOS | | \$ 109.011.165 |
| GASTOS DE | | |
| ADMINISTRACION | \$ 18.077.647 | |
| GASTOS DE VENTAS | \$ 61.870.852 | |
| GASTOS INTERESES | \$ 29.062.666 | |
| UTILIDAD OPERACIONAL | | \$ 57.120.333 |

Tabla 4. Indicadores financieros constructora Salgir s.a.s

| Indicadores Financieros | | | |
|---------------------------|-------------------------|--|-------------|
| INDICADOR | | | AÑO 2016 |
| DE LIQUIDEZ | RAZÓN CORRIENTE | Activo corriente / Pasivo corriente | 42,70619442 |
| | CAPITAL NETO DE TRABAJO | Activo corriente - Pasivo corriente | 500.474.333 |
| | PRUEBA ACIDA | Activo corriente – Inventarios)/Pasivo corriente | 0,548111083 |
| LEVERAGE O APALANCAMIENTO | LEVERAGE TOTAL | Pasivo/patrimonio | 0,117360351 |

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista realizada al gerente de SALGIR S.A.S, Universidad del Valle 2017

RAZÓN CORRIENTE: La empresa tiene una razón corriente de 42,70619442 a 1, esto quiere decir en un principio que por cada peso (\$) que la empresa adeuda en el corto plazo en el año 2.016 cuenta con \$42,70619442 en el activo para pagar sus obligaciones. Se llega a concluir que la empresa cuenta con una buena razón corriente sobre todo para sus acreedores.

CAPITAL NETO DE TRABAJO: Se tiene en cuenta de que no es tanto un indicador sino más bien una forma de apreciar de una manera cuantitativa en pesos (\$), los resultados de la razón corriente, queriendo decir que el valor que le quedaría a la empresa en efectivo u otros activos corrientes después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, existiendo la posibilidad de tener que ser cancelados de inmediato sería de \$500.474.333 en el año 2.106.

PRUEBA ACIDA: El resultado de la prueba acida de la empresa es de 0,548111083 a 1 para el año 2.1016, lo que nos ayuda a deducir que por cada \$1 que la empresa debe a

corto plazo, esta tiene \$0,548111083 centavos en el activo corriente. Teniendo en cuenta que la regla dice que debe de ser 1 o estar muy cerca a este valor, podemos decir que la razón para que la prueba acida sea demasiada baja radica en que la mayoría del activo corriente se encuentra en el inventario de propiedades y no cuenta con una rápida disponibilidad.

LEVERAGE TOTAL: Nos muestra que por cada peso (\$) del patrimonio se tiene deudas por \$0,117360351 en el año 2.016

5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Tabla 5. Matriz EFI constructora salgir s.a.s

| FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO | PESO | CALIFICACION | TOTAL PONDERADO |
|--|------|--------------|-----------------|
| FORTALEZAS | | | |
| Las ventas de la empresa son a nivel nacional | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Amplia oferta de productos de construcción | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Personal capacitado e idóneo para realizar las labores | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Cuenta con espacios adecuados para la maquinaria y la materia prima | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Constante capacitación en la elaboración de los productos ofrecidos con entidades como el Sena | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Contratación del personal de acuerdo con la ley | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Baja rotación del personal | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Comunicación fluida entre los trabajadores y los directivos | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Excelente historial crediticio tanto en los bancos como con los proveedores | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Acceso a todos los sistemas de información tecnológicos | 0,04 | 3 | 0,12 |
| DEBILIDADES | | | |
| La información sobre crecimiento de las ventas es escasa y difusa | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Se conocen solo algunos competidores directos | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Cuenta con procesos de publicidad poco efectivos | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Se desconoce la calidad de los productos y servicios que se ofrecen | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Se desconoce el desempeño laboral por trabajador | 0,04 | 2 | 0,08 |

| | | | |
|--|------|---|------|
| Se realiza poco seguimiento a la calidad, precios y tiempos de entrega de insumos por parte de los proveedores | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Los empleados desconocen los objetivos, misión y visión de la empresa | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Los objetivos organizacionales son difusos y se desconoce el aporte de los empleados a estos | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Se desconoce el resultado del logro de los objetivos | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Las ventajas competitivas de la empresa son escasas | 0,05 | 1 | 0,05 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,69 |

la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) de la empresa constructora SALGIR S.A.S, arroja un total de 2,65 reflejando que es una organización con una posición interna fuerte, podemos observar que sus mayores fortalezas se encuentran en las ventas a nivel nacional (0,06), contar con personal capacitado e idóneo para la realización de las tareas (0,07), una constante capacitación del personal (0,06) y un excelente historial crediticio frente a bancos y proveedores (0,06); así mismo se evidencia que sus mayores debilidades están en el desconocimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa (0,07), los procesos de publicidad son poco efectivos (0,06) y el desconocimiento de los resultado de los logros de los objetivos (0,06)

6 DESARROLLO DEL SEGUNDO OBJETIVO

6.1 ANÁLISIS DE FUERZAS EXTERNAS

La evaluación del ambiente externo es necesario para observar todos los factores que inciden positiva y también de manera negativa la empresa, así mismo para observar cuales de estos factores ayudan a la mejora de las fortalezas y cuales ayudan a contrarrestar las debilidades encontradas en el análisis interno.

6.2 FACTORES POLÍTICOS

El análisis de los factores políticos constituye un análisis situacional a las decisiones que puede llegar a tomar el gobierno e inciden de una manera directa en el desempeño de la empresa.

El gobierno puso en marcha una estrategia, compuesta por diferentes programas que dependen del nivel de ingreso que presentan los hogares colombianos que aún no son dueños de vivienda propia.

- La segunda fase del programa estatal de viviendas gratis, donde serán construidas miles de viviendas gratis, privilegiando principalmente a los municipios de categoría 4, 5, 6 y que no hayan sido beneficiados con las primeras 100.000 casas gratis.
- Proyecto casa ahorro donde se cubren a 77.000 familias que reciben ingresos entre 1 y 2 salarios mínimos mensuales. El subsidio. El subsidio para quienes tienen ingresos entre 1 y 1,5 salarios mínimos es de \$20.6 millones y para quienes ganan entre 1,6 y 2 salarios mínimos es de \$17,2 millones. Con este aporte, más el subsidio que se le otorga a la tasa de interés se puede calcular una cuota de un crédito hipotecario alrededor de los \$160.000 a los \$180.000 mensuales.

- Otro de los programas estatales se denomina “mi casa ya”, en este programa se lograrían beneficiar a 130.000 familias que tengan ingresos entre 2 y 4 salarios mínimos mensuales, recibirían por parte del gobierno nacional un apoyo para la compra de su primera vivienda. Todas las familias beneficiarias podrían obtener hasta \$20 millones reflejados en subsidios, lo que los beneficiarios a la hora de lograr un cierre financiero además de recibir una ayuda por parte del gobierno en el pago de los intereses de los créditos hipotecarios en las tasas de interés.
- Por último, se encuentra el programa de subsidio de la tasa de interés donde se tiene a la disposición de todos los colombianos 130 mil subsidios a las tasas de interés permitiéndoles bajar el valor de las cotas que deben de cancelar mensualmente de sus créditos hipotecarios.

6.3 FACTORES ECONÓMICOS

Los factores económicos de mayor influencia en el entorno de la empresa son: PIB, el crecimiento del sector de la construcción, la inflación, los niveles de ingreso y el empleo.

6.3.1 PIB

Durante el año 2016 el PIB nacional creció 2% respecto al año 2015, las ramas de actividad con mayor crecimiento fueron: establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (5%); construcción (4.1%) e industria (3%). Solo dos sectores presentaron caídas anuales, explotación de minas y canteras (-6.5%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (-0.1%).²³

²³ Consultado en : <http://camacol.co/informacion-economica/estudios-economicos>

6.3.2 SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

En el 2016 el sector de la construcción se expandió al 4.1%, explicado por los aumentos en el subsector de edificaciones en 6% y en el de obras civiles del orden del 2.4%. El resultado de construcción de edificaciones fue impulsado principalmente por la producción de edificaciones no residenciales (10.1%). Por su parte las edificaciones residenciales crecieron a ritmos del 2.2%²⁴

6.3.3 EL EMPLEO

La calidad del empleo también ha mejorado, los resultados indican una tasa de empleo formal del 51%. Aun así, se ha evidenciado una ralentización en la creación de empleo, esto es, en los años 2014 y 2015 en promedio se formaban 484 mil empleos al mes, en tanto en el 2016 este volumen solo llegó a 139 mil mensuales.²⁵

6.3.4 LA INFLACIÓN

Entre tanto la inflación alcanzó su pico más alto en julio del 2016, desde este momento ha cedido rápidamente pero aun así completa 25 meses por fuera del nivel superior del rango meta. En febrero de 2017 el IPC registró una variación mensual de 1% y la inflación anual se ubicó en 5.19%, cifras inferiores a la registradas en la misma medición del año anterior²⁶

6.3.5 LOS NIVELES DE INGRESO

La reducción de la pobreza en el país y la segunda es la calidad de vida. Frente a la primera informó que el nivel de pobreza monetaria se redujo al pasar de 28,5 % a 27,8

²⁴ Consultado en://camacol.co/informacion-economica/estudios-economicos

²⁵ Tomado de: <http://camacol.co/informacion-economica/estudios-economicos>

²⁶ Tomado de: <http://camacol.co/informacion-economica/estudios-economicos>

% y que 700.000 personas salieron de la pobreza en el último año, El DANE dio a conocer dos tipos de mediciones, la pobreza monetaria y la multidimensional, que es una medición más completa puesto que no contempla solamente el ingreso monetario a los hogares sino también refleja el grado de privación de las personas en un conjunto de dimensiones. La pobreza monetaria, es decir, por nivel de ingresos, es de 27,8%. Este es el número de personas que cuentan con el dinero mínimo necesario para adquirir la canasta de bienes alimenticios y no alimenticios. El DANE calculó que en 2015 la pobreza multidimensional disminuyó un 1,7 % respecto del 2014. Este porcentaje es en el que se basa el presidente Santos al decir que 700.000 personas salieron de la pobreza. La diferencia entre el campo y las ciudades sigue siendo abismal. En las zonas rurales la pobreza cobija al 40 % de la población.²⁷

6.4 FACTORES SOCIALES

El análisis de los factores sociales incluye un análisis de factores como el nivel de riqueza de la sociedad, la composición étnica, el papel de la mujer trabajadora y el nivel educativo promedio.

6.4.1 EL NIVEL DE RIQUEZA DE LA SOCIEDAD

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística indicó que un total de 171.000 personas dejaron de ser pobres entre 2014 y 2015, correspondientes a una reducción en el indicador de pobreza monetaria de 0,7 por ciento, al pasar de 28,5 a 27,8 por ciento. el valor de la línea de pobreza monetaria, por hogar, para el año 2015 fue de 894.552 pesos, Esto quiere decir que una familia promedio que tenga ingresos entre \$ 737.717 y los \$ 894.552 está incluida dentro de la línea de pobreza.²⁸

²⁷ Recuperado de: <http://www.semana.com/economia/articulo/indice-de-pobreza-monetaria-y-multidimensional-2016-en-colombia-segun-el-dane/463788>

²⁸ Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16525815>

6.4.2 LA COMPOSICIÓN ÉTNICA

En Colombia residen 1.392.623 indígenas que corresponden al 3,43% de la población del país; los afrocolombianos³³ son 4.311.757 personas, el 10,62% del total y el pueblo Rom o gitano está conformado por 4.858 personas que representan el 0,01% de la población total del país, lo que significa que la población colombiana que se reconoció como perteneciente a algún grupo étnico corresponde al 14,06% de la población colombiana, el restante 85,94% no se consideró perteneciente a ninguno de los anteriores grupos étnicos.²⁹

6.4.3 EL PAPEL DE LA MUJER TRABAJADORA

El acceso de las mujeres a la fuerza laboral en Colombia dio un salto del 24 por ciento en las últimas 2 décadas, al pasar de 31,6 en 1990, a 55,8 por ciento en 2013, según lo indica el informe 'El progreso de las mujeres en el mundo 2015-2016', realizado por varios autores para la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y UN Women 2015.

Este resultado ubica a Colombia como el país que logró reducir más esa brecha de género en América Latina y el Caribe, inclusive, por encima de México, Perú, Chile, Venezuela y Argentina.

Con base en la Muestra Continua de Hogares del Dane, el analista dice que de 21,4 millones de colombianos empleados en el 2015, las mujeres son 8,7 millones de dicho mercado.³⁰

²⁹ Tomado de: https://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/colombia_nacion.pdf

³⁰ Tomado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15772796>

6.4.4 EL NIVEL EDUCATIVO PROMEDIO

En el 2013, 2,1 millones de estudiantes se matricularon en educación superior en Colombia, una tasa neta de matriculación del 48% comparada con solo el 28% en el 2004. Esta tasa es similar al promedio de América Latina y el Caribe (44%) aunque está claramente por debajo de los niveles alcanzados por Chile (79%) y el promedio de la OCDE (72%).

En Colombia, la distribución de las matrículas entre instituciones del sector público y privado es bastante homogénea: en el 2013, el 52% de los estudiantes estaban matriculados en el sector público. Sin embargo, la participación de la población estudiantil en las instituciones privadas ha venido creciendo, lenta pero consistentemente, del 45% en el 2009 al 48% en el 2013 (CESU, 2014). Si se comparan con otros países de América Latina, las matrículas en el sector privado están en el intervalo promedio, muy por debajo de Chile (84%) y Brasil (71%), pero por encima de Uruguay (14%) o Argentina (26%) (UNESCO-UIS, 2015; año más reciente disponible⁷). De todos los programas, la mayoría de estudiantes cursa programas de licenciatura, seguidos por estudiantes de tecnología.

El gobierno colombiano ha tratado de motivar a un mayor número de estudiantes de educación superior a ingresar a programas técnicos y tecnológicos en aras de la economía nacional, con cierto éxito. Si bien la Tabla 5.3 muestra que las matrículas en formación técnica profesional descendieron cerca del 4% durante el periodo entre 2010 y 2013, las tasas de variación de cada año fueron del -50% en el 2010, -11% en el 2011, -4% en el 2012 y +6% en el 2013, lo que indica que parece que se revirtió un descenso agudo en el interés de formación a este nivel. La formación tecnológica creció en popularidad cada año desde el 2010 hasta el 2013, aunque el crecimiento fue más notorio en el 2010, en el 51%. Es posible que algunos programas hayan subido.³¹

³¹ Recuperado de: http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf

Tabla 6 *Número de matriculados por nivel (2013*) y cambio en los porcentajes (2010-2013*)*

| Nivel | Número de matriculados | Proporción del número total de matriculados (%) | Cambios anualizados en el número de matriculados 2010-2013 (%) |
|------------------------|------------------------|---|--|
| Técnico Profesional | 83.483 | 4,0 | -3,54 |
| Tecnológico | 604.410 | 28,7 | 10,39 |
| Título de Licenciatura | 1.295.528 | 61,4 | 7,41 |
| Especialización | 82.515 | 3,9 | 10,99 |
| Maestría | 39.488 | 1,9 | 18,37 |
| Doctorado | 3.800 | 0,2 | 17,78 |
| TOTAL | 2.109.224 | 100,0 | 8,00 |

Fuente: Elaboración propia en base CESU (2014), Universidad del Valle

6.5 FACTORES TECNOLÓGICOS

Para las actividades de la empresa, los desarrollos de nuevos programas computacionales permiten un ahorro en el tiempo y los recursos económicos, así mismo como es un factor de suma importancia para el marketing de la empresa.

En la actualidad el uso de nuevas tecnologías ha ayudado a reemplazar el uso de la mano de obra, esto se refleja en la disminución de mano de obra no calificada que se ve reemplazada en las obras de construcción con la implementación de máquinas como retroexcavadoras y tractores han acelerado los procesos de movimiento de tierra, andamios de aluminio y se ha facilitado en cuanto a la producción de hormigones con el uso de bombas de presión

Los softwares han simplificado todos los procesos en la elaboración de proyectos arquitectónicos y civiles, cálculos de redes de alcantarillado y agua potable, elaboración de planos en diferentes especialidades también existen programas que ayudan en el control de inventarios, almacenamiento de materiales y planillas.

Con la aparición de nuevos métodos en la construcción en temas como la cimentación, pared construcción y ayudan en los plazos de entrega, garantizando así la seguridad y la calidad de las obras.

Nuevos productos entran en la actualidad a sustituir los tradicionales, con la constante aparición de estos modifican no solo las necesidades de los clientes sino también las necesidades y la forma de hacer las cosas por parte de la empresa.

6.6 FACTORES AMBIENTALES

Este factor se enfoca específicamente en el escenario ecológico y como se influye de forma positiva o negativa en el medio ambiente también se estudia los efectos y la interacción con la salud de los seres vivos.

En el sector de la construcción existen varias normas y leyes tanto nacionales como municipales y todas son aplicables previamente a la aprobación no solo de los planos sino también en la entrega de los permisos y licencias de construcción, existen entidades como los bomberos en cada municipio que exigen la implementación de sistemas de seguridad, control y prevención de incendios, sistemas de conducto de gas y sustancias peligrosas, debidamente certificadas que garanticen la seguridad de los individuos y del medio ambiente.

Ley 23 de 1973, Código de Recursos Naturales y de Protección al Medio Ambiente

Es objeto de esta ley es prevenir y controlar la contaminación del medio ambiente, buscar el mejoramiento, la conservación y restauración de los recursos naturales renovables, para así defender la salud y el bienestar de todos los habitantes del territorio nacional. Se toma al medio ambiente como un patrimonio común; por lo tanto, su mejoramiento y su conservación son actividades del público, en las que participa el Estado y todos los particulares. Para efectos de la presente ley, se entenderá que el medio ambiente está constituido por la atmósfera y los recursos naturales renovables. Los bienes que se consideran contaminables en esta ley son el aire, el agua y el suelo. La contaminación en esta ley se entiende como la alteración del medio ambiente a través de sustancias o formas de energías puestas en el medio ambiente por las actividades humanas en una serie de cantidades, concentraciones o niveles que sean capaces de interferir con el bienestar y con la salud de las personas, la fauna y flora, que degraden la calidad del medio ambiente o afecten los recursos de la nación o de los particulares.

El gobierno fija los niveles mínimos de contaminación y el aprovechamiento que es permitido para cada uno de los bienes que conforman el medio ambiente. Las empresas y las personas que en medio de sus procesos lleguen a utilizar elementos que sean susceptibles de producir algún tipo de contaminación se encuentran en la obligación de informar al gobierno y a los consumidores acerca de los peligros que puede ocasionar a la salud de las personas o del medio ambiente.

Las sanciones a quienes violen esta ley cometiendo algún tipo de contaminación van desde amonestaciones, multas por un valor que será determinado por el gobierno, suspensión de las patentes de fabricación, cierre o clausura de los establecimientos que estén produciendo la contaminación y por último el cierre de los mismos cuando ningunas de las anteriores sanciones.

Ley 400 de 1997, construcciones sismo resistentes.

Esta ley establece los criterios y los requisitos mínimos para el diseño, la construcción y la supervisión técnica de las edificaciones nuevas, así mismo como todo lo indispensable para trabajar en la recuperación de las comunidades después de la ocurrencia de un sismo, que puedan verse sometidas a fuerzas sísmicas o a cualquier otra fuerza impuesta por la naturaleza buscando de que sean capaces de resistirlas o incrementar la resistencia a los efectos que estas producen y así minimizar el riesgo de la pérdida de vidas humanas y así defender en lo posible el patrimonio del estado y de los ciudadanos.

También señala los requisitos de idoneidad para el ejercicio de todas las profesiones relacionadas con el objeto de la construcción y también define las responsabilidades de quienes ejercen todas estas actividades.

6.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Tabla 7. Matriz EFE constructora salgir s.a.s

| FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO | PESO | CALIFICACION | TOTAL PONDERADO |
|---|------|--------------|-----------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| Estabilidad política, confianza para realizar inversiones en bienes raíces (proceso de paz) | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Subsidios para adquisición de vivienda | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Mayores regalías a los municipios para nuevas inversiones en infraestructura | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Fácil acceso a créditos hipotecarios | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Incremento de los salarios | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Población que se capacita en el sector de la construcción, aumentando así la mano de obra | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Optimización de los procesos constructivos | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Desarrollo del sistema de ventas a través de los diferentes canales tecnológicos | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Variedad de softwares que se especializan en la automatización y gestión de la empresa | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Diversidad de proveedores | 0,06 | 3 | 0,18 |
| AMENAZAS | | | |

| | | | |
|--|------|---|------|
| Nuevas políticas de aranceles para la importación de materiales | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Aumento en las tasas de interés | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Variación en las tasas de cambio | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Exigencias de cumplimiento inmediato con respecto a los sistemas de seguridad e incendio | 0,03 | 4 | 0,12 |
| Sanciones por incumplimiento de leyes ambientales | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Crecientes normas sobre construcción en Colombia | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Abundancia de trámites, controles, impuestos y demás procesos administrativos | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Tramites en los municipios que presentan demoras | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Restricciones sobre uso de suelos para la construcción | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Afiliación a parafiscales de todos los empleados de la empresa | 0,04 | 4 | 0,16 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,61 |

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) de la empresa constructora SALGIR S.A.S, arroja un total de 2,61 reflejando que es una organización que está haciendo a un lado algunas de las amenazas faltando mitigar algunas otras para así después poder concentrarse en la explotación de las oportunidades que presenta el entorno de la organización.

7 DESARROLLO DEL TERCER OBJETIVO

7.1 LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Tabla 8. Matriz MPC constructora SALGIR S.A.S

| FACTORES CLAVES DE ÉXITO | PONDERACION | CONSTRUCTORA SALGIR S.A.S | | FAINORY GRANADA | | LUIS CARLOS BONILLA | |
|---|-------------|---------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | CLASIFICACION | RESULTADO PONDERADO | CLASIFICACION | RESULTADO PONDERADO | CLASIFICACION | RESULTADO PONDERADO |
| Las ventas de la empresa son a nivel nacional | 0,1 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 |
| Amplia oferta de productos de construcción | 0,14 | 4 | 0,56 | 3 | 0,42 | 3 | 0,42 |
| Cuenta con espacios adecuados para la maquinaria y la materia prima | 0,1 | 4 | 0,4 | 1 | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Baja rotación del personal | 0,11 | 3 | 0,33 | 2 | 0,22 | 2 | 0,22 |
| Acceso a todos los sistemas de información tecnológicos | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| Procesos de publicidad | 0,18 | 1 | 0,18 | 3 | 0,54 | 2 | 0,36 |
| Conocimiento por parte de los empleados de los objetivos, misión y visión de la empresa | 0,12 | 1 | 0,12 | 2 | 0,24 | 2 | 0,24 |
| Las ventajas competitivas | 0,15 | 2 | 0,3 | 2 | 0,3 | 2 | 0,3 |
| TOTAL | 1 | | 2,59 | | 2,42 | | 2,44 |

Fuente: Elaboración Propia, Universidad del Valle 2017

Según los resultados reflejados en esta matriz de perfil competitivo observamos que frente a los dos competidores la empresa CONSTRUCCIONES SALGIR S.A.S presenta una mejor calificación, convirtiéndola en la empresa líder del sector presentando como ventaja la imagen de empresa constituida, a diferencia de los otros dos competidores cuya imagen ante el mercado es la de una persona natural; pero sin dejar de olvidar que los aspectos que se deben convertir en prioridades para CONSTRUCCIONES SALGIR S.A.S son: procesos de publicidad y en el conocimiento por parte de los empleados de los objetivos, misión y visión de la empresa.

Esta decisión se toma analizando que fueron aspectos que en comparación con las dos empresas competidoras. Presentan una menor calificación.

8 DESARROLLO CUARTO OBJETIVO

8.1 ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tabla 9. Matriz FODA Constructora
Salgir s.a.s

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|---|
| | F1. Las ventas de la empresa son a nivel nacional | D1. La información sobre crecimiento de las ventas es escasa y difusa |
| | F2. Amplia oferta de productos de construcción | D2. Se conocen solo algunos competidores directos |
| | F3. Personal capacitado e idóneo para realizar las labores | D3. Cuenta con procesos de publicidad poco efectivos |
| | F4. Cuenta con espacios adecuados para la maquinaria y la materia prima | D4. Se desconoce la calidad de los productos y servicios que se ofrecen |
| | F5. Constante capacitación en la elaboración de los productos ofrecidos con entidades como el Sena | D6. Se realiza poco seguimiento a la calidad, precios y tiempos de entrega de insumos por parte de los proveedores |
| | F6. Contratación del personal de acuerdo con la ley | D7. Los empleados desconocen los objetivos, misión y visión de la empresa |
| | F7. Baja rotación del personal | D8. Los objetivos organizacionales son difusos y se desconoce el aporte de los empleados a estos |
| | F8. Excelente historial crediticio tanto en los bancos como con los proveedores | D9. se desconoce el resultado del logro de los objetivos |
| | F9. Acceso a todos los sistemas de información tecnológicos | D10. Las ventajas competitivas de la empresa son escasas |
| OPORTUNIDADES | APROVECHAR OPORTUNIDADES USANDO FORTALEZAS | APROVECHAR OPORTUNIDADES SUPERANDO DEBILIDADES |
| O1. Estabilidad política, confianza para realizar inversiones en bienes raíces (proceso de paz) | Fortalecimiento de la amplia oferta ofrecida a nivel nacional de la empresa aprovechando la estabilidad política en la actualidad, los subsidios de vivienda, el fácil acceso a los créditos hipotecarios y las regalías que están llegando a los municipios (F1+F2:O1,O2,O3,O4). | Implementación de un nuevo software que ayude con el conocimiento del crecimiento de las ventas, mejorar los procesos de publicidad, obtener una información más detallada de los competidores directos y una automatización de los procesos de construcción (D1+D2+D3:O6,O8) |
| O2. Subsidios para adquisición de vivienda | | |
| O3. Mayores regalías a los municipios para nuevas inversiones en infraestructura | | |
| O4. Fácil acceso a créditos hipotecarios | | |
| O5. Población que se capacita, aumentando así la mano de obra | | |
| O6. Optimización de los procesos constructivos | | |
| O7. Desarrollo del sistema de ventas a través de los diferentes canales tecnológicos | | |
| O8. Variedad de softwares que se especializan en la automatización y gestión de la empresa | | |
| O9. Diversidad de proveedores | | |
| | Identificación y contratación del mejor personal, que ayuden con la optimización de los procesos de construcción y de la empresa, todo esto con la imagen que tiene la empresa de ser una organización sólida, confiable y con muy poca rotación de personal (F6+F7:O5,O6) | Contratación de personal capacitado que ayude en la implementación de una serie de capacitaciones que ayuden al reconocimiento de los objetivos, la misión y la visión de la empresa y a su vez cual es el aporte de cada uno de los empleados al cumplimiento y el logro de estos mismos (D6+D7+D8:O5) |
| | Fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores a precios diferenciados y continuar con las buenas relaciones con los bancos para así obtener fácil acceso a materiales y a los créditos (F8:O9) | Creación de valor agregado en cuanto al acompañamiento, mantenimiento y calidad de las obras, para así crear nuevos mercados aprovechando las nuevas inversiones, los subsidios de vivienda y tener una ventaja competitiva frente a los demás competidores (D9:O1,O2,O3,O4) |
| | Implementación de sistemas de ventas y mejoras en la automatización de los procesos de gestión empresarial utilizando los sistemas tecnológicos de información que posee la empresa (F9:O7,O8) | |
| AMENAZAS | EVITAR AMENAZAS USANDO FORTALEZAS | MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y CONTRARRESTAR AMENAZAS |
| A1. Nuevas políticas de aranceles para la importación de materiales | Acuerdos de compra y endeudamiento a largo plazo con los proveedores y los bancos para así lograr unos precios más competitivos y amortizar así las variaciones en las tasas de interés y las tasas de cambio (F2+F8:A1,A2,A3) | Implementación de un plan estratégico que ayude en el reconocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa además del cumplimiento de lo exigido por la ley para el funcionamiento de la organización (d6+d7+d8:a4,a5,a6) |
| A2. Aumento en las tasas de interés | | |
| A3. Variación en las tasas de cambio | | |
| A4. Exigencias de cumplimiento inmediato con respecto a los sistemas de seguridad e incendio | | |

| | | |
|--|---|--|
| A5. Sanciones por incumplimiento de leyes ambientales | Refuerzo en los sistemas de contratación del personal, sistemas de salud ocupacional y las normativas legales exigidas para las licencias y los permisos de construcción y las leyes ambientales por parte del personal encargado del recurso humano (F3+F5+F6:A4,A5,A6,A8) | Desarrollo de un plan estratégico en la resolución de problemas y toma de decisiones empresariales (d1+d2+d3+d4+d9:a1,a2,a3,a7,a8) |
| A6. Crecientes normas sobre construcción en Colombia | | |
| A7. Restricciones sobre uso de suelos para la construcción | | |
| A8. Afiliación a parafiscales de todos los empleados de la empresa | | |

Fuente: Elaboración propia, Universidad del valle 2017

Las estrategias que derivan de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la matriz FODA son las siguientes:

ESTRATEGIAS FO

E1. Fortalecimiento de la amplia oferta ofrecida a nivel nacional de la empresa aprovechando la estabilidad política en la actualidad, los subsidios de vivienda, el fácil acceso a los créditos hipotecarios y las regalías que están llegando a los municipios (F1+F2:O1,O2,O3,O4).

E2. Identificación y contratación del mejor personal, que ayuden con la optimización de los procesos de construcción y de la empresa, todo esto con la imagen que tiene la empresa de ser una organización sólida, confiable y con muy poca rotación de personal (F6+F7:O5,O6).

E3. Fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores a precios diferenciados y continuar con las buenas relaciones con los bancos para así obtener fácil acceso a materiales y a los créditos (F8:O9).

E4. Implementación de sistemas de ventas y mejoras en la automatización de los procesos de gestión empresarial utilizando los sistemas tecnológicos de información que posee la empresa (F9:O7,O8)

ESTRATEGIAS FA

E5. Acuerdos de compra y endeudamiento a largo plazo con los proveedores y los bancos para así lograr unos precios más competitivos y amortizar así las variaciones en las tasas de interés y las tasas de cambio (F2+F8:A1,A2,A3)

E6. Refuerzo en los sistemas de contratación del personal, sistemas de salud ocupacional y las normativas legales exigidas para las licencias y los permisos de

construcción y las leyes ambientales por parte del personal encargado del recurso humano (F3+F5+F6:A4,A5,A6,A8)

ESTRATEGIAS DO

E7. Implementación de un nuevo software que ayude con el conocimiento del crecimiento de las ventas, mejorar los procesos de publicidad, obtener una información más detallada de los competidores directos y una automatización de los procesos de construcción (D1+D2+D3:O6,O8)

E8. Contratación de personal capacitado que ayude en la implementación de una serie de capacitaciones que ayuden al reconocimiento de los objetivos, la misión y la visión de la empresa y a su vez cual es el aporte de cada uno de los empleados al cumplimiento y el logro de estos mismos (D6+D7+D8:O5)

E9. Creación de valor agregado en cuanto al acompañamiento, mantenimiento y calidad de las obras, para así crear nuevos mercados aprovechando las nuevas inversiones, los subsidios de vivienda y tener una ventaja competitiva frente a los demás competidores (D9:O1,O2,O3,O4)

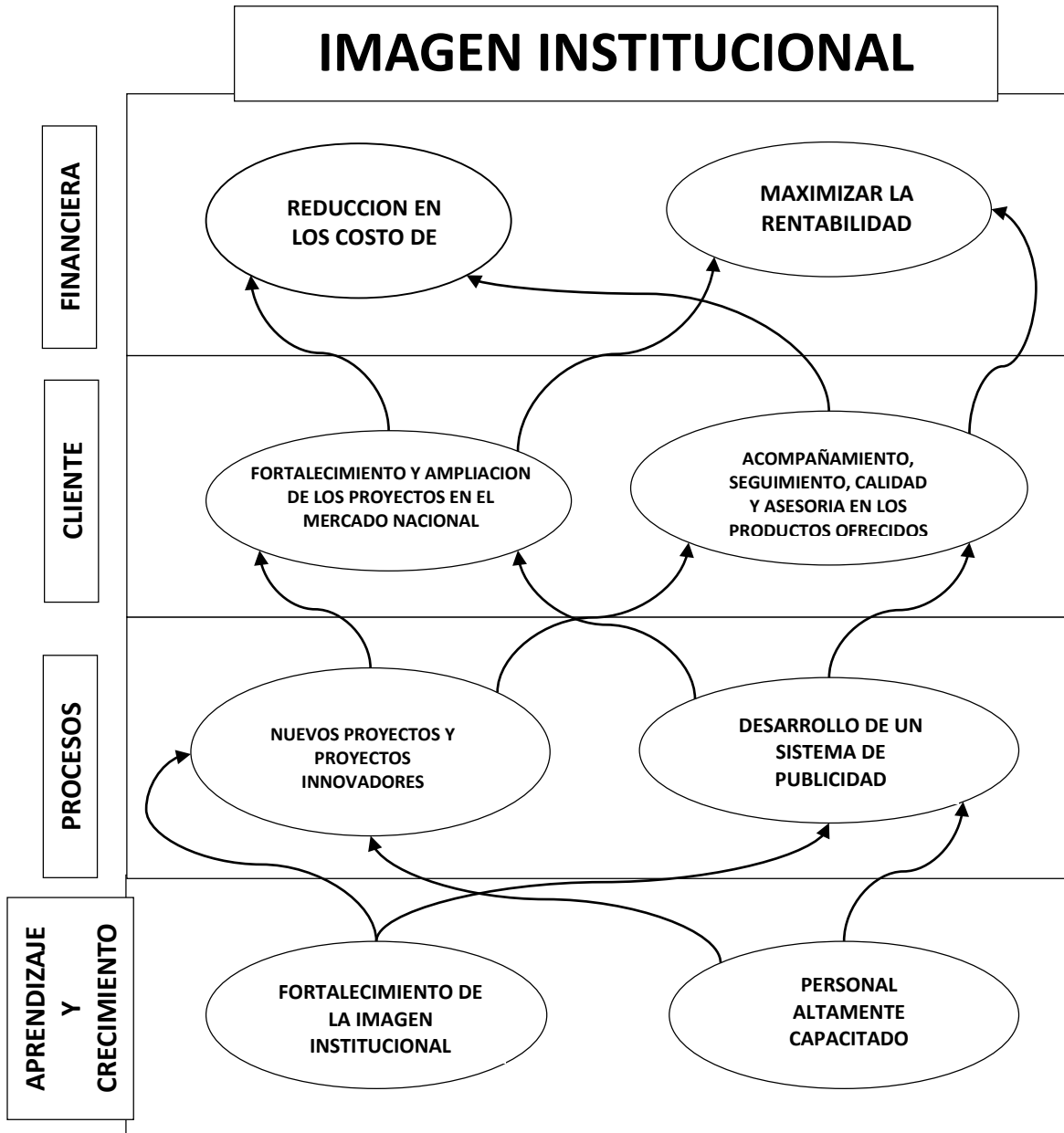
ESTRATEGIAS DA

E10. Implementación de un plan estratégico que ayude en el reconocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa además del cumplimiento de lo exigido por la ley para el funcionamiento de la organización (D6+D7+D8:A4,A5,A6)

E11. Desarrollo de un plan estratégico en la resolución de problemas y toma de decisiones empresariales (D1+D2+D3+D4+D9:A1,A2,A3,A7,A8)

9 DESARROLLO QUINTO OBJETIVO

Figura 14. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia, Universidad del Valle 2017

La Constructora SALGIR S.A.S no cuenta con una imagen institucional sólida ni explícita, los objetivos, la misión y la visión son desconocida por los integrantes de la organización.

Por esta razón se plantea una serie de objetivos para el logro del fortalecimiento de la imagen institucional.

Se presentó el mapa estratégico con los objetivos enlazados a través de flechas, mostrando de esta manera la influencia que poseen los objetivos de aprendizaje y crecimiento con las demás perspectivas sucesivamente.

10 BALANCE SCORE CARD

Los objetivos de aprendizaje y conocimiento, de clientes, de procesos y los financieros, que se encuentran reflejados en el anterior mapa estratégico, se discriminan a continuación mediante estrategias para así un mejor monitoreo del desempeño y su cumplimiento.

Tabla 10. *Perspectiva aprendizaje y conocimiento bsc*

| Perspectiva | Objetivos estratégicos | Actividades | Índice | Frecuencia | Responsable |
|---------------------------|---|--|--|---------------------------------|----------------------------------|
| Aprendizaje y crecimiento | A.1. Fortalecimiento de la imagen institucional | A.1.1. PLAN DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DEL PERSONAL | # actividades realizadas de inducción y reinducción / # actividades programadas de inducción y reinducción | Trimestral | Profesional en salud ocupacional |
| | | A.1.2 Establecimiento de manual de funciones y perfil de cargos | Manual de funciones y perfiles definidos | Anual | |
| | A.2. Personal altamente capacitado | A.2.1. Selección del personal según sus competencias en cada cargo | # de personal solicitado / total de personas en la empresa | Inicio del periodo de inducción | |
| | | A.2.2. Capacitación del personal | # de personal capacitado / total personal de la empresa | Semestral | |

Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2017

La perspectiva del aprendizaje y conocimiento se enfoca en los recursos humanos por este motivo se establece un plan de integración del personal y un manual sobre la empresa que incluya la misión, la visión, los objetivos y las finalidades de la empresa, siendo de vital importancia que sea suministrado a la totalidad del personal para su conocimiento y reconocimiento de las metas propuestas y así sean partícipes de las estrategias organizacionales todo esto lográndose mediante charlas y una posterior retroalimentación de las mismas.

En cuanto a la capacitación se debe de hacer al inicio de la etapa laboral (inducción) y constantemente según las actualizaciones, normativas y nuevas formas de hacer los diferentes procesos que componen a la empresa, el personal debe de estar debidamente capacitado para así evitar inconvenientes, facilidad en el manejo de los procesos y la disminución y el ahorro en la producción.

Tabla 11. Perspectiva cliente bsc

| Perspectiva | Objetivos estratégicos | Metas | Índice | Frecuencia | Responsable |
|-------------|--|--|---|------------------------|----------------------------------|
| Cliente | C.1. Acompañamiento, seguimiento, calidad y asesoría en los productos terminados | C.1.1. Aumentar la calidad de los productos | Calidad del proyecto | Trimestral | Profesional en salud ocupacional |
| | | C.1.2. Entrega de productos a tiempo | Tiempo de entrega anterior / tiempo de entrega esperado | De acuerdo al proyecto | |
| | | A.1.3. Acompañamiento seguimiento y asesoría a los proyectos después de ser entregados | Quejas, reclamos, dudas y consultas en la postventa | | |
| | C.2. Fortalecimiento y ampliación del mercado nacional | C.2.1. Penetrar en ciudades intermedias | Seguimiento de nuevos proyectos | Trimestral | |
| | | C.2.2. Diversificación de mercados | | | |
| | | C.2.3. Desarrollo de nuevos productos | | | |
| | | C.2.4. Desarrollo del mercado local | | | |

Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2017

Esta perspectiva es de suma importancia para así lograr la rentabilidad financiera deseada, no solo con el cumplimiento en los tiempos de entrada de los proyectos sino también con la calidad de ellos y adicionando un servicio de acompañamiento, seguimiento y asesoría a los proyectos después de ser entregados convirtiéndose en un valor agregado que genere un mayor grado de satisfacción en los clientes.

Mientras en la parte del fortalecimiento y la ampliación del mercado nacional se busca desarrollarlo con nuevas penetraciones en algunas ciudades y municipios intermedios, entrando en otros tipos de mercado como los planes de vivienda y edificios no habitacionales logrando así ampliar la oferta de servicios prestados y la entrada a nuevos mercados locales.

Tabla 12. Perspectiva procesos bsc

| Perspectiva | Objetivos estrategicos | Metas | Indice | Frecuencia | Responsable | Valor monetario |
|-------------|--|--|---|---------------|------------------|-----------------|
| Procesos | P.1. Nuevos procesos y proyectos innovadores | P.1.1. Disminucion del tiempo de fabricacion | Tiempo de entrega de la obra - tiempo presupuestado | Cada proyecto | Director de obra | |
| | | P.1.2. Ejecucion de nuevos proyectos innovadores | # proyectos anteriores / # proyectos actuales | Trimestral | | |
| | P.2. Desarrollo de un sistema de publicidad | P.2.1. Fortalecimiento de la marca comercial | % reconocimiento de la imagen corporativa | Semestral | Director general | |

Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2017

En esta perspectiva los objetivos principales son la creación de productos innovadores y desarrollar un sistema de publicidad, todo esto se logra en la disminución del tiempo de fabricación y de entrega de los proyectos elaborándolos de una manera más innovadora y en cuanto al tema del sistema de publicidad se busca un fortalecimiento de la marca comercial mediante la promoción de esta misma.

Tabla 13. Perspectiva financiera bsc

| Perspectiva | Objetivos estratégicos | Metas | Índice | Frecuencia | Responsable | Valor monetario |
|-------------|--|---|--------------------------------------|--------------------------------|------------------|-----------------|
| Financiera | F.1. Maximizar la rentabilidad | F.1.1. Recuperación de cartera | Periodo actual / periodo esperado | Terminación proyecto | Gerente general | |
| | F.2. Reducción en los costos de producción | F.2.1. Proveedores correctos | Proveedor actual / otros proveedores | Inicio del periodo de proyecto | Director de obra | |
| | | F.2.2. Procedimientos que ayuden a disminuir costos | Costo actual / costo esperado | Cada proyecto | | |

Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2017

El objetivo principal de la perspectiva financiera es la maximización de la rentabilidad lográndola en la disminución del tiempo en el que la empresa recupera la inversión inicial del proyecto, todo esto cumpliendo todos los objetivos de las perspectivas anteriores y en la reducción de los costos de producción mediante la consecución de proveedores adecuados y en la búsqueda de procedimientos que ayuden en la disminución de costos.

11 REFORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

11.1 MISIÓN

Somos una empresa que desarrolla y ejecuta ideas constructivas basados en nuestra amplia experiencia, calidad y servicio, garantizando la satisfacción de nuestros clientes, accionistas y colaboradores consolidando proyectos inmobiliarios tanto para el sector público como privado.

11.2 VISIÓN

Para el año 2022 ser reconocida como la mejor empresa constructora de la región, manteniendo el liderazgo en costos y rentabilidad, así como la confianza de nuestros clientes en cuanto la calidad de nuestros procesos y proyectos innovadores, contando para esto con un personal altamente calificado, ofreciendo un acompañamiento y mayor seguridad a nuestros proyectos fortaleciendo así la empresa a nivel nacional.

11.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Proyectar a mediano plazo actividades de obras civiles sostenibles.
2. Planeación efectiva de todos los procesos y actividades de obras civiles.
3. Satisfacer a los clientes, ejecutando obras de excelente calidad a costos bajos y reduciendo imprevistos en la realización de la Obra, así como garantizando su sostenibilidad.

11.4 VALORES CORPORATIVOS

Respeto: Valoramos, reconocemos y apreciamos a las personas y el trabajo que realizan tanto dentro como fuera de la organización, salvaguardando los derechos de cada uno.

Compromiso: Nuestros esfuerzos se encuentran encaminados al estricto cumplimiento de las normas legales, tiempos, costos y a la ejecución de todos nuestros proyectos.

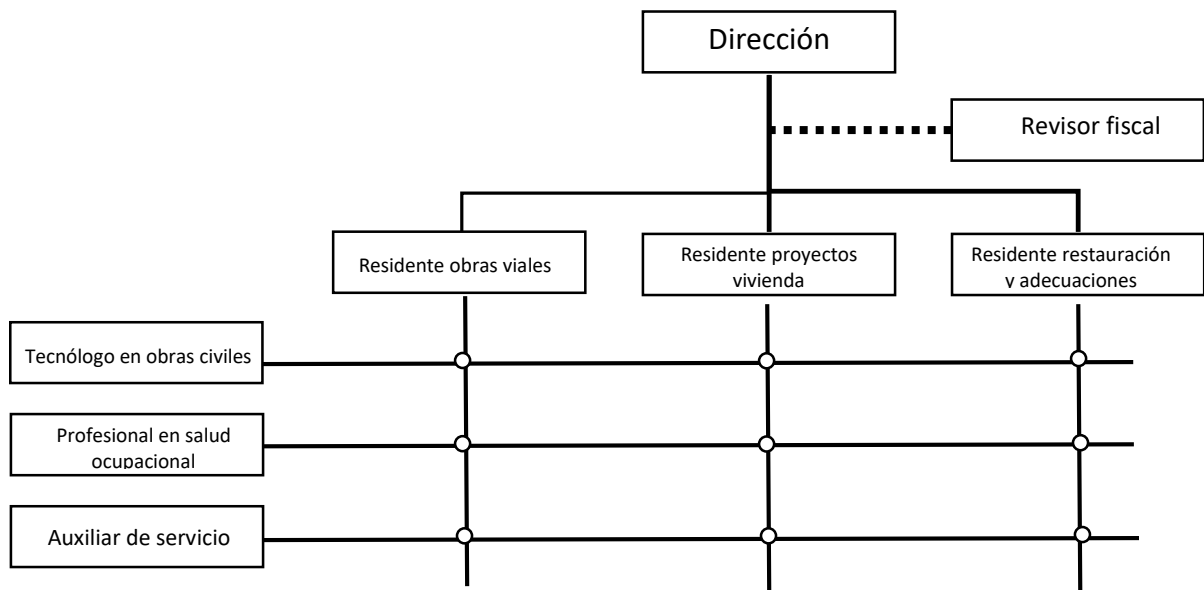
Excelencia: Garantizamos total calidad en la elaboración de todos nuestros proyectos además de contar con procesos de excelencia tanto en los recursos humanos como en las materias primas, así podremos garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

Integridad: Contamos con ser una organización confiable, con alta credibilidad y ejemplar ante el sector de la construcción y nuestro cliente, que actuamos con un gran sentido de justicia conforme a sus principios.

Dinamismo: Nuestra compañía se adapta a los cambios tanto internos como externos implementados en la innovación para así poder afrontar y conquistar los nuevos mercados y proyectos de la región.

11.5 PROPUESTA NUEVA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Figura 6: modelo de planeación estratégica constructora Salgado s.a.s



Fuente: Elaboración Propia, Universidad del Valle 2017

La nueva estructura organizacional se presenta de manera matricial, esta estructura es apropiada para empresas dedicadas al desarrollo de proyectos facilitando así el surgimiento de nuevos proyectos, ya que se adquiere de una manera más rápida recursos tanto humanos como materias primas sin importar el número de proyectos que se encuentren en ejecución.

12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Para la identificación de las **fortalezas y las debilidades** se realizó un diagnóstico organizacional mediante una serie de entrevistas semiestructuradas al personal de planta, y así lograr describir la situación actual de la organización empresarial SALGIR S.A.S, con esta información se elaboró una **matriz EFI** que expuso como principales fortalezas su personal capacitado e idóneo para realizar las labores, la Baja rotación del personal, su excelente historial crediticio tanto en los bancos como con los proveedores y por su parte como debilidades se encontró el desconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores, desconocen los objetivos, misión y visión de la empresa por parte de los trabajadores, desconocimiento de la competencia directa e indirecta así como el ineficiente seguimiento y medición del logro de los objetivos propuestos por la gerencia.
- El análisis del **micro y macro entorno** puso en evidencia una serie de oportunidades y amenazas, en ella se destacan: mayores regalías a los municipios para nuevas inversiones en infraestructura, diversidad de proveedores, optimización de los procesos constructivos, y el fácil acceso a créditos hipotecarios, como amenazas se identificaron, la variación en las tasas de cambio, nuevas políticas de aranceles para la importación de materiales, sanciones por incumplimiento de leyes ambientales, abundancia de trámites, controles, impuestos y demás procesos administrativos, así como el aumento en las tasas de interés.
- Al tocar el tema de la competencia se necesitó la creación de la **matriz MPC** donde se tomaron dos de los principales competidores teniendo en cuenta factores como: la gama de proyectos que ofrecen al mercado, los procesos de publicidad y demás factores clave para el éxito de la organización, dando como resultado que la Constructora SALGIR S.A.S es la empresa líder del sector de la construcción en el municipio de Sevilla Valle del Cauca en aspectos como: Amplia

oferta de productos de construcción y Baja rotación del personal; presenta condiciones similares respecto a Acceso a los sistemas de información tecnológicos , sin embargo debe aprender de sus competidores en aspectos claves como: Procesos de publicidad y Conocimiento y empoderamiento de los objetivos, misión y visión por parte de los trabajadores de la empresa.

- Luego de realizar en diagnostico interno y análisis externo de la organización Constructora Salgir S.A. se procedió a hacer **el cruce de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas** dando como resultado una serie de estrategias como lo son: reducción en los costó de producción, fortalecimiento y ampliación del mercado nacional, acompañamiento, seguimiento, calidad y asesoría en los productos ofrecidos, nuevos productos y proyectos innovadores, desarrollo de un sistema de publicidad, fortalecimiento de la imagen institucional, personal altamente capacitado, maximizar la rentabilidad, todas estas orientadas al logro de la visión empresarial.
- Con esta información se deja planteado para la organización empresarial Salgir S.A.S un **Balanced Scorecard** que consta de una serie de perspectivas, objetivos estratégicos, metas e indicadores, a saber: **perspectiva del aprendizaje**, su enfoque está dado por el desarrollo de personal y capacidades organizaciones, **perspectiva de procesos** el cual se centra en la disminución de los tiempo de producción y en el desarrollo de un sistema de publicidad, **perspectiva de clientes**, el cual se orienta a la creación de un acompañamiento, seguimiento y una asesoría de todos los proyectos realizados por la empresa y la ampliación de sus proyectos y servicios mercado nacional, y por ultimo la **perspectiva financiera** que busca la reducción en los costos de producción y la maximización de la rentabilidad.
- De acuerdo a lo anterior se considera que el proyecto **cumple con los objetivos propuestos**, entregando a la organización empresarial constructora SALGIR S.A.S una herramienta clara y eficaz que ayuda al fortalecimiento de sus procesos

y a integrar y direccionar los recursos humanos y materiales de manera estratégica, elevando la satisfacción de sus clientes, reduciendo costos y maximizando su rentabilidad.

- Este proyecto deja abierta la posibilidad de futuros trabajos de grado relacionados con la implementación y seguimiento de las estrategias y objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

Aktouf, O. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo de las organizaciones. Cali: Artes Gráficas del Valle Ltda. 2002

Alfonso Gómez, Diseño de un plan estratégico de crm (customer relationship management) para mejorar la calidad del servicio al cliente en la constructora Colpatria, (Trabajo de pregrado). Universidad De La Salle, Bogotá D.C. 2009.

Álvarez, I.. *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México: Limusa. 2002

Andrews, K. The Concept of Corporate Strategy. Miami: Irwin 1987.

Ansoff, I. *Estrategias para la Diversificación*. Harvard Business Review 1957

Ansoff, I. *La Estrategia de la Empresa*. Pamplona: EUNSA. 1976

Apalancamiento. *Academic enciclopedia Universal*. 2012 [versión electrónica]. España: Enciclopedia Universal http://enciclopedia_universal.esacademic.com/163613/.

BLANCO, M., CANTORNA, S. y AIBAR, B. El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral. Vol. XXVIII Núm. 98 Enero – Marzo 1999, pp. 77- 104.

BLAUG, Mark. La metodología de la economía o como explican los economistas. Madrid, Alianza Universidad, 1985.

Bonilla y Rodríguez. *Más allá del dilema de los métodos. La Investigación en Ciencias Sociales. 2ª Edición*. Bogotá: Editorial Norma. 1.997.

Cano y Olivera. *Algunos modelos de planeación*. 2008 Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>

Chandler Jr, A.. *Strategy & Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press. 1962

David, Fred. *Conceptos de Administración, CAP. 3. La Evaluación Externa*. pp. 80-116. 2008

Dávila Newman, Gladys; "El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales". *Laurus* (2006): pag 180-205.

Delgado, I. *Historia de la Planeación Estratégica*. 2012. Recuperado de <http://indiradelgado.blogspot.com.co>

Drucker, P. *The Practice of Management*. New York, NY: Harper Collins Publishers. 1954

GUTIÉRREZ, F. and LESMES D. M. *Análisis de Situación de Salud con el Modelo de los Determinantes Sociales de Salud*. 1st Sevilla Valle del Cauca: Secretaria Departamental de Salud del Valle del Cauca, Dirección Local de Salud Municipio de Sevilla. 2014, Disponible en : <http://www.valledelcauca.gov.co/salud/publicaciones.php?id=23930>

Hax y Majluf. *Gestión de Empresa con una visión estratégica*. Santiago de Chile: Ediciones Dolmen. 1993

Hernández, Fernández y Baptista..*Metodología de la Investigación. 3ª Edición*. México: Editorial McGraw Hill. 2006

Hernández, R. et al. *Metodología de la investigación*. Mcgraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, Cuarta Edición. 2006

Hill y Jones. *Administración Estratégica, un enfoque integrado*. México: Mc Graw Hill. 2006

Jiménez, E. *Proceso de internacionalización de las pymes colombianas e incidencia del TLC con Estados Unidos*. (Tesis de maestría). Universidad de Barcelona. 2007

Kaplan y Norton *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000. 2002

KEPNER, Charles H. *el directivo racional*. MC Graw Hill. 1983

López, N. *Planeación estratégica de ferretería su casa constructora 2012 – 2015* (Tesis de maestría). Universidad ICESI, Cali Valle del Cauca. 2011

Malhotra. *Investigación de Mercados Un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación. 2004

McDaniel, C y Gates, Roger. *Investigación de mercados contemporánea*. México: Internacional Thomson Editores. 1999

Méndez, C. *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa. 2008

Porter, M. *Estrategia Competitiva*. México D.F.: SECSA. 1995

Porter, M. On Competition, Updated and Expanded. 2007 Recuperado de <http://www.linguee.es/ingles-spanol/traduccion/michael+porter+competitive+advantage.html>

Porter, M..*EstrategiaCompetitiva*. México D.F.: SECSA. 1995

Ronda, G. *Modelo de integración estratégica. ¿Cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo?* 2003. Recuperado de www.gestiopolis.com

Sallenave, J. *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Editorial Norma S.A.

Schuschny. *La Planificación según Rusell Ackoff*, 1991. Recuperado de <http://www.slideshare.net/> 20 de febrero del 2014.

Schuschny. *La Planificación según Rusell Ackoff*, Recuperado de <http://www.slideshare.net/> 20 de febrero del 2014.

Singh, S. *Control de Calidad Total. Claves, Metodologías y Administración para el Éxito*. México: McGraw Hill. 1998.

Wheelen, L, Thomas y Hunger J. *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos*. México: Pearson Educación. 2007.

ANEXOS

| ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL | |
|--|--|
| DATOS GENERALES | |
| 1. Razon social | |
| 2. Representante legal | |
| 3. Dirección | |
| 4. Teléfono | |
| 5. Correo electrónico | |
| 6. Antigüedad | |
| 7. Número de empleados | |
| 8. Productos o servicios | |
| <p>ESTOS CUESTIONARIOS FUERON DISEÑADOS CON LA FINALIDAD DE OBTENER INFORMACION UTIL QUE PERMITA ESTABLECER UN DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DE SU EMPRESA ES MUY IMPORTANTE QUE SE RESUELVAN DE LA MANERA MAS SINCERA POSIBLE. YA QUE NO HAY BUENAS ESTRATEGIAS SIN UN BUEN DIAGNÓSTICO.</p> | |

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

MARKETING Y VENTAS

| | | |
|---|------------------|---------------|
| 1. Las ventas que realiza su empresa son a nivel: | Local | Regional |
| | Nacional | Internacional |
| 2. Sus mayores clientes son: | Mayoristas | Minoristas |
| | Consumidor final | |
| 3. ¿Los precios de sus productos o servicios son competitivos en el mercado? | SI | NO |
| 4. ¿Sus productos o servicios se diferencian de los de su competencia? | SI | NO |
| 5. ¿Cuenta con una Base de datos de sus clientes que le permite diferenciarlos y saber sus preferencias? | SI | NO |
| 6. ¿Utiliza algún tipo de estrategia para retener a sus clientes? | SI | NO |
| 7. ¿Tiene identificados sus competidores directos? | SI | NO |
| 8. ¿La empresa identifica sus competidores indirectos? | SI | NO |
| 9. ¿Utiliza indicadores que le permiten conocer su crecimiento en ventas? | SI | NO |
| 10. ¿Cuenta con una estrecha línea de productos? | SI | NO |
| 11. ¿Tiene implementado algún tipo de mecanismo o software para conocer el inventario y los productos de mayor venta? | SI | NO |
| 12. ¿La empresa espera a sus clientes o va en busca de ellos? | SI | NO |
| 13. ¿Tiene definida la forma como se fijan los precios, los descuentos, promociones u ofertas. | SI | NO |
| 14. ¿Tiene definida de manera formal como se deben brindar los créditos y a quienes? | SI | NO |

Las siguientes preguntas son abiertas, y deben responderse de la manera más detallada posible.

15. ¿Qué ventaja tienen su producto o servicio con relación al de su competencia?

16. ¿Qué productos de su empresa generan mayor rentabilidad?

¿Cómo da conocer a sus clientes el precio, descuentos, promociones y/o novedades de sus productos o servicios?

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

PRODUCCIÓN

| | | |
|--|----|----|
| 1. ¿La empresa cuenta con los espacios, maquinaria, y servicios óptimos para elaborar sus productos o servicios? | SI | NO |
| | | |
| 2. ¿La maquinaria empleada es vieja u obsoleta? | SI | NO |
| | | |
| 3. ¿Los espacios de almacenamiento de materias primas son organizados y limpios? | SI | NO |
| | | |
| 4. ¿El proceso para la fabricación de sus productos es innovador?. | SI | NO |
| | | |
| 5. ¿En la empresa se busca constantemente implementar nuevas formas de hacer las cosas? | SI | NO |
| | | |
| 6. ¿En la empresa se ha implementado tecnología a sus procesos de producción de bienes o servicios? | SI | NO |
| | | |
| 7. Existe algun mecanismo que mida la calidad de sus productos o servicios? | SI | NO |
| | | |
| 8. ¿La empresa evalua constantemente a sus proveedores? | SI | NO |
| | | |
| 9. ¿La empresa ofrece garantia de calidad de sus productos? | SI | NO |
| | | |

Las siguientes preguntas son abiertas, y deben responderse de la manera mas detallada posible.

10. Cuál ha sido el último proceso, actividad o sistema que se ha desarrollado en la empresa? por ejemplo: Sistema de gestion de la calidad, o un sistema de costos, una mejor manera de vender los productos, una nueva forma de realizar un proceso o actividad reduciendo tiempos o agregando valor a sus productos o servicios?.

11. ¿De qué forma la empresa conoce de una nueva tecnología, procesos o actividades innovadoras ?

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

TALENTO HUMANO

| | Primaria | Bachillerato |
|--|-------------|--------------|
| 1. El nivel educativo que predomina en la empresa es: | Tecnico | Tecnologo |
| | Profesional | Especialista |
| 2. ¿Se selecciona a los empleados de acuerdo a un estudio de perfiles y a unas competencias laborales que aporten al logro de los objetivos de la empresa? | SI | NO |
| 3. ¿En la empresa se evalua el desempeno laboral? | SI | NO |
| 4. ¿En la empresa a las directivas les interesa que se cumpla estrictamente con los horarios? | SI | NO |
| 5. ¿Los dueños se directivos se preocupan porque sus trabajadores este cada vez mas capacitados? | SI | NO |
| 6. ¿ Se fomenta y estimula a sus trabajadores la cooperación y el desarrollo de ideas de mejora? | SI | NO |
| 7. ¿La empresa tiene afiliados a sus empleados a una caja de compensacion familiar? | SI | NO |
| 8. ¿Los trabajadores duran poco tiempo trabajando para la empresa? | SI | NO |
| 9. ¿ Es posible en la empresa expresar libremente los puntos de vista a companeros y jefes? | SI | NO |
| 10. ¿Se estimula y capacita a los equipos de trabajo? | SI | NO |
| 11. ¿Los trabajadores se sienten identificados con la Misión y visión institucional? | SI | NO |
| 12. ¿La empresa distingue claramente cual es el aporte de sus trabajadores a los objetivos organizacionales? | SI | NO |
| 13. ¿La dirección da a conocer las metas a cumplir en el mes a todos sus trabajadores? | SI | NO |
| 14. ¿Existe una comunicación fluida y honesta entre los trabajadores y los directivos? | SI | NO |
| 15. ¿ En la empresa solo el jefe toma las decisiones? | SI | NO |
| 16. ¿Existe una marcada resistencia a realizar las actividades o procesos de una manera distinta? | SI | NO |
| 17. ¿En la empresa lo importante es que el trabajador logre los objetivos propuestos asi llegue tarde? | SI | NO |
| 18. ¿Cada trabajador sabe exactamente cual es su aporte al cumplimiento de los objetivos de la empresa? | SI | NO |

Las siguientes preguntas son abiertas, y deben responderse de la manera mas detallada posible.

19. ¿Qué elementos considera que facilitan o limitan compartir el conocimiento entre los integrantes de la empresa?.

20. ¿Dentro de la empresa, cómo surgen las ideas creativas e innovadoras?

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

CONTABILIDAD Y FINANZAS

| | | |
|---|--------------|---------|
| 1. ¿Sus ventas a crédito representan mas del 30% de sus ventas? | SI | NO |
| 2. ¿La empresa tiene implementada una política de créditos? | SI | NO |
| 3. ¿Conoce usted cuales son sus costos de producción? | SI | NO |
| 4. ¿En la fijación de precios de venta tiene en cuenta los costos de mano de obra, de mantenimiento, de administración, de arrendamiento, de servicios públicos, entre otros? | SI | NO |
| 5. ¿Tiene la empresa créditos en bancos o con otras entidades o personas? | SI | NO |
| 6. ¿El porcentaje de compras crédito a proveedores supera el 40%? | SI | NO |
| 7. ¿Conoce la empresa cuanto queda de ganancia despues de descontar los impuestos, pago de nómina, pagos de servicios, pago a proveedores, pago de créditos, etc.? | SI | NO |
| 8. ¿Se separa el patrimonio familiar del capital de la empresa? | SI | NO |
| 9. ¿La empresa lleva contabilidad? | SI | NO |
| 10. ¿La empresa tiene definida de manera formal como se deben brindar los créditos y a quienes? | SI | NO |
| 11. ¿La facturación de sus productos se lleva de manera sistematizada? | SI | NO |
| 12. Se conoce el margen de rentabilidad de los productos o servicios (Precio de venta - (Costos directos+Costos indirectos) | | |
| 13. Hacen cierres contables cada mes? | | |
| 14. Manejan presupuestos de ingresos o de egresos? | | |
| 15. Las ganancias de la empresa, se reinvierten, se retiran o se asignan a otros gastos? | Reinvierten | Retiran |
| | Otros gastos | |
| | | |

Las siguientes preguntas son abiertas, y deben responderse de la manera mas detallada posible.

16. La empresa como fija los precios de venta, tiene algun calculo para ello, describa un ejemplo:

17. ¿Cómo resuelve sus problemas de no contar con dinero para la compra de materia prima o pago a proveedores, si es que ha tenido dichos problemas?

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Las siguientes preguntas son abiertas, y deben responderse de la manera mas detallada posible.

1. ¿Cómo esta definida en la empresa la responsabilidad y autoridad de mando?

2. ¿Se hace alguna planeación en la empresa, quien participa en ella y como se hace?

3. ¿Cuáles son las decisiones mas importantes que hay que tomar en la empresa?

4. ¿Quién toma las decisiones en la empresa, y como se hace?

5. ¿Se tienen definidos los objetivos (escritos o no) para la empresa y para sus distintas areas?

6. ¿Cuáles son esos objetivos?

7. ¿Todo el personal conoce cuales son los objetivos de la empresa y cuales sus aporte al logro de los mismos?

8. ¿Cómo saben los directivos de la empresa y los trabajadores que se esta cumpliendo con los objetivos?

9. ¿Qué políticas se siguen (escritas o no) al tomar decisiones importantes (por ejemplo para contratar personal, otorgar créditos, realizar compras, fijar precios, etc)?

10. ¿Le gustaria hacer parte de una alianza estratégica con demás empresas del municipio?
cuál cree usted que podrian ser los beneficios de aliarse con otras empresas?

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

TECNOLOGÍA

| | | |
|---|----|----|
| | | |
| 1. ¿La empresa tiene acceso a internet? | SI | NO |
| 2. ¿Tiene la empresa alguna ventaja tecnológica sobre la competencia, como por ejemplo, una nueva maquinaria, nuevos procesos, o formas innovadoras de hacer las cosas? | SI | NO |
| 3. ¿Hay alguna maquinaria o equipo que no esté siendo aprovechada al máximo? | SI | NO |
| 4. ¿Ha realizado algunas innovaciones tecnológicas (adaptación de equipo, modificación de procesos, uso de materias primas alternativas, diseño de equipo o maquinaria, entrenamiento)? | SI | NO |
| 5. ¿Alguna vez a utilizado el internet para aprender una mejor forma de realizar un proceso, capacitar al personal, o para adquirir información de los productos de su competencia? | SI | NO |
| 6. ¿La empresa cuenta con un sistema de información interna que le permite conocer los resultados del desempeño de sus diferentes áreas? | SI | NO |
| ¿Qué áreas de la empresa podrían mejorar? | SI | NO |

Las siguientes preguntas son abiertas, y deben responderse de la manera mas detallada posible.

7. ¿Cree usted que existe una mejor forma de elaborar sus productos o servicios, o de realizar sus procesos o actividades en la

8. ¿Cómo aprovecha su empresa el internet?

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

| ÁREAS | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|-------------------------|-------------------|--------------------|
| MARKETING Y VENTAS | | |
| PRODUCCIÓN | | |
| TALENTO HUMANO | | |
| CONTABILIDAD Y FINANZAS | | |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA | | |
| TECNOLOGÍA | | |