

**DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA SOLUCIONES ELÉCTRICAS, INGENIERÍA Y MONTAJE SEIM S.A.S.**

**LORENA VALENCIA LUCUMI
MARIA ALEJANDRA VICTORIA MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2022**

**DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA SOLUCIONES ELÉCTRICAS, INGENIERÍA Y MONTAJE SEIM S.A.S.**

LORENA VALENCIA LUCUMI

201458150

MARÍA ALEJANDRA VICTORIA MUÑOZ

201463703

**Asesoría y consultoría como modalidad de Trabajo de Grado para optar por el
título de Administrador de Empresas**

Director

CARLOS IVAN AGUILERA CIFUENTES

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, 12 de diciembre de 2022

DEDICATORIA

Elbert Hubbard (1856-1915) afirmó que un poco más de persistencia, un poco más de esfuerzo, y lo que parecía irremediablemente un fracaso puede convertirse en un éxito glorioso. Por eso, este trabajo de grado lo dedicamos a aquellas personas que, con su apoyo incondicional, dedicación y palabras motivadoras han sido quienes nos inspiran y dan fuerza para continuar en este proceso de obtener el título profesional como Administradoras de Empresas.

A nuestros padres que, con su amor, trabajo duro y sacrificio diario, nos han ayudado a estar aquí; para nosotras es un gran privilegio ser sus hijas.

A nuestros hermanos y todas aquellas personas que estuvieron presentes, brindándonos compañía, apoyo moral y compartiendo sus conocimientos, hicieron que este trabajo se realizara exitosamente.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente agradecemos a Dios, quien nos ha permitido vencer en todo, nos ha llenado de entendimiento y fortaleza para culminar este proyecto; porque nuestras vidas han sido bendecidas y prosperadas en cada paso, y en momentos de debilidad su fuerza es la que nos han sostenido.

Asimismo, no alcanzan las palabras de amor y gratitud hacia nuestras madres, ellas que, con su apoyo incondicional, afecto y fe, han sido las promotoras de nuestros sueños, especialmente el de ser tituladas como Administradoras de Empresas; ellas que siempre han tenido las palabras correctas para ayudarnos y animarnos en momentos en qué pensábamos rendirnos; gracias a ellas podemos decir que culminamos un peldaño más de nuestras vidas.

En tercer lugar, estamos agradecidas con todos los docentes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Valle sede Santander de Quilichao y Cali, quienes compartieron sus conocimientos a lo largo de este proceso. De manera especial, agradecemos al docente Carlos Iván Aguilera Cifuentes por su labor como tutor y que ha guiado con paciencia y buena comunicación a través del saber este maravilloso trabajo de grado.

Finalmente agradecemos a todos, familiares y amigos que de una u otra manera nos colaboraron y se involucraron en este proyecto tanto intelectual, emocional y económicamente.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	10
PALABRAS CLAVES.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
2. OBJETIVOS.....	16
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN.....	17
4. METODOLOGÍA	19
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	19
4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN	21
4.2.1. <i>Técnicas Recolección de información</i>	21
4.2.2. <i>Tratamiento de la Información</i>	22
4.3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN	22
5. ANTECEDENTES – ESTADO DEL ARTE	24
6. MARCOS REFERENCIALES	36
6.1. MARCO TEÓRICO	36
6.1.1. <i>Planeación Estratégica</i>	36
Conceptualización de la planeación estratégica	36
Orígenes de la planeación estratégica.....	38
Escuelas de la Planeación Estratégica	40
6.1.2. <i>Matrices de análisis interno y externo</i>	46
Análisis de las capacidades internas	47
Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	52
Análisis de las capacidades externas	54
Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	54
Modelo de las cinco fuerzas de Porter	56
6.1.3. <i>Matrices de formulación de estrategias</i>	59
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA	60
Matriz de perfil competitivo MPC.....	62
Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA).....	63

Balance Scorecard o Cuadro de Integral de Mando	65
Matriz de Análisis Estructural	69
6.1.4. <i>Plan de Acción</i>	70
6.1.5. <i>Gestión de la Producción</i>	75
Conceptualización del área de producción u operaciones	75
Análisis de procesos	78
6.2. MARCO CONCEPTUAL	84
6.3. MARCO CONTEXTUAL	89
Misión.....	89
Visión	90
Propuesta de valor	90
Organigrama	91
Número de Colaboradores.....	92
Servicios que ofrece.....	93
6.4. MARCO LEGAL	94
7. RESULTADOS.....	98
7.1. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA SOLUCIONES ELÉCTRICAS, INGENIERÍA Y MONTAJE SEIM S.A.S.	98
7.1.1. <i>Diagnostico Interno</i>	98
Análisis de las Capacidades Internas	98
Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	105
7.1.2. <i>Diagnóstico Externo</i>	108
Análisis de las Capacidades Externas	108
Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	113
Modelo de las cinco fuerzas de Porter	115
7.2. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES	118
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	118
Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	126
Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA).....	128
Matriz de Análisis Estructural	132
7.2.1. <i>Diseño de Planes de Acción</i>	136
7.3. ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN PRIORITARIOS QUE LE PERMITAN A LA ORGANIZACIÓN SEIM S.A.S. MEJORAR SU GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	140
8. CONCLUSIONES	143
9. RECOMENDACIONES	147
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	148

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Antecedentes.	24
Tabla 2. Tipos de planeación.	37
Tabla 3. Escuelas normativas o prescriptivas.	41
Tabla 4. Escuelas positivas o descriptivas.	44
Tabla 5. Ejemplo matriz de evaluación de factores internos para una empresa manufacturera.	53
Tabla 6. Ejemplo matriz de evaluación de factores externos para una empresa exportadora de alimentos orgánicos.	56
Tabla 7. Matriz integral para la formulación de estrategias.	60
Tabla 8. Matriz DOFA.	61
Tabla 9. Ejemplo de matriz de perfil competitivo para una empresa productora de neumáticos.	63
Tabla 10. Ejemplo de Cuadro de Mando Integral para una empresa manufacturera.	68
Tabla 11. Ejemplo de variables de la Matriz de Análisis Estructural para una institución educativa.	69
Tabla 12. Ejemplo de Matriz de Análisis Estructural para una institución educativa.	70
Tabla 13. Tipos de planes estratégicos de acuerdo con el área organizacional.	73
Tabla 14. Ejemplo de plan táctico del área de ventas de importadora vega S.A. ..	74
Tabla 15. Ejemplo planes operativos tácticos de importadora vega S.A.	75
Tabla 16. Tipos de inventario.	81
Tabla 17. Colaboradores de SEIM S.A.S.	92
Tabla 18. Capacidades internas para SEIM S.A.S.	99
Tabla 19. Matriz de evaluación de los factores internos para SEIM S.A.S.	105
Tabla 20. Capacidades externas para SEIM S.A.S.	109
Tabla 21. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) para SEIM S.A.S.	113
Tabla 22. Matriz DOFA para la empresa SEIM S.A.S.	119
Tabla 23. Matriz de perfil competitivo (MPC) para SEIM S.A.S.	127
Tabla 24. Cuadro de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA) para SEIM S.A.S.	128
Tabla 25. Balanced Scorecard para la empresa SEIM S.A.S.	131
Tabla 26. Matriz de Análisis Estructural para SEIM S.A.S.	133
Tabla 27. Análisis de la Matriz Estructural para SEIM S.A.S.	134
Tabla 28. Planes de acción para los problemas de la zona de poder.	137
Tabla 29. Planes de acción para los problemas de la zona de Conflicto.	138
Tabla 30. Planes de acción para los problemas de la zona de Autónomos.	139
Tabla 31. Planes de acción para los problemas de la zona de Salida.	139
Tabla 32. Problemas que ameritan intervención prioritaria y planes de acción. ..	141

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proceso Cuantitativo.....	20
Figura 2. Modelo integral del proceso de administración estratégica.	38
Figura 3. Evolución del Pensamiento Estratégico.....	40
Figura 4. Modelo básico de la escuela del diseño.	42
Figura 5. Modelo básico de la Escuela de Planeación.....	43
Figura 6. Proceso de análisis de las capacidades internas.	47
Figura 7. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	57
Figura 8. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA).	64
Figura 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA).	66
Figura 10. Tipos de planes de acción.	71
Figura 11. Jerarquía de planes de acción a partir de un objetivo empresarial.	72
Figura 12. Esquema simplificado de un sistema de producción.	76
Figura 13. Cadena de suministro de un fabricante típico de equipo original.....	77
Figura 14. Ejemplo de proceso de una o varias etapas.	79
Figura 15. Modelo de la cantidad económica a ordenar (EOQ).	82
Figura 16. Modelos de la cantidad económica a producir.	82
Figura 17. Organigrama de SEIM S.A.S.	91
Figura 18. Modelo de las cinco fuerzas de Porter para SEIM S.A.S.....	117
Figura 19. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA). ...	130
Figura 20. Variables estratégicas según su grado de dependencia e incidencia.	135

RESUMEN

Los planes de direccionamiento estratégico les permiten a las organizaciones trazar estrategias de defensa contra las amenazas del sector, así como de aprovechamiento de las oportunidades que les brinda el mercado, en este orden de ideas, es preciso que las empresas cuenten con este tipo de herramientas para gestionar adecuadamente sus recursos y proyectar sus ingresos e inversiones a futuro.

En el presente trabajo se lleva a cabo un diagnóstico organizacional tanto interno como externo, con el propósito de conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que inciden directamente sobre las operaciones de la empresa Soluciones Eléctricas Ingeniería y Montaje SEIM S.A.S.; para luego formular un plan de direccionamiento estratégico fundamentado en estrategias de aprovechamiento y fortalecimiento de oportunidades y fortalezas, así como de mitigación del impacto de las debilidades y amenazas, buscando con ello que la organización logre una mayor penetración de mercado y un incremento en sus ingresos por ventas.

Palabras Claves

Planeación estratégica, plan de direccionamiento estratégico, planes de acción, RETIE, RETILAP, Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz DOFA, Matriz de Análisis Estructural.

INTRODUCCIÓN

En un mundo competitivo y altamente influenciado por la globalización, es importante que las empresas logren consolidar procesos y competencias que les permitan estar a la vanguardia de los cambios del mercado y sobrevivir en el entorno; especialmente cuando el sector donde se encuentra la empresa presenta un crecimiento importante, como está sucediendo con el mercado eléctrico. En este sentido, los planes de direccionamiento estratégico juegan un papel importante en el manejo de las diversas situaciones a las que se deba enfrentar la organización para lograr competitividad y permanencia en el mercado.

El presente trabajo tiene como propósito analizar la situación interna de la empresa con relación a sus diferentes áreas, así como también procura el análisis del entorno y el sector donde se encuentra la organización SEIM S.A.S., todo esto con el propósito de identificar las falencias que está presentando la empresa y con base en ellas poder trazar las estrategias que le permitan a la misma lograr una mayor participación y por ende consolidación en el mercado, respondiendo a las necesidades que se evidencien durante el diagnostico organizacional.

La metodología empleada corresponde a un tipo de estudio descriptivo con enfoque cuantitativo, el cual permite identificar características o rasgos de una situación determinada, a través de esta metodología se analizará la situación externa e interna de la empresa. Siendo así que se describirán las oportunidades y amenazas que inciden sobre la organización, se realizará un análisis competitivo donde se identifiquen y estudien los principales competidores dentro del sector; también se puntualizan las fortalezas y debilidades, mediante la aplicación de entrevistas como técnica de recolección de información; este análisis interno permitirá realizar el diagnóstico de las diferentes áreas de la empresa y de sus principales procesos.

Durante el diagnostico se emplearán herramientas como la Matriz DOFA, Matriz de Factores Externos, Matriz de Factores Internos, Balance Scorecard, Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, entre otras, las cuales permitan identificar cómo se encuentra en el momento la organización y cuáles son las necesidades más apremiantes, para luego formular estrategias que contrarresten las falencias y fortalezcan las ventajas, contribuyendo a que la organización logre mayor competitividad en el sector.

Las estrategias serán propuestas en un plan de direccionamiento estratégico le permitirá a la organización evaluar sus áreas y procesos tanto interna como externamente, encontrando así fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, esto contribuirá a que las directivas de la empresa conozcan el terreno que están pisando y sepan cómo enfrentar los cambios y tendencias del mercado mejorando sus fortalezas, aprovechando las oportunidades, contrarrestando las amenazas y minimizando las debilidades, lo que se logra mediante la formulación de estrategias cruzadas, para lo cual es muy útil la matriz DOFA.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Con el paso de los años se ha visibilizado un fuerte desarrollo en el servicio de consultorías y asesorías dentro del mercado eléctrico regional del Valle del Cauca debido al aumento de controles establecidos por el Ministerio de Minas y Energía, para garantizar la implementación eficaz y oportuna de las normas RETIE y RETILAP por parte de las organizaciones. RETIE, es el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas, su función es “establecer las medidas tendientes a garantizar la seguridad de las personas, de la vida tanto animal como vegetal y la preservación del medio ambiente; previniendo, minimizando o eliminando los riesgos de origen eléctrico. Sin perjuicio del cumplimiento de las reglamentaciones civiles, mecánicas y fabricación de equipos”. (Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas - RETIE, 2013, p. 8) Así mismo, RETILAP, Reglamento Técnico de Iluminación y Alumbrado Público, “establece las reglas generales que se deben tener en cuenta en los sistemas de iluminación interior y exterior, y dentro de estos últimos, los de alumbrado público en el territorio colombiano, inculcando el uso racional y eficiente de energía (URE) en iluminación”; es decir, marca las especificaciones mínimas para que las instalaciones de iluminación garanticen la seguridad y el confort. (Reglamento Técnico de Iluminación y Alumbrado Público - RETILAP, 2010 p.9).

Adicionalmente, como resultado del crecimiento exponencial de las ciudades del Valle del Cauca se ha visto un aumento considerable en la construcción de viviendas y unidades residenciales, ampliación de centros comerciales, centros educativos, entre otras obras que, de acuerdo con la ley, requieren del cumplimiento de las normativas de RETIE Y RETILAP. En razón a esto nace la necesidad de contar con organismos capacitados que ayuden a la implementación de las normativas en sus obras. Basados en lo anterior, los gerentes de la empresa Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montaje SEIM S.A.S. encuentran una nueva oportunidad de negocio, la creación de una empresa que brinde a diseñadores y constructores eléctricos la asesoría e interventoría necesarias que garanticen el cumplimiento de las normatividades en su totalidad.

SEIM S.A.S. es una organización naciente en el mercado eléctrico regional, y no ha conseguido la difusión y nivel de clientes deseado, ocasionando en sus gerentes preocupación, dado que se enfrentan a un mercado pequeño y poco accesible en el que las empresas que lideran el sector, son aquellas que cuentan con experiencia, larga trayectoria y gran posicionamiento; estas características generan en el público objetivo la seguridad y confianza suficiente para fidelizarse y encomendar a dichas organizaciones sus proyectos. Por consiguiente, SEIM S.A.S. enfrenta un gran reto al incursionar en este sector.

Sumado a lo anterior, desde hace algún tiempo, se han presentado en la organización situaciones o problemas que evidencian la falta de un plan estratégico que permita abordarlas de una manera efectiva, generando a su vez aprendizaje para enfrentar

eventos futuros. Esta ausencia se refleja en la carencia de gestión organizacional en cada una de las áreas funcionales; metas y estrategias poco definidas; y pérdida de enfoque en los objetivos corporativos, conllevando a la primacía de los objetivos individuales.

Se reconoce entonces que, “sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino; por ello, la planificación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir” (Palacios, 2011, p.4).

De allí que la gerencia tenga un especial interés por establecer un direccionamiento estratégico que le permita a la compañía orientar sus esfuerzos en el logro de los objetivos propuestos que generarán un desarrollo y crecimiento sostenido; pues la falta de planeación y el desconocimiento del entorno conllevaran a largo plazo al desaprovechamiento de las oportunidades que terminaran por perjudicar la dinámica organizacional; lo cual puede evitarse con el diseño y puesta en marcha de un plan estratégico participativo que permita a su vez fortalecer el compromiso con SEIM S.A.S. y sus objetivos, potencializando sus ventajas competitivas y lograr así posicionarse en el sector en el que compete.

1.2. Formulación del problema

La planeación estratégica permite el establecimiento de indicadores de gestión para el logro de los objetivos propuestos a partir de una toma de decisiones efectiva; que resultará en la adaptabilidad al entorno, una mayor participación en el mercado, un crecimiento sostenido y por ende el fortalecimiento del músculo financiero de la organización.

Siendo conscientes de la necesidad para SEIM S.A.S. de lograr lo anterior y así generar ventaja competitiva, cabe preguntarse: ¿cuál es el plan estratégico adecuado para la empresa Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montajes SEIM S.A.S. que le permita generar ventaja competitiva?

1.3. Sistematización del problema

La revisión de un número significativo de fuentes teóricas es un requisito indispensable para la construcción del conocimiento. Así, el objetivo de esta revisión es identificar qué principios y conceptos sirven para justificar la existencia del problema, determinar las causas que lo provocan y sustentar el camino de solución propuesto. El logro de estos objetivos está íntimamente relacionado con una tarea de investigación concebido en el marco teórico-referencial, los cuales sirven como derrotero y cimientos para la consecución del objetivo general de este trabajo de grado.

Así, a través de la construcción y reflexión analítica se obtiene el conocimiento de planteamientos teóricos esenciales para trabajar de acuerdo con las diferentes tareas, lo que permite generar saberes del entorno interno y externo de SEIM S.A.S., desarrollar estrategias para las diferentes áreas funcionales y finalmente tomar las decisiones correctas a través de planes de acción. Por esta razón se plantea el siguiente interrogante:

¿Qué bases teóricas de la administración estratégica necesita la empresa Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montajes SEIM S.A.S. para crear plan de direccionamiento estratégico?

La empresa Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montajes SEIM S.A.S., se encuentra catalogada como “nueva” dentro del sector, ya que inició sus labores en el mes de julio del 2018, teniendo como objetivo principal “brindar a constructores y diseñadores eléctricos la interventoría o asesoría necesaria para llevar sus proyectos a buen término, cumpliendo con todos los reglamentos técnicos legales vigentes, tales como RETIE y RETILAP” (SEIM S.A.S., 2018). Dado su poco recorrido, es fundamental la realización de un diagnóstico mediante el cual se conozcan sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como posibles competidores, con el fin de establecer un plan estratégico que le permita generar ventaja competitiva en el mercado local, regional y nacional en la prestación de servicios, ganando así reconocimiento y liderazgo en el sector. Para lograrlo se plantea el siguiente interrogante:

¿Cuál es el diagnóstico interno y externo que permitirá plantear las estrategias en busca de ventaja competitiva para la empresa Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montajes SEIM S.A.S.?

Por otra parte, hasta la fecha SEIM S.A.S. ha logrado cumplir satisfactoriamente con las necesidades de sus clientes, ganando gran acogida por parte de los mismos; sin embargo, debido a su corto recorrido en el mercado y al desarrollo empírico que han manejado sus gerentes, la organización aún carece de un plan estratégico que le permita establecer de mejor manera sus objetivos y las actividades mediante las cuales le darán cumplimiento a los mismos, además de definir con mayor detalle las tareas y propósitos de cada una de sus áreas funcionales. Es así como se debe formular el siguiente interrogante:

¿Qué estrategias se deben formular para las diferentes áreas funcionales de la empresa Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montajes SEIM S.A.S.?

Adicionalmente, las empresas del sector de consultoría eléctrica regional ofrecen sus servicios buscando fidelizar a sus clientes actuales, agregar nuevos clientes a su portafolio, incrementar su participación en el mercado y maximizar utilidades, todo esto con el propósito de beneficiar a la economía regional, en la generación de empleo, y a sus propietarios. En el entendido de que la competencia es fuerte y sólo aquellas empresas que tengan la inteligencia para diferenciarse serán las líderes en el mercado, SEIM S.A.S. desde sus inicios, y como se ha presentado anteriormente, ha tenido como objetivo principal brindar la consultoría idónea acorde a las necesidades de los clientes y

cumpliendo con los reglamentos técnicos legales vigentes; se hace indispensable no sólo formular las estrategias sino también desarrollar su implementación a partir de elaboración de un plan de acción que contribuya a la generación de dicha ventaja competitiva. Para llevar a cabo lo anterior, es preciso abordar el siguiente interrogante:

¿Qué planes de acción se deben elaborar para que le permitan a la empresa Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montajes SEIM S.A.S. mejorar su gestión organizacional?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montajes SEIM S.A.S.

2.2. Objetivos específicos

- Sistematizar las bases teóricas de la administración estratégica para la empresa Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montajes SEIM S.A.S. a través del marco referencial.
- Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montajes SEIM S.A.S.
- Formular estrategias para las diferentes áreas funcionales de la empresa Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montajes SEIM S.A.S.
- Elaborar los planes de acción prioritarios que le permitan a la empresa Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montajes SEIM S.A.S. mejorar su gestión organizacional.

3. JUSTIFICACIÓN

Los planes de direccionamiento estratégico contribuyen a que las directivas de una organización puedan definir la dirección hacia la cual quieren guiar la empresa, generando sinergias en todo el personal con el propósito de lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales, de la misma forma, este tipo de planes permiten que los colaboradores de la empresa conozcan el direccionamiento de esta y por ende contribuyan de una manera comprometida al logro de dicho destino.

Cuando se traza un plan de direccionamiento estratégico es importante que se parta de la visión que se ha definido en la organización, y que la misma se asuma de una forma retadora y motivadora, esto permitirá incentivar la consecución de esta, al tiempo que nutrirán y guiarán a los colaboradores hacia el logro de los planes, políticas, metas, y demás propósitos organizacionales de una forma clara y definida en el plan estratégico.

Como su nombre lo indica, este tipo de planes permiten la formulación de estrategias de mejoramiento como resultado de un análisis detallado sobre la situación actual de la organización, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para ello se puede hacer uso de herramientas altamente eficientes como la Matriz DOFA, Matriz MEFE, Matriz MEFI, Matriz Estructural, Balanced Scorecard, entre otras.

El desarrollo de este plan estratégico se realiza con la finalidad de aportar a la empresa Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montaje SEIM S.A.S. la claridad necesaria para definir los objetivos, las estrategias y el despliegue de las mismas, que configura los planes de acción que permitirán seguir fortaleciendo su capacidad de satisfacer las demandas de sus clientes, ofreciendo un servicio de alta calidad que garantice la acreditación necesaria para el funcionamiento de cualquier obra o construcción eléctrica; pero con la racionalidad en el uso de los recursos, buscando crecimiento y sostenibilidad.

Así mismo, considerando que SEIM S.A.S. es una empresa que se compromete a brindar servicios de alta calidad, se convierte en una necesidad que mediante el establecimiento de un plan estratégico sean reestructurados los procesos en cada una de sus áreas funcionales, con miras a alcanzar resultados efectivos; la claridad en los mismos facilitará el cumplimiento de las tareas por parte de los colaboradores, obteniendo como resultando mayor productividad, incremento de la rentabilidad y expansión del negocio para dinamizar el sector eléctrico regional.

Por otra parte, la realización de este trabajo crea igualmente, gran responsabilidad social en cuanto al aporte en el desarrollo empresarial regional bajo cimientos de generación de mayor efectividad conforme a los fines organizacionales, contribuyendo al mejoramiento de condiciones ambientales, a la economía sectorial a través de la generación de empleos estables y por ende al aumento de la calidad de vida.

Aunado a lo anterior, este proyecto es un reto que permite poner en práctica y potencializar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas, mediante la aplicación de técnicas y teorías enfocadas en la planeación estratégica; además de contribuir a la formación y titulación de las autoras como

profesionales en esta carrera, poniéndolas frente a problemas y situaciones reales de una organización en funcionamiento, fortaleciendo su capacidad de investigación, análisis, establecimiento de objetivos, planes de acción y solución de problemas.

Finalmente, se espera que este trabajo de grado sea un gran aporte para la Universidad del Valle, pues en primer lugar contribuye al fortalecimiento de una de sus funciones misionales, la proyección social; y, en segundo lugar, de acuerdo con la investigación realizada se encuentran pocos planes estratégicos dirigidos al sector de consultoría eléctrica, por lo tanto, este trabajo servirá de guía para los actores del sector, los estudiantes y futuros proyectistas.

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de Investigación

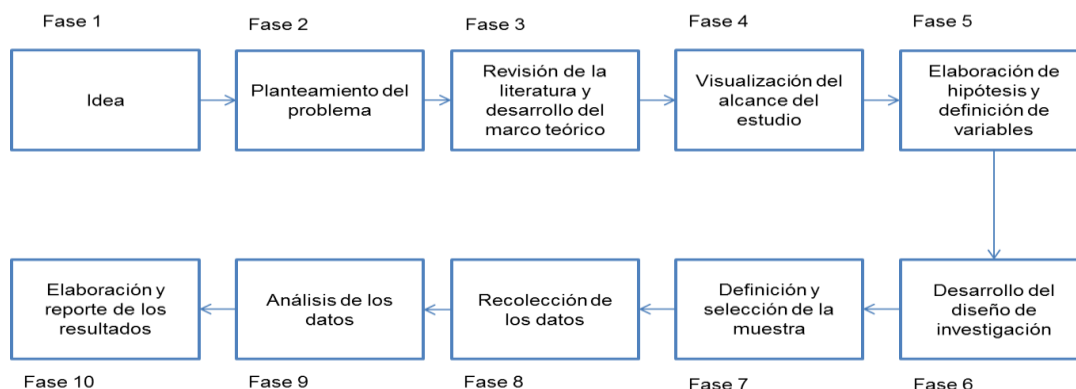
La investigación ha sido una actividad encaminada a la búsqueda de soluciones, cuyos procedimientos científicos permiten obtener información relevante y veraz, que contribuye a dar respuesta a los interrogantes planteados. El punto de partida del presente trabajo se basa en las metodologías y las pautas trazadas por la investigación científica. “La investigación científica es por su naturaleza un conocimiento de tipo instrumental, es un saber hacer con el conocimiento disciplinar para producir ideas-constructos nuevos, modelos teóricos, procesos de innovación, en definitiva, evidencia teórica y empírica que contribuya a una mejor comprensión de la realidad y facilite la detección y resolución de problemas concretos” (Behar, 2008, p. 14).

Por otra parte, Méndez (2011) plantea que el enfoque científico es el instrumento creador de conocimiento sobre determinada realidad, que permite identificar los posibles problemas y las respectivas soluciones que impactan directamente en el objetivo de una organización; “alcanzar este proceso exige la aplicación de aspectos propios del conocimiento científico, ciencia y del proceso de investigación” (p. 60).

Dentro de la investigación científica existen algunos enfoques como: el cuantitativo y el cualitativo; los cuales “emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual” (Sampieri, 2014, p. 4).

En la figura 1 se observa que el enfoque cuantitativo es descriptivo e inicia con el planteamiento de idea, crea sus objetivos y genera preguntas de investigación concreta y limitada. En este enfoque la hipótesis se genera del marco referencial construido y el análisis de los métodos estadísticos aplicados se interpreta a la luz de la hipótesis, es decir, este método intenta demostrar cómo los resultados de los análisis son acordes con el conocimiento establecido.

Figura 1. Proceso Cuantitativo.



Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Sampieri (2014, p. 5).

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo porque después de indagar en fuentes primarias y secundarias se desarrollarán una serie de matrices de corte cuantitativo que permitirán formular las estrategias que SEIM S.A.S. debe implementar para mejorar su ventaja competitiva.

En relación con el tipo de investigación, se tiene que este estudio es del tipo descriptivo y exploratorio de acuerdo con Méndez (2011) el estudio exploratorio “es el primer nivel del conocimiento, permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que investiga. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad” (p. 227). Los estudios exploratorios son todas las fuentes consultadas por el investigador con el fin de crear su propio marco referencial teórico y del cual, no es posible obtener conclusiones determinantes debido a que trabaja con datos aproximados extraídos de investigaciones con enfoques similares o relacionados con el planteamiento del problema investigativo.

La presente investigación es exploratoria debido a que para lograr los objetivos propuestos se debe recabar información importante proveniente de fuentes internas y externas, estas fuentes serán tanto de origen primario como secundario. Las fuentes secundarias permitirán identificar las tendencias y variables que afectan el mercado en el sector que se desarrolle SEIM S.A.S. y que tienen incidencia en el objetivo organizacional, en cuanto a las fuentes primarias, estas permiten analizar e identificar cuáles son las debilidades y fortalezas con las que cuenta la organización para llevar a cabo este proyecto.

Por otra parte, el estudio descriptivo “es el segundo nivel de conocimiento y se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos, y componentes y su interrelación [...] se identifican las características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos, y se descubre y se comprueba

la asociación entre las variables de investigación” (Méndez, 2011, pp. 230-231). Este método de investigación proporciona bases para la formulación de una hipótesis.

Para efectos del presente trabajo se realizará una *investigación descriptiva* debido a que a través de la recolección de información externa se podrá obtener información sobre la demanda actual y potencial de SEIM S.A.S., además, se obtiene información importante sobre el servicio, sobre la competencia y sus acciones, sobre las variables que enfrenta el entorno en el cual se desarrolla la organización y a través de estas se proponen las debidas estrategias.

4.2. Fuentes de información

Fuentes primaria

Esta fuente de información estará conformada por las entrevistas al propietario y colaboradores. Inicialmente para realizar el diagnóstico y determinar en qué estado se encuentra la empresa y cuales áreas son las que más vulnerabilidad reflejan, se realizará una entrevista con el propietario de la organización para analizar detalladamente los aspectos internos, seguido a esto se entrará a desarrollar el análisis externo para determinar oportunidades y amenazas y así poder tener un concepto generalizado del estudio.

Continuando con el diagnóstico, se aplicarán otras entrevistas para conocer las opiniones y percepción de los colaboradores y así lograr identificar las necesidades de los integrantes que trabajan para el establecimiento. Otros datos que también serán analizados son los financieros, legales y normativos.

Fuentes secundarias

Estas fuentes son básicamente los textos académicos, guías y en general conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, los cuales constituyen una guía fundamental al momento de realizar la investigación; es preciso mencionar que los textos guía deben ser elegidos de acuerdo a las necesidades del tema a desarrollar, adicional a ello se consultarán fuentes oficiales, como la Alcaldía de Cali, el Departamento de Planeación y ministerios públicos para recoger datos sobre los entornos de la empresa.

4.2.1. Técnicas Recolección de información

La técnica empleada será *Observación Participante*, la cual estará acompañada de una entrevista a los colaboradores de la organización y al gerente, la cual contribuirá a identificar tanto las experiencias de la dirección en el mercado como las falencias que se

observen en el trabajo de campo y a partir de ellas lograr diseñar el Plan de Direccionamiento Estratégico que proporcione la solución adecuada para la problemática encontrada.

4.2.2. Tratamiento de la Información

Una vez sea recolectada la información, ésta será clasificada y organizada, para ser llevada a las matrices MEFI y MEFE, Matriz estructural, entre otras, que proporcionaran la información necesaria para formular las estrategias de intervención en la matriz DOFA, mediante el análisis de la cual se podrá sustentar adecuadamente el diseño del Plan de Direccionamiento Estratégico acorde a las necesidades de la organización.

4.3. Fases de la investigación

Los resultados que se esperan alcanzar con este proyecto están sustentados en tres capítulos que se definen con los objetivos específicos:

En el primer capítulo se realizará un diagnóstico externo compuesto por los entornos más incidentes en las operaciones de la organización, con este análisis se buscará identificar como se encuentra la empresa en el mercado, que oportunidades puede aprovechar y que amenazas debe enfrentar, para de esta forma realizar una evaluación de estas situaciones en diferentes matrices como la Matriz de Capacidades Externas (MEFE) y la Matriz de Capacidades Internas (MEFI), cuya puntuación permitirá la formulación de estrategias en una matriz DOFA para los aspectos donde la organización necesita intervención.

Posteriormente se llevará a cabo un diagnóstico interno de la organización, en este capítulo se tomará información de las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa y al personal de cada una de las áreas que la conforman, esta información nos permitirá identificar las fortalezas y debilidades que se están presentando en la organización, lo cual proporcionará bases importantes para la posterior formulación de estrategias en el plan de direccionamiento.

El segundo capítulo o fase se enfoca en el diseño y formulación de estrategias para corregir las falencias identificadas, así como al potenciamiento de las habilidades y oportunidades que se encuentren durante el análisis interno y externo de la organización, aquí se empleará el Balance Scorecard y la Matriz de Análisis Estructural, las cuales se alimentarán de la Matriz DOFA.

El tercer y último capítulo o fase se enfoca en la creación de los planes de acción prioritarios que surgen de una ubicación de los problemas en una gráfica de la Matriz de Análisis Estructural, dicha gráfica ubica los problemas por zonas, la zona de poder, la zona de conflicto, la zona autónoma y la zona de salida, de acuerdo a esta ubicación se procede a la formulación de un plan de acción por cada zona, el cual debe contribuir a

minimizar el impacto negativo de las debilidades y amenazas a las que se esté enfrentando la organización.

5. ANTECEDENTES – ESTADO DEL ARTE

La planeación estratégica es una herramienta, que permite identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en cualquier organización. Es necesario que las empresas cuenten con estrategias resultado de dicha planeación, que permitan adelantar procesos conducentes a lograr una mayor rentabilidad y por ende una sostenibilidad que posibilite a su vez la mejora de la calidad de vida tanto de accionistas como de colaboradores y sus familias.

De este modo, cuando se aborda la planeación estratégica se abre camino a un mundo de oportunidades que conlleva a un desarrollo próximo en la transformación de realidades empresariales, puesto que se convierte en un derrotero en busca de respuestas lógicas a las necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante.

Dada entonces la necesidad de SEIM S.A.S. de proyectarse hacia el futuro de manera consciente y ordenada a través de una planeación estratégica que responda a la dinámica del entorno en el que compite y a su propósito organizacional, es relevante indagar sobre estudios empíricos con el fin de adquirir una mirada retrospectiva y holística en relación a la elaboración y ejecución de la planeación estratégica en organizaciones de diversa índole que permitan descubrir metodologías, aciertos y fracasos en el proceso para capitalizarlos en la empresa objeto de estudio.

A continuación, en la tabla 1, se presenta una reseña de los artículos de investigación relacionados con el abordaje de la planeación estratégica en las organizaciones, consultados en las bases de datos ProQuest, Ebsco, Web of Science, Inderscience y Dialnet, clasificados por origen del artículo (Mundo, Latinoamérica, Colombia y Valle del Cauca) y por antigüedad (actual – antiguo). De cada uno de los estudios se destaca el (los) autor (es) y año, el título, la metodología, los hallazgos y los aportes del estudio a este proyecto de investigación.

Tabla 1. Antecedentes.

MUNDO		
METODOLOGÍA	HALLAZGOS	APORTES A LA TESIS
Groenewald, D., & Okanga, B. (2019): optimising enterprise resource planning system to leverage a firm's absorptive and adaptive capabilities.		
Investigación de tipo exploratorio cualitativo basada en entrevistas telefónicas y presenciales aplicadas a 23 empresas manufactureras en Gauteng, Norte de Sudáfrica.	Esta investigación descubrió que la correcta implementación y alimentación de la planificación de recursos empresariales (ERP), puede crear en la empresa, un sistema que aprovecha la adquisición y asimilación de nueva	Un aporte significativo para la construcción del plan estratégico se basa en la implementación y el desarrollo eficiente del sistema ERP dentro de SEIM S.A.S., pues, al ser una estrategia holística, le permitirá

Adicionalmente, se recopiló información de sitios web, archivos de las compañías, informes de medios, estados financieros e informes anuales. Los datos se analizaron a partir del método etnográfico de investigación de Fetterman.	información en productos, cambios operacionales y estratégicos, del cliente y los cambios de sus gustos y preferencias, así como la aparición de nuevas innovaciones y acciones de la competencia; lo que ayuda a la lectura y al seguimiento del desarrollo y las tendencias del mercado, permitiendo la anticipación a riesgos, cambios y oportunidades que permiten la toma de decisiones efectiva y oportuna.	analizar datos para identificar oportunidades que deben ser maximizadas, al mismo tiempo se aprovecha la capacidad de adaptación de la empresa, dado que este sistema de información permite diferenciar el grupo de competidores y segmentos de clientes que deben ser el target a quienes se les ofrecerá los servicios con el fin de lograr la diversificación a largo plazo.
--	---	--

Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2018): decision support systems and strategic planning: information technology and SMEs' performance.

Investigación de tipo cuantitativa-descriptiva desarrollada a través de encuestas de campo aplicadas a más de 55 ejecutivos de sistemas de la información de pymes ubicadas al norte de Grecia; utilizando el Método de Evaluación Suministrada (Likert) de cinco puntos como escala de ponderación, El análisis de los datos se llevó a cabo a través del análisis de regresión múltiple para probar las hipótesis.	Los gerentes de estas empresas reúnen sus esfuerzos en conocer conceptualmente la estrategia e implementarla de manera lineal, dedicando un mínimo esfuerzo en el análisis situacional; es decir, al realizar el diseño estratégico y ponerlo en marcha genera una percepción errónea, dando por sentado que lo diseñado es correcto y no merece adecuaciones constantes, excluyendo la autoevaluación enfocada en el análisis del entorno y en los comportamientos del equipo de trabajo, clientes y proveedores, alineados con las tecnologías de la información, sistemas de apoyos de decisiones y estrategias comerciales; lo que trae consigo el descarte de acciones que conllevarían al logro efectivo de los objetivos propuestos. Lo anterior surge a raíz de la falta de comunicación asertiva, participación y colaboración de los agentes implicados, principalmente el equipo de trabajo, lo cual afecta negativamente el éxito del proceso y el desempeño de las organizaciones.	En el diseño y ejecución del plan estratégico para SEIM S.A.S., es indispensable prestar atención al análisis situacional interno y externo para aplicar correctamente el plan diseñado, es decir, examinar su sistema organizacional y generar reconocimiento para que la gerencia pueda evaluar paulatinamente el comportamiento del equipo de trabajo, sus clientes y proveedores. Al entender esta premisa, se puede poner en marcha eficientemente lo diseñado, mejorando los procesos al reducir tiempos y costos; así mismo, se determinan la información transversal a utilizar, donde cada colaborador aporte, desde su quehacer, al cumplimiento de estos objetivos. Cabe resaltar que el intercambio de conocimiento es de vital importancia para el éxito organizacional aumentando la competitividad en el mercado.
--	---	--

Marquitz, M., Badding, S., & Chermack, T. (2016): the effects of scenario planning on participant perceptions of grief in organisational change.

Tipo de investigación aplicada, llevada a cabo en cuatro organizaciones ubicadas al oeste de los Estados Unidos. El instrumento utilizado fue el Inventario de duelo complicado (ICG). La investigación tuvo un	Esta investigación pretendía buscar cómo la planeación estratégica de escenarios puede ayudar a los miembros de la organización enfrentarse a los cambios complejos en el lugar de trabajo; no obstante, los resultados mostraron los conflictos	Este estudio es útil para la creación de estrategias que favorezcan el desarrollo de S.E.I.M. S.A.S. Así mismo, la planeación de escenarios puede ayudar a hacer frente a las transformaciones y cambios complejos que se puedan presentar,
---	--	---

diseño cuasiexperimental, pretest / posttest con intervención y grupos de comparación; implementando encuestas administradas en línea y talleres de acuerdo con el marco para la planificación de escenarios basada en el rendimiento.	culturales existentes en la organización. Así se llegó a la conclusión que: 1) el cambio puede inmovilizar a un individuo, 2) el cambio puede invocar ansiedad y, 3) el cambio puede invocar miedo al fracaso. A pesar de lo anterior, esta investigación contribuye en la gestión empresarial de manera que las habilidades de diálogo y comunicación resultan de la planificación de escenarios, además de mostrarse como un proceso para desarrollar una cultura de aprendizaje y mejorar el desarrollo del liderazgo.	convirtiéndose en una herramienta de gestión que debe implementarse con la participación de los integrantes de la empresa, con el fin de reducir su resistencia al cambio y de esta manera lograr los objetivos propuestos.
--	---	---

Balouei, H., Khazaei, J., Verij, R., Mostafavi, M., Mohammadi, H., & Khoshkroudi, M. (2015): an empirical model for the barriers to successful implementation of marketing strategies: a fuzzy approach.

Investigación descriptiva, basada en encuestas aplicadas a cuatro empresas del sector de electrodomésticos iraní, usando las técnicas del QFD (Quality función deployment) y del Proceso de Red Analítica Difusa (FANP).	Las empresas, al momento de implementar las estrategias de marketing exitosamente, presentan alguna de estas barreras: 1) mano de obra, 2) perceptuales, 3) gestión, 4) culturales, 5) estructurales, 6) estratégicas, 7) recursos y, 8) operacionales. Si bien, la ausencia de personal calificado en puestos superiores ocasiona que el diseño e implementación de estrategias de marketing se realice empíricamente dada la ausencia de procedimientos formales y escritos; se hace necesario utilizar algunas técnicas como el cálculo difuso, que permite tratar la incertidumbre para tomar mejores decisiones que resulten en mayores ventas e ingresos, y por ende incrementar la competitividad.	Dentro de la elaboración de estrategias para SEIM S.A.S., las de mercadeo resultan de suma importancia para la generación de reconocimiento, potencialización de la marca y fortalecimiento del músculo financiero de la organización. De allí la importancia de este estudio, pues brinda orientación en relación con técnicas que permiten manejar la incertidumbre para tomar mejores decisiones.
--	---	--

Berghaus, B., Bossard, C., & Baehni, L. (2015): strategic foresight iGGn the luxury industry: managerial perspectives.

Investigación cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas (datos recopilados mediante cuestionarios y entrevistas telefónicas), aplicadas a 15 ejecutivos de empresas europeas de lujo en Suiza, Alemania, Inglaterra, Francia e Italia; dedicadas a la producción y comercialización de relojes, hotelería, joyería, venta minorista, diseño de	La previsión empresarial como factor de éxito, es percibida por los emprendedores y gerentes de las Pymes como estrategias emergentes, es decir, nacen como resultado de operaciones comerciales apoyadas en la capacidad de adaptarse a los cambios. Por su parte, la alta gerencia de grandes empresas, como las de lujo, son mucho más cuidadosas con la planeación del futuro por la mayor demanda de capital que implica su actividad, basando así sus decisiones	El potencial que la previsión estratégica puede tener para SEIM S.A.S., se basa en la adaptación a los cambios del mercado, para lograr el crecimiento sostenible, a partir de la oferta de una propuesta de valor innovadora, que se logre a través de la implementación de las estrategias propuestas en este trabajo de grado.
--	--	---

interiores y hogar, alimentos y bebidas, moda y cosméticos.

en factores internos y externos. Lo anterior, se da a raíz de cinco factores que influyen directamente en la percepción de la previsión estratégica como necesidad de inversión: 1) autosuficiencia, 2) agilidad, 3) proximidad en la relación con el cliente, 4) innovación y, 5) ambiente altamente competitivo.

Lledó, S. (2013): importancia de la dirección estratégica en la empresa.

Investigación de tipo exploratorio cualitativo, basada en información recopilada a través de bases de datos de entidades gubernamentales como el INE (Instituto Nacional de Estadística de España) y análisis de investigaciones pasadas realizadas por autores como Drucker (1969) y Navas y Guerras (2007).

Toda empresa, independientemente del tamaño o actividad, debe definir planes estratégicos que le permitan conseguir o mejorar aspectos de los que actualmente carece. Los planes deben estar enmarcados dentro de estrategias corporativas (generales de la empresa), competitivas (buscan posicionamiento en el mercado) y funcionales (incrementan producción logrando un impacto social), siendo las mismas para toda la empresa. Otro resultado es que los planes deben estar plasmados en un documento escrito, estructurado y definido en siete partes: (1) propósito de la empresa: misión, visión y valores, (2) historia y situación actual, (3) estrategia y dirección estratégica a aplicar, (4) análisis externo, (5) análisis interno, (6) formular y evaluar la implementación de estrategias y (7) reflejar conclusiones.

Para lograr un plan estratégico exitoso para SEIM S.A.S., se debe tener en consideración el análisis de áreas funcionales que puedan reflejar la ventaja competitiva al igual que la comparación del perfil estratégico con la que cuenta la empresa actualmente; para ello el análisis macro externo y micro interno sirven como punto de partida.

El análisis y selección de las estrategias requiere la aplicación de filtros como los valores empresariales y las demandas de los grupos de interés, que permitan establecer su factibilidad social y económica.

Oxford Analytica Ltd (2012): INTERNATIONAL: research shows why strategic plans fail.

Investigación de tipo explicativo-cualitativo con información extraída principalmente del trabajo realizado por psicólogos, académicos legales y economistas del comportamiento.

Las estrategias fallan debido a la aplicación de estas, dado que generalmente no son adaptables con el transcurrir del tiempo, es decir, al ser creadas con una duración larga (3-5 años), sus objetivos tienden a estancarse y en la mayoría de las ocasiones la alta gerencia no percibe los cambios continuos de su ambiente, dejando de lado la realidad social y las necesidades a resolver. Así mismo, al presentarse una situación de extrema incertidumbre, la incapacidad para emprender rápidamente cambios, la tenencia de datos incompletos y la participación casi inactiva de los colaboradores, obliga a algunos gerentes a completar lo faltante con

Dentro de la construcción e implementación de un plan estratégico para SEIM S.A.S., es fundamental crear en los agentes involucrados en este proceso la capacidad de iniciar rápida y eficazmente los cambios estratégicos factibles y necesarios, para esto, la gerencia debe empoderar al personal de los niveles inferiores. Así mismo, es indispensable minimizar la incertidumbre a través de la revisión periódica de los objetivos planteados y la consecuente actualización de la planeación estratégica.

estrategias desactualizadas contempladas en el diseño del plan, generando un círculo que conlleva al camino opuesto del éxito organizacional.

RESUMEN MUNDO

Una de las causas por la que los procesos formales dentro de la Pymes resultan ineficientes, se debe a la poca alineación de las estrategias con el entorno, el no reconocimiento de las limitaciones y la poca planificación de los escenarios. Para lograr la efectividad es necesario que los agentes implicados en el diseño y puesta en marcha de las estrategias trabajen mancomunadamente en el aumento de la ventaja competitiva al determinar y comunicar la visión, misión y objetivos a través de la integración de los sistemas que apoyen la toma de decisiones efectiva.

En conclusión, la construcción del plan estratégico debe realizarse detallada y minuciosamente, lo que requiere contar con información actualizada que permita plantear estrategias que respondan a las demandas del entorno.

LATINOAMÉRICA

Carrasco, A., Cuzco, M., Correa, M., Vinueza, J., & Cabrera, A. (2018): análisis de planificación estratégica para las actividades artesanales: SCOPUS 2014 a 2016.

Investigación de tipo exploratorio cualitativo realizada en Ecuador, aplicando el método de análisis documental bibliográfico de artículos publicados en la base de datos Scopus y tomando como referencia 130 documentos sobre planificación estratégica del 2014 al 2016.

En este estudio se desataca la planificación estratégica para el artesano ecuatoriano, en la medida en que éste puede adquirir créditos, incrementar su negocio, acceder al mercado internacional con la compra de materia prima de alta calidad y acceder al apoyo de la Banca Pública e instituciones financieras de la economía popular y solidaria.

A pesar de que SEIM S.A.S. no realiza actividades de manera artesanal, esta investigación proporciona una mirada estratégica en relación a cómo aprovechar los auxilios que brindan entes gubernamentales como la Cámara de Comercio de Cali y el Ministerio de Trabajo a Pymes con el objetivo de que éstas crezcan y fortalezcan la generación de empleo en la región; y así dinamizar las relaciones que se pueden establecer con agremiaciones para lograr mayor participación y reconocimiento en el mercado.

Barzón, C., Alcasar, C., & Rivero, P. (2018): situación actual de la planeación estratégica en las microempresas de Felipe Carrillo Puerto.

Análisis de tipo cuantitativo mediante encuestas y muestreo de juicio-conveniencia aplicadas a 80 microempresas en Felipe Carrillo Puerto, México.

Esta investigación encontró que las microempresas mexicanas no llevan a cabo un adecuado proceso de planeación estratégica dado que la mayoría de sus propietarios no cuentan con educación en este tema, lo que lleva a realizar un trabajo empírico que resulta en el establecimiento de objetivos a corto plazo que les permiten

Este estudio ofrece los argumentos para justificar a la gerencia de SEIM S.A.S. la importancia de la realización de la planeación estratégica y la ejecución de las estrategias derivadas de la misma.

generar sostenimiento diario, pero de manera informal, sin enfocarse en el crecimiento.

Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2018): influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes.

Investigación mixta, donde la primera fase consistió en un análisis basado en un panel de expertos (método Delphi), y la segunda etapa fue un análisis estadístico con técnica de modelos de ecuaciones estructurales PLS, aplicadas efectivamente a 108 medianas y pequeñas empresas de Hermosillo Sonora, México.

La investigación se centró en el estudio de los datos estadísticos obtenidos de la empresa con los cuales se comprobó la importancia que tienen la planeación estratégica y las habilidades gerenciales en la competitividad de las Pymes. Ambos factores influyen en los resultados organizacionales, ya que permiten trazar metas y contar con un panorama del ambiente empresarial.

Esta investigación aporta a la puesta en marcha, por parte de la gerencia de S.E.I.M. S.A.S., de las estrategias propuestas, las cuales deben permitir el establecimiento de habilidades gerenciales para la creación de dinamismo, innovación y actualización organizacional, cuidando a su recurso humano, que es el artífice de la ejecución de dicha planeación.

Araya, A. (2017): modelos de planificación estratégica en la empresa familiar.

Investigación de tipo exploratorio cualitativo, realizada en Costa Rica.

Se encontró que, para elaborar estrategias en empresas familiares, se debe tener en cuenta la existencia de la relación latente entre la propiedad, la empresa y la familia, lo que evita la confusión entre el patrimonio empresarial y el familiar, así como el proceso de sucesión. Adicionalmente, la elección de modelos de planeación estratégica debe permitir la unión y el mantenimiento del patrimonio común.

Este estudio da cuenta de la importancia de la definición de estrategias relacionadas con el equilibrio empresa – familia en la toma de decisiones y en el ejercicio de los roles; así mismo, comprender la influencia del análisis sectorial, el mercadeo y las finanzas.

Apaza, E. (2017): plan estratégico de la empresa consultora Grupo Jica Ingeniería y construcción S.A.C, 2017-2020.

Esta investigación emplea una metodología de tipo exploratorio y descriptivo con enfoque cualitativo y cuantitativo. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta, revisión de documentos y la observación.

En este estudio se evidencia que la falta de un plan estratégico limita el desarrollo de las organizaciones estudiadas, pues no se tienen claras las metas ni la orientación de estas. Así la implementación del tablero de control integral permite monitorear el cumplimiento de metas a través de las acciones correctivas.

La implementación de las estrategias propuestas a partir del plan estratégico formulado para S.E.I.M. S.A.S. implica la capacitación del grupo de apoyo ejecutor en la utilización de indicadores que permitan conocer el nivel de desempeño de las áreas funcionales en tiempo real.

Silva, I., Macías, H., & Santamaría, E. (2017): la dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa, caso Conlac-T de la provincia de Tungurahua.

Al evidenciar las falencias con las

El enfoque que se utilizó dentro de esta investigación fue mixto, de manera que recogió información cualitativa mediante la técnica de la observación a 55 socios de Conlac-T, y cuantitativa, a través de la aplicación de encuestas a dichos participantes.

De la investigación en Conlac-T se puede determinar que la planificación que se efectúa en dicha organización no es efectiva, puesto que no se logra responder a los factores del entorno, debido a la no utilización de instrumentos de gestión e información poco confiable que no garantiza una toma de decisiones oportuna.

que cuenta la empresa en estudio, una contribución sustancial que hace al desarrollo de este trabajo, se basa en la adecuada implementación de herramientas administrativas y de gestión que ayuden a optimizar recursos, como es el Balanced Scorecard, que permite minimizar los riesgos y encauzar a SEIM S.A.S. hacia la sostenibilidad en el largo plazo.

Valencia, G., & Erazo, M. (2016): el reto de la planificación estratégica en las Pymes.

Investigación de tipo exploratorio cualitativo realizada en Ecuador y orientada a una recopilación de datos publicados entre 1988 al 2016 en 130 revistas científicas de la base de datos de Scopus.

Esta investigación permitió evidenciar que la falta de planes estratégicos en las Pymes genera una ruptura entre éstas y el contexto social (el consumidor) lo que trae consigo pérdidas para ambos actores; de igual forma, se observa que las empresas no planean por falta de procedimientos formales, toma de decisiones asertiva y calidad de su talento humano; debido a ello, hay diferencias entre lo que ofrece la empresa y las necesidades reales del mercado.

Esta investigación sirve como base para la elaboración del diagnóstico de SEIM S.A.S., teniendo en cuenta las falencias que presentan las pymes; y la importancia de monitorear constantemente el entorno para tomar decisiones de manera eficiente y objetiva.

RESUMEN

Las investigaciones seleccionadas para contextualizar la planeación estratégica en Latinoamérica evidencian que las empresas deben implementar estrategias innovadoras que permitan aumentar la participación, la competitividad y el reconocimiento en el mercado, como la realización de alianzas con empresas y/o entidades gubernamentales ya consolidadas para potenciar así la ventaja competitiva; con una visión global, es decir, pensando globalmente y actuando localmente.

COLOMBIA

Serrato, A. (2018): aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las Pymes en Colombia.

Investigación de tipo documental, a partir de la selección de material bibliográfico como libros, artículos, revistas, entre otros. Adicionalmente se consultaron bases de datos tales como Proquest, Ebsco, Scopus y Sciencedirect, entre otras, en las cuales se analizaron

Los hallazgos de este estudio dan cuenta de que las Pymes no logran sobrevivir cinco años después de constituidas; debido a la falta de planeación y gestión administrativa que impiden el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

Los resultados de esta investigación son útiles para esta tesis en la medida que permiten reflexionar sobre la importancia de la implementación de la planeación estratégica en SEIM S.A.S. como herramienta para lograr la sostenibilidad en el largo plazo.

estudios de los últimos 20 años (1997-2017).

Mendoza, D.; Rojano, Y. & Salas, E. (2016): el pensamiento estratégico como herramienta de innovación tecnológica en las Pymes.

Investigación de tipo descriptivo; se tomó una muestra aleatoria a 95 Pymes del departamento de la Guajira y se les aplicó un instrumento con 30 preguntas.

Esta investigación obtuvo como hallazgos que la mayoría de las Pymes estudiadas en la Guajira no utilizan el pensamiento estratégico y por ello los autores plantean recomendaciones en términos de la aplicación de modelos estratégicos que promuevan la cultura innovadora, y una restructuración empresarial que implica la realización de cambios en infraestructura, comercialización, diseño, organización y gestión, producción, personal, servicios, negocios y marketing.

Actualmente, la gerencia de SEIM S.A.S. no cuenta con herramientas que permitan la innovación de los procesos. Este artículo ilustra sobre ciertos modelos estratégicos que dinamizan la innovación, como la escala de caracol, la cual permite evaluar modelos anteriores e introducir nuevos, seleccionando el que mejor se acomode a los objetivos de las organizaciones.

Mejía C.; Agudelo, I. & Soto, O. (2016): planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia.

Investigación de tipo descriptivo, en donde se utilizaron encuestas basadas en analytic hierarchy process (AHP). Para construir los escenarios a considerar dentro de la planeación de escenarios se utiliza la metodología propuesta por Schwartz en la versión abreviada propuesta por Phadnis.

Esta investigación describe el uso de la metodología AHP de gran valor para encontrar ejes importantes para la creación de escenarios, y adicionalmente, contrastar los resultados para hallar áreas de oportunidad siendo necesario promover la flexibilidad y la innovación.

La planeación por escenarios entendida en el contexto colombiano muestra diversidad de escenarios aplicables a una empresa para generar evaluaciones de inversiones potenciales, con miras a lograr el fortalecimiento financiero.

Díaz, M.; Ortiz, A. & Vargas, L. (2016): diseño de plan estratégico para la empresa GV Ingenieros S.A.S. (Tesis).

La investigación es de tipo exploratoria, y utiliza el método deductivo-inductivo. La recopilación de información se logró a partir del análisis de documentos y la realización de entrevistas a socios de la empresa objeto de estudio.

La tesis en cuestión establece que el correcto desarrollo de un plan estratégico depende en gran medida de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, es decir, cuando se trata de construir marca y lograr un posicionamiento importante, el cliente interno (colaborador) es tan importante, muchas veces más, que el cliente externo. Es así como, se debe trabajar de forma cooperativa, escuchando las necesidades de cada área de la empresa y si es pertinente, ajustar completamente el plan a las necesidades organizacionales identificadas.

Esta investigación da cuenta de lo primordial que es conocer el entorno interno a la hora de establecer los objetivos, ya que después de realizar el diagnóstico, el compromiso de los participantes en el proceso; es decir en la implementación de las estrategias debe conducir a SEIM S.A.S. al logro de sus objetivos y al crecimiento sostenido.

Sierra, W.; Ortiz, A.; Sierra, K.; Sierra, E.; Rangel, O. & Alvarado, M. (2014): imagen corporativa como elemento de posicionamiento estratégico en universidades públicas.

Investigación de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental y de campo, y el procedimiento con un enfoque cuantitativo, utilizando la estadística descriptiva para el diseño y análisis de los datos con mediación tecnológica, usando el aplicativo SPSS y la hoja de cálculo Excel. La muestra consistió en 2 directores, 62 coordinadores y 6.864 docentes, miembros de las universidades públicas, Universidad del Zulia (Venezuela) y la Universidad de la Guajira (Colombia), a quienes se les aplicó una encuesta.

Esta investigación permitió evidenciar que en las universidades estudiadas no existe una estrategia basada en la imagen institucional, dado que manejan un liderazgo conservador en el mercado y son reconocidas por los precios. También se observa que no se preocupan por la generación de valor agregado, lo que ha incrementado su índice de deserción.

La imagen corporativa de SEIM S.A.S. debe transmitir lo que ésta desea reflejar; por tal razón, al elaborar el diagnóstico, debe tomarse en consideración el análisis del nombre, el logotipo, el slogan y las diferentes páginas y sitios web en los que la empresa hace presencia, con la finalidad de reflejar la personalidad y los valores que generen credibilidad y confianza a los diferentes stakeholders.

Mora, E.; Vera, M. & Melgarejo, Z. (2014): planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá.

Investigación de tipo descriptivo analítica, con un diseño de campo transversal. El instrumento utilizado para recolectar la información fue el cuestionario Mapa de Competitividad del BID, analizando 209 empresas, de las cuales 181 eran microempresas y 28 Pymes.

En el estudio realizado, se observa un bajo desempeño en las diferentes dimensiones empresariales (aprovisionamiento, aseguramiento de calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de la información y planeación estratégica) lo que afecta hasta en un 90% la competitividad global del sector comercio.

Este artículo reafirma los aportes anteriores, dado que una adecuada planificación estratégica para SEIM S.A.S. impacta positiva y significativamente en todas las dimensiones organizacionales, lo que conduce a que la empresa logre un mayor nivel de competitividad; por ello en esta tesis, el análisis interno debe abarcar el estudio de dichas dimensiones.

Torres, D. & Daza, D. (2013): propuesta de planeación estratégica para la empresa Kholer Ltda. (Tesis).

Investigación de tipo exploratorio descriptivo, desarrollada a partir del diagnóstico de la empresa en estudio, para lo cual se utilizó el PCI y POAM como medios de recolección de información a 24 empleados y directivos.

Este estudio evidencia que el ambiente externo es de gran influencia en el desarrollo de una empresa, pues si el movimiento del entorno actual no coincide con el de la empresa y con sus objetivos, tenderá a desaparecer, motivo por el cual la gerencia deberá mantenerse al tanto de los cambios de un mercado tan dinámico como en el

Este estudio abre una ventana de oportunidades estratégicas para pequeñas empresas como SEIM S.A.S., debido a que es determinante contar con el apoyo del Estado para poder acceder a créditos que les permitan abastecerse de elementos tecnológicos que impulsen su

que se encuentran compitiendo las empresas actualmente.	participación en el mercado, es decir, debe aprovechar los beneficios que su ambiente externo le ofrece.
---	--

RESUMEN

Los anteriores estudios evidencian la falta de planeación y gestión administrativa que impiden el crecimiento y la sostenibilidad, especialmente de las Pymes. De allí la importancia de la puesta en marcha de un plan estratégico producto del cuidadoso análisis del entorno y de los aspectos funcionales de la empresa, con miras a generar estrategias con la participación de todos, que posibiliten la implantación de una cultura innovadora que permita responder a los cambios de un entorno dinámico, logrando así la sostenibilidad organizacional.

Estos hallazgos constituyen una fuente de información valiosa para el desarrollo del plan estratégico de SEIM S.A.S con miras a lograr mayor rentabilidad y un mejor posicionamiento en el sector de los montajes eléctricos industriales en el Valle del Cauca.

VALLE DEL CAUCA

Leal, K. (2018): formulación de un plan estratégico para la empresa mecánica e industrias Leal S.A.S en el periodo 2019 a 2022 (Tesis).

Investigación de tipo exploratoria descriptiva, desarrollada a través de la observación de los procesos de la organización y aplicando entrevistas de tipo estructuradas, semiestructuradas y abiertas a sus colaboradores. Igualmente, se analizaron registros, materiales y documentos institucionales.	La empresa objeto de estudio se encuentra fuertemente afectada por aspectos económicos, legales y tecnológicos poniendo en evidencia la necesidad de formular un plan estratégico en el que los gerentes, además de ser los líderes del proceso, puedan realizar acompañamiento a sus colaboradores en la interiorización del mismo a través de la implementación de sistemas innovadores y tecnológicos; esto garantiza que no hayan reprocesos productivos, lo que trae consigo una reducción significativa en los costos y tiempos de entrega. Sin embargo, para lograrlo es indispensable la capacitación administrativa y financiera de los gerentes.	En esta investigación se resalta la importancia de alinear los logros de los colaboradores con los de la empresa, lo cual sirve de soporte para que la gerencia de SEIM S.A.S. formule su plan estratégico con la participación de todos a partir de la interiorización de la misión, la visión, los objetivos generales y por áreas que se desean lograr. Del mismo modo, esta investigación soporta la idea de que es necesaria la implementación de métodos y/o procesos digitales que le ayuden a crear valor a sus clientes tanto internos como externos.
---	--	--

Chunga, J.; Márquez, R. & González, M. (2018): identificación de necesidades de fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas de la comuna 18 de la ciudad de Santiago de Cali.

La metodología utilizada es de tipo exploratorio, no experimental y el análisis de la información se realizó con base en categorías de análisis, lo que la hace una	Esta investigación permitió evidenciar que las empresas analizadas no realizan sus procesos administrativos y financieros de manera ordenada, es decir que las actividades asociadas se llevan a cabo informalmente, sin dirección ni control, lo que da como	Los aportes de este estudio consisten en las diferentes estrategias que se podrían implementar en SEIM S.A.S.; especialmente las relacionadas con el diseño de planes de oferta y/o precios
---	---	---

investigación cualitativa. Como referentes teóricos se tuvieron en cuenta autores como Porter y Nonaka. Para la recolección de la información se construyó un instrumento tipo encuesta aplicada a 173 Mipymes de cuatro barrios contiguos del sur de Cali.

resultado márgenes de rentabilidad muy bajos que no les permiten crecer ni evolucionar, comprometiendo su sostenibilidad en el largo plazo.

que impacten de manera directa la gestión administrativa y financiera garantizando la sostenibilidad y la competitividad en el mercado.

Parra, L. (2016): planeación estratégica para la empresa Estructuradora de Proyectos S.A.S. (Tesis).

Investigación mixta mediante la aplicación del método inductivo. Se plantea la búsqueda de información en la empresa, haciendo uso de la entrevista semiestructurada. Por otro lado, se utilizaron documentos extraídos de las bases de datos y el uso de internet.

Los hallazgos de este estudio evidencian la necesidad de que la empresa diseñe un plan estratégico que le permita definir sus objetivos y fortalecer la relación entre las áreas de trabajo; pues la falta de este dificulta el cumplimiento de las tareas, agravado por la ausencia de una estructura organizacional y sus correspondientes cargos bien definidos.

Esta investigación aporta a este trabajo de grado, en la medida que el plan estratégico diseñado para SEIM S.A.S. permitirá la formulación y puesta en marcha de una serie de estrategias que permitirán disminuir la incertidumbre y potencializar las fortalezas a partir de los valores organizacionales.

García, D. & Ladino, W. (2012): diseño de un plan estratégico para la Empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito Siglo XX de la ciudad de Tuluá para el periodo 2012-2016 (Tesis).

Investigación de tipo descriptivo. La información se recolectó a través de entrevistas y encuestas realizadas al personal directivo de la empresa.

La empresa objeto de estudio en esta investigación formuló su primer plan estratégico en el 2005; sin embargo, dada la falta de socialización de este, no se tomaron acciones para afrontar algunas amenazas ni potencializaron sus fortalezas. Por lo anterior se hizo necesario actualizar dicho plan para el periodo 2012 – 2016 acorde a los cambios en el sector en el cual compite, con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado.

Este estudio sirve de soporte para la gerencia de SEIM S.A.S., pues permite reflexionar sobre la importancia de la socialización de la planeación estratégica, pues si ésta no se difunde desde el más alto nivel hacia el operativo, que es en últimas el responsable de la ejecución, dicha planeación no logrará los objetivos propuestos y los sobrecostos asumidos pueden empeorar la situación de la organización.

Cifuentes, J. & Urdinola, I. (2011): direccionamiento estratégico de la Empresa de Aseo la Victoria S.A. E.S.P del Municipio de la Victoria Valle del Cauca (Tesis).

La metodología empleada para la realización de este trabajo es inductiva; por medio de la observación y análisis detallados de los fenómenos que se presentan en la organización estudiada.

La empresa objeto de estudio carece de un plan estratégico que especifique los objetivos; lo cual ha conllevado a no tener la mejor imagen en el mercado y al desperdicio de los recursos; factores agravados por la ausencia de controles que permitan realizar seguimientos para ejecutar las acciones correctivas necesarias.

Esta investigación da cuenta de la importancia de la planeación estratégica y como la aplicación de ésta ayuda a impulsar la competitividad de una organización. Así mismo, se destaca que el cumplimiento de las metas organizacionales dependerá también de las metas establecidas

para cada una de las áreas, pues éstas deberán encaminar a la organización al cumplimiento de su propósito misional.

García, I. (2007): desarrollo de una planeación estratégica para la cadena productiva de servicios médicos especializados de estética del Valle del Cauca (Tesis).

El tipo de estudio es exploratorio; la recolección de datos se realizó a través de citas Bibliográficas, recursos en internet y por medio de la observación del entorno.

Esta investigación encontró que el factor más importante en la demanda externa de servicios médicos especializados en estética es el precio; dada la gran diferencia que existe por costos tangibles e imperceptibles a los ojos del consumidor. Por tal razón, el sector financiero del Valle del Cauca debe enfocar sus esfuerzos en dar facilidades de apalancamiento a personas de bajos ingresos; de tal forma que éstas puedan acceder a este tipo de servicios estéticos y así obtener un mayor número de clientes, los cuales ayuden a generar mayores márgenes de utilidad.

Cuando se trabaja en equipo, los resultados de rentabilidad son mayores, es así como los líderes de SEIM S.A.S. implicados en la ejecución a largo plazo de los planes propuestos en el plan estratégico deben enfocarse en establecer contactos para asociarse a gremios y crear alianzas estratégicas con empresas del sector eléctrico, con el fin de reducir costos, incrementar la participación en el mercado y por ende la rentabilidad.

RESUMEN

La planeación estratégica, así como el proceso contable y financiero, tienen como propósito la toma de decisiones que permite la proyección de las empresas. Sin embargo, esto no ha sido suficiente para la generación de los resultados esperados, razón por la cual es importante integrar en el plan estratégico para SEIM S.A.S. aspectos relacionados con la contabilidad financiera y administrativa que permitan ejecutar acciones integrales para responder al mercado, crecer y ser sostenibles.

Por otro lado, se reconoce que constituir y posicionar una empresa en el mercado colombiano es una ardua labor, no solo debido a la alta tributación sino también a la competencia desleal de algunas grandes empresas.

La reseña anterior permite evidenciar que el plan estratégico propuesto para SEIM S.A.S. debe ser elaborado por el equipo gerencial con la participación de los jefes de las diferentes áreas, quienes deben ser los responsables de comunicar dicho plan a sus colaboradores, con el fin de lograr su compromiso en la ejecución de este. Igualmente, se hace necesario que en la implementación no se pierdan de vista la misión, la visión, los principios y los valores organizacionales que son los preceptos rectores de la actuación de la organización.

Finalmente, es importante que SEIM S.A.S. como resultado de su plan estratégico defina estrategias en las diferentes áreas funcionales que respondan no solo a la situación interna sino también a las demandas de los diversos grupos de interés para garantizar la efectividad del plan y la sostenibilidad en el largo plazo.

6. MARCOS REFERENCIALES

A continuación, se presentan los fundamentos teóricos de este proyecto de investigación que están enmarcados en el proceso administrativo, la planeación estratégica y las matrices asociadas, los planes de acción y las áreas funcionales de una organización.

6.1. Marco Teórico

6.1.1. Planeación Estratégica

Conceptualización de la planeación estratégica

Actualmente, la planeación estratégica es la herramienta principal de las organizaciones, debido a que genera la posibilidad de enfrentar las contingencias futuras de manera efectiva, permite establecer una visión clara de los objetivos que se desean alcanzar, las posibilidades de lograrlos y las actividades a desarrollar. De acuerdo con Mintzberg y Quinn (1993) “una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p. 5).

Por otra parte, Luna (2014) establece que la planeación estratégica es:

“El proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientan a la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo” (p. 61).

Para David (2013) “la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa alcance sus objetivos” (p. 5). Las empresas deben contar con un plan estratégico que les permita tener la oportunidad de llegar al éxito, es el arma del juego con el cual las organizaciones se enfrentan a las diversas características que ofrece el entorno cambiante.

De igual manera “una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes” (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 5).

En consecuencia, el proceso de planeación estratégica es normalmente realizado por la alta dirección por su nivel de complejidad y los efectos y consecuencias directas que tiene

sobre el presente y el futuro de la organización. De acuerdo con Chiavenato (2006) la planeación estratégica es aplicada en diferentes niveles organizaciones y cumple con las siguientes características:

- “Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente, es decir, está sujeta a la incertidumbre.
- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa” (p. 148).

Lo anterior permite evidenciar que el desarrollo e implementación de la planeación estratégica implica el involucramiento de las personas que integran los diferentes niveles organizacionales; es decir que las estrategias resultantes en dicha planeación deben traducirse en estrategias funcionales (planeación táctica) y éstas a su vez en estrategias operativas (planeación operacional) tal como se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2. Tipos de planeación.

Niveles de la empresa	Planeación	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estratégica	Largo plazo	Enfoca la empresa como totalidad.
Intermedio	Táctica	Mediano plazo	Enfoca cada unidad de la empresa o cada conjunto de recursos por separado.
Operacional	Operacional	Corto plazo	Enfoca cada tarea u operación por separado.

Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Chiavenato (2001, p. 171).

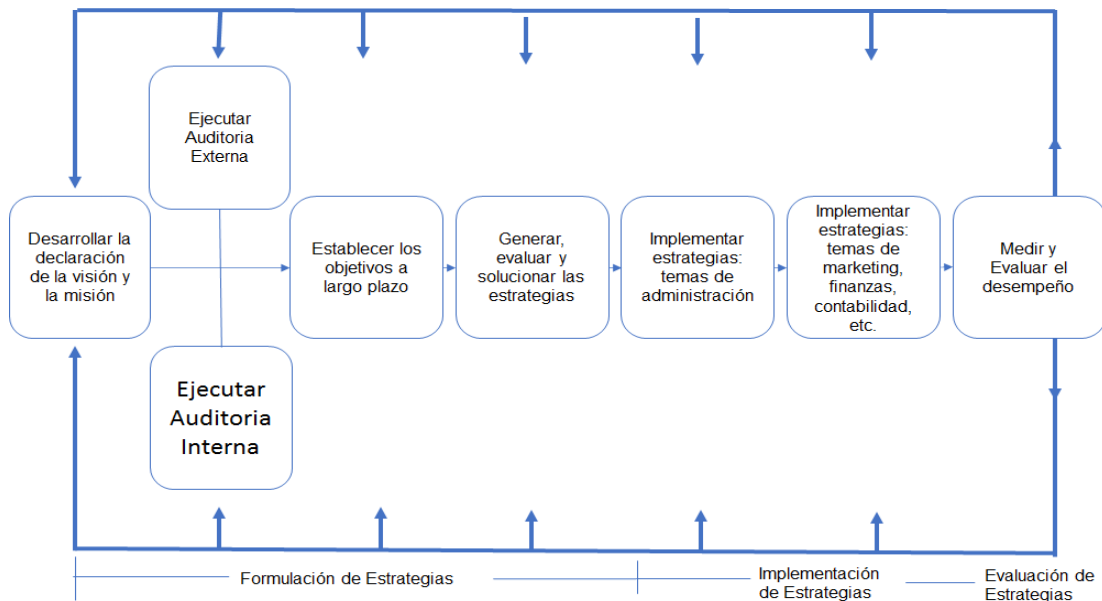
Adicionalmente, el proceso de planeación estratégica consta de tres etapas fundamentales: formulación, implementación y evaluación. **La formulación estratégica** “es la etapa más difícil para una empresa dado que implica desarrollar una visión y una misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir” (Chiavenato, 2001, p. 5).

Por otro lado, **la implementación** es el proceso en el cual se pone en práctica las estrategias, se desarrollan políticas y se crea una cultura colaborativa que permita que todos estén alineados con las estrategias implementadas; es decir, es la puesta en

marcha de todo el sistema social y material con el que cuenta la organización (Chiavenato, 2001, p. 5).

Por último, **la evaluación** es el proceso que estudia y determina si las estrategias aplicadas están funcionando o no, se mide el desempeño y se aplican acciones correctivas si son necesarias (Chiavenato, 2001, p. 5), tal como se ilustra en la figura 2.

Figura 2. Modelo integral del proceso de administración estratégica.



Fuente: elaboración propia (2021) a partir de David (2013, p. 14).

En conclusión, para efectos del presente trabajo de grado se denomina proceso administrativo a las diferentes etapas desarrolladas por la administración cuya finalidad es construir herramientas eficaces para identificar y ordenar los objetivos, utilizar y aprovechar los recursos necesarios de manera adecuada, controlar los procesos para llevar a cabo los objetivos y medir y modificar las inconsistencias, con el fin de llevar al éxito a la organización.

Orígenes de la planeación estratégica

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“guía”), es decir, estrategias de guerra. Este término viene siendo utilizado durante años por los estrategas militares y diplomáticos que buscaban ejercer el dominio o hegemonía sobre los territorios enemigo. El autor más

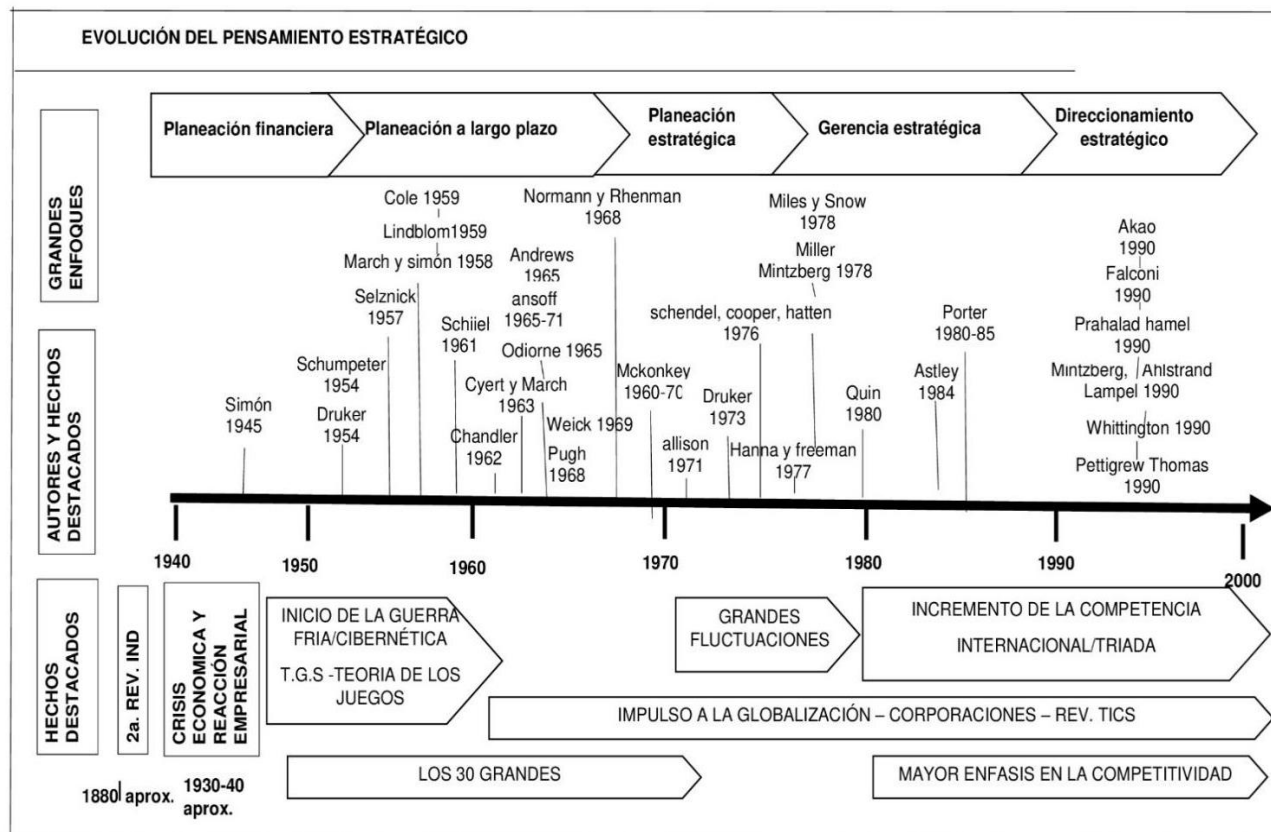
destacado por sus contribuciones iniciales al concepto de estrategia fue Sun Tzu (400 a.C.), quien por medio de su libro “el arte de la guerra” planteaba como en el campo de la guerra los ejércitos formulaban, seleccionaban e implementaban una estrategia con el fin de vencer a sus enemigos.

Por su parte, Mintzberg y Quinn (1993) establecen, que existen algunas analogías entre conceptos aplicados por los estrategas militares de aquella época con el pensamiento estrategia moderno, es decir, que las estrategias militares proporcionaron conocimientos fundamentales a las dimensiones básicas del diseño de la estrategia, como, por ejemplo:

“Las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales; (1) las metas (u objetivos) más importantes que deban alcanzarse; (2) las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción y (3) las principales secuencias de acción (o programas) que posibilitarán lograr las metas definidas dentro del límite establecido” (p. 11).

Si bien, los criterios anteriormente descritos establecen un punto de partida significativo para el pensamiento estratégico, hoy en día son sólo elementos conceptuales. Para muchos investigadores no es preciso establecer una fecha exacta donde surge la administración estratégica, pero se pueden establecer algunas fuerzas, tendencias y fenómenos que permitieron el desarrollo del pensamiento estratégico como se representa en la figura 3. Surgen así, las escuelas de pensamiento estratégico propuestas por Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel.

Figura 3. Evolución del Pensamiento Estratégico.



Fuente: Sanabria (2004, p. 76).

Escuelas de la Planeación Estratégica

Mintzberg et al (1998) establece que existen diez escuelas del pensamiento estratégico cada una con maneras diferentes de concebir la estrategia.

El primer tipo son las escuelas normativas o prescriptivas que se ocupan de la forma en la que se deberían formular las estrategias. Entre éstas se destacan la escuela del diseño, la escuela de la planeación y la escuela del posicionamiento, tal como se esbozan en la Tabla 3.

Tabla 3. Escuelas normativas o prescriptivas.

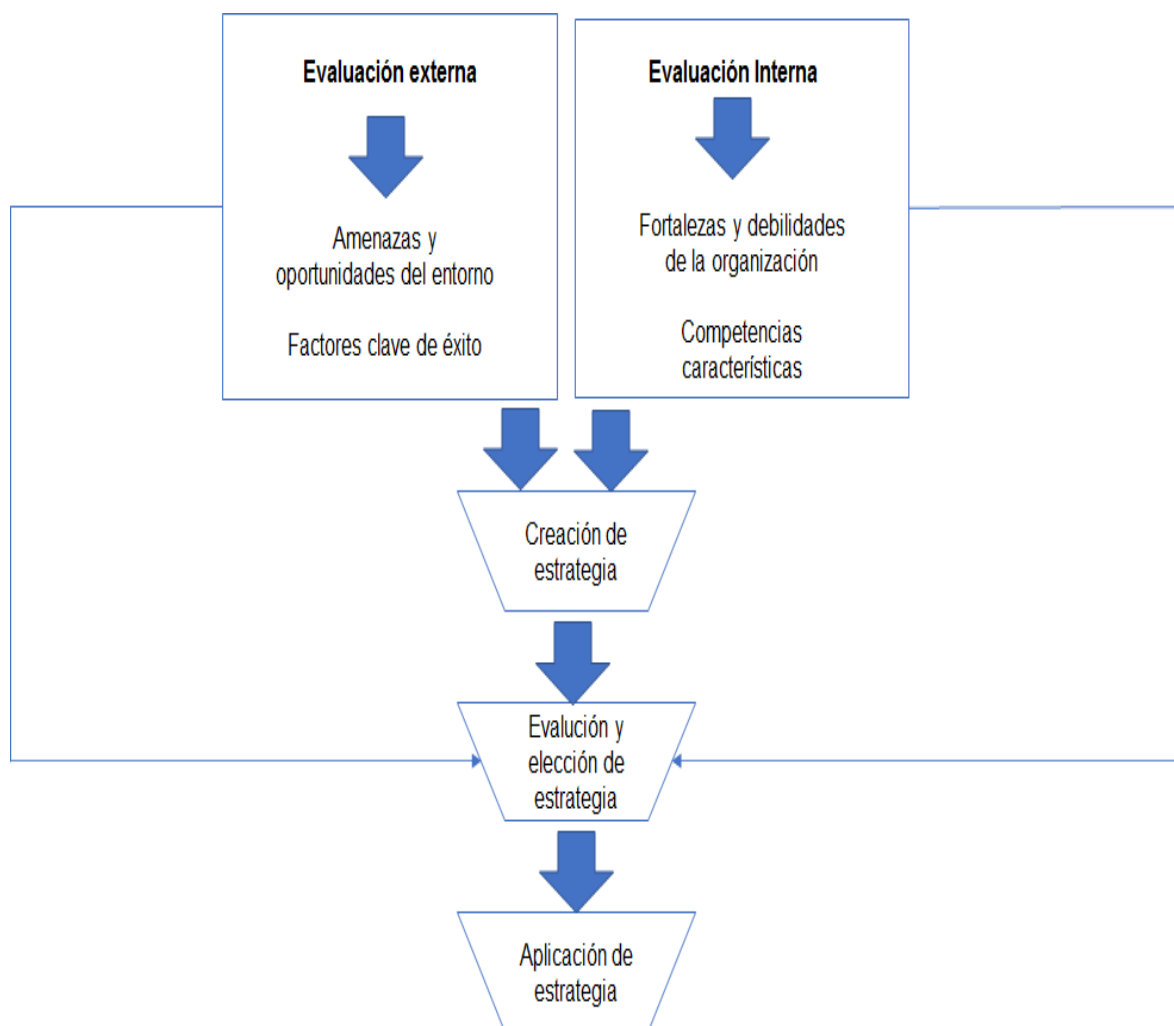
Categoría	Escuelas	Principales exponentes
ESCUELAS NORMATIVAS O PRESCRIPTIVAS	Escuela del diseño: "Proceso de concepción".	Selznick (1957); Andrews (1965).
	Escuela de la planeación: "Proceso de formalización".	Ansoff (1965).
	Escuela del posicionamiento: "Proceso analítico".	Schendel, Cooper, Hatten (década 70); Porter (1980-1985).

Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Sanabria (2014, p. 77).

Escuela del Diseño: Esta escuela describe la creación de la estrategia como un proceso de concepción informal, cuya responsabilidad es directamente del líder, quién debe conocer la organización en su totalidad y examinar las capacidades internas y las posibilidades externas para formular la estrategia adecuada como se visualiza en la figura 4. Esta estrategia se ve permeada por las creencias y los valores de los líderes.

Los líderes de esta escuela son Philip Selznick (1957) con su obra "liderazgo en Administración y Alfred Chandler (1962) con su obra "estrategia y estructura. Algunos de los aportes más significativos de esta escuela es el análisis DOFA, concepto de competencia distintiva, el modelo básico de evaluación externa e interna, la matriz del Boston Consulting Group BCG (Henderson, 1970), la matriz 3x3 y la matriz de evaluación de la posición competitiva de la empresa-ADL por Arthur D. Little (citado por Sanabria, 2014, p.69-72).

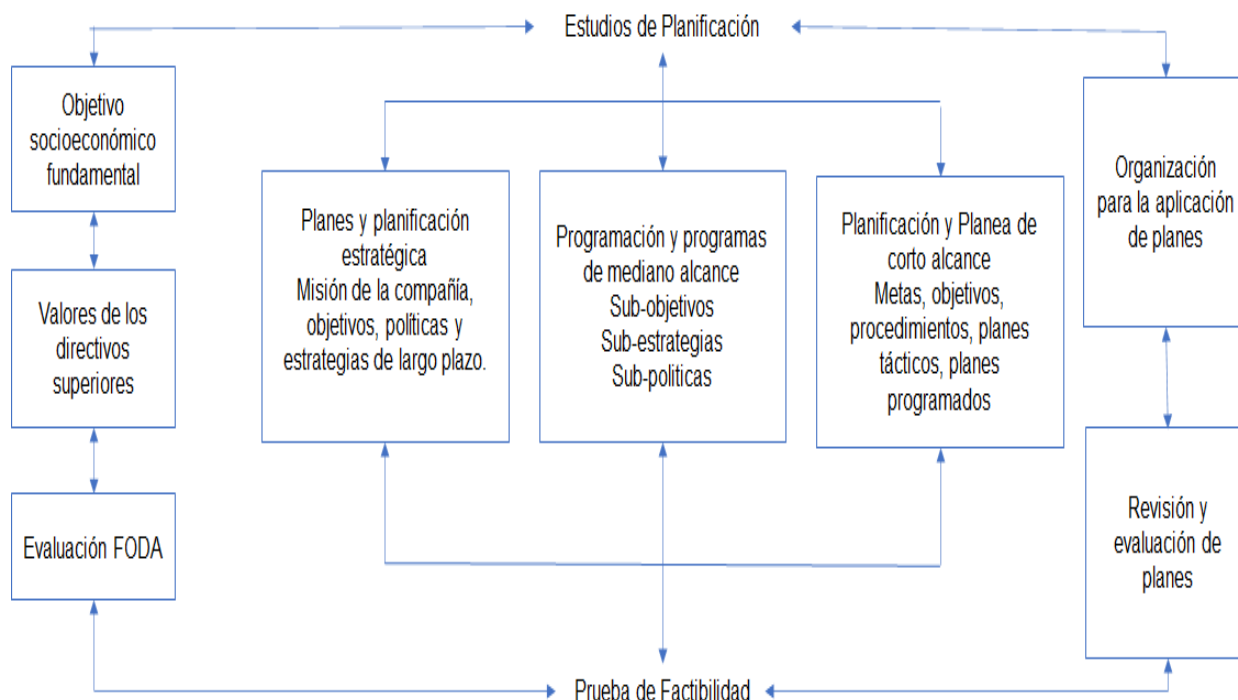
Figura 4. Modelo básico de la escuela del diseño.



Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Román et al. 2010.

Escuela de la planeación: aunque esta escuela se desarrolla paralelamente a la escuela del diseño, concibe la estrategia como un proceso formal independiente y sistemático inspirado en la teoría de sistemas. Dentro de esta escuela existe un departamento especializado en planeación estratégica guiado por un líder, quién analiza las circunstancias del entorno, percibe la estrategia y la descompone con el fin de plantear objetivos para cada área funcional (Román et al. 2010. P. 58) Como se muestra en la figura 5.

Figura 5. Modelo básico de la Escuela de Planeación.



Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Román et al. 2010.

Escuela del posicionamiento: concibe la creación de la estrategia como un proceso analítico del medio económico y del mercado competitivo, es decir, los considera aspectos cruciales para la formulación de ésta. Aunque esta escuela nació gracias a los aportes de Schendel y Hatten (1972), se le atribuye a Michael Porter por los aportes concebidos en su obra “estrategia competitiva”. Una característica importante de esta escuela es que establece una cantidad limitada de estrategias denominadas genéricas (citado por Román et al. 2010, p. 38).

La segunda clasificación corresponde a las escuelas positivas o descriptivas que se dedican a prescribir un comportamiento ideal de la elaboración de las estrategias. Entre éstas se encuentran la escuela empresarial o del espíritu empresario, la escuela cognitiva, la escuela del aprendizaje, la escuela del poder, la escuela cultural y la escuela ambiental tal como se describen en la Tabla 4.

Tabla 4. Escuelas positivas o descriptivas.

Categoría	Escuelas	Principales exponentes
ESCUELAS POSITIVAS O DESCRIPTIVAS	Escuela empresarial o del espíritu empresario: “proceso visionario”.	Schumpeter (1950); Cole (1959).
	Escuela cognitiva: “Proceso intelectual”.	Simon (1947, 1957); March y Simon (1958).
	Escuela del aprendizaje: “Proceso emergente”.	Lindblom (1959, 1968). Cyert y March (1963). Weick (1969). Quinn (1980); Prahalad y Hamel (desde 1990).
	Escuela del poder: “Proceso de negociación”.	Allison (1971); Pfeffer y Salancik (1978); Astley (1984).
	Escuela cultural: “Proceso colectivo”.	Rhenman y Normann (finales de los años sesenta, en Suecia).
	Escuela ambiental: “Proceso reactivo”.	Hannan y Freeman (1977); los teóricos de la contingencia: Alfred Chandler, Tom Burns, G.M. Stalker, Paul Lawrence, Jay W. Lorsch (1960) y Joan Woodward (1950).

Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Sanabria (2014, p. 77).

Escuela empresarial o del espíritu empresario: establece la creación de la estrategia como un proceso visionario. El primer autor dentro de este pensamiento económico, que puso al empresario en un lugar predominante fue Joseph Schumpeter (1950), quien introdujo su famosa noción de “destrucción creativa” (citado por Sanabria, 2014, p. 45). El líder es el agente principal de esta escuela, quien debe ser visionario, inspirador y guiar a todos en la consecución de los objetivos.

Escuela cognitiva: la creación de la estrategia se concibe como un proceso mental, otorgándole gran importancia a la mente del estratega. Esta corriente afirma, que las personas toman decisiones específicas de acuerdo con sentimientos o emociones que lo gobiernan; así, “el estado interior del estratega determina la forma como éste interpreta y analiza el entorno” (Fernández, 2010, p. 217).

Al respecto, Mintzberg et al (1998) expresa que los estrategas son autodidactas y que sus decisiones son basadas en la experiencia directa, es decir, que éstas se ven permeadas por emociones, experiencias y prejuicios, lo que, a su vez limita el pensamiento. El psicoanálisis fue la principal corriente de la escuela cognitiva. Por otro lado, Simón (1947) concibe el arte de administrar como una herramienta necesaria en las

organizaciones cuando la racionalidad prima sobre la toma y ejecución de decisiones y afirma que ésta constituye una de las mayores fortalezas para el crecimiento de las compañías.

Escuela del aprendizaje: concibe la creación de la estrategia como un proceso emergente que surge a partir de la adaptación y el aprendizaje colectivo; más que formular una estrategia se trata de generar un aprendizaje continuo para llevar a cabo ese proceso.

Se plantea que “la escuela de aprendizaje está acorde con la idea de que los cambios o situaciones que ocasionan nuevas estrategias se dan día a día y no están proyectados en un plan formal; que es lo que hacen los directivos o cualquier otro miembro de la organización” (Sanabria, 2014, p. 52).

Su primer exponente fue Charles Lindblom (1959) con su obra *la ciencia de salir del paso*, seguido por James B. Quinn (1980) con su obra *estrategias para el cambio: incrementalismo lógico*; en la cual expuso que el gerente era el responsable principal de la formulación estratégica y de su enseñanza; y que los cambios del entorno le obligan a tomar decisiones rápidamente y a adaptarse.

Escuela del poder: concibe la estrategia como un proceso de negociación que aporta resultados favorables para la organización y lo que permite es analizar las redes de poder existente y las posibles alianzas,

“la política se vuelve sinónimo del aprovechamiento del poder en formas que no son las puramente económicas, si se tiene en cuenta que, en la práctica, el poder y la política nunca han estado ausentes de las organizaciones, por ello esta escuela enfoca la creación de la estrategia como un proceso de negociación que se puede dar, ya sea entre grupos dentro de una organización o en el ambiente externo” (Román et al. 2010. P. 58).

Escuela cultural: concibe la estrategia como un proceso colectivo y de cooperación. Los elementos fundamentales en los que se establece el pensamiento estratégico son la interacción social, las creencias y los valores compartidos que siendo únicos los diferencian de cualquier otro sistema y que se adquieren en un proceso de asimilación organizacional. Mintzberg et al (1998) señala que a diferencia del poder que fragmenta la organización, la cultura es el proceso por el cual se integran todos los organismos que la componen, además señala, que la ventaja en el mercado se establece con recursos originales e imposibles de imitar que se fortalecen por la cultura.

Escuela ambiental: concibe la estrategia como un proceso reactivo del análisis de las fuerzas que componen el contexto externo de la organización, es decir, las estrategias se establecen con base en las interacciones con el entorno. El líder se establece como el visionario capaz de comprender el entorno y generar estrategias que permitan adaptarse a las circunstancias. De acuerdo con Mintzberg et al (1998) esta escuela se basa en la teoría situacional o contingente debido a su dependencia de las influencias externas.

La última clasificación corresponde a las **escuelas transformativas o integradoras** que integran el proceso de elaboración de las estrategias con el contenido de éstas, las estructuras organizacionales y el entorno. Dentro de este tipo se encuentra la escuela de la configuración, que concibe la estrategia como un proceso de transformación, en la cual, se establece que las organizaciones funcionan eficientemente porque están permeadas por características diversas que se complementan entre sí. Chandler (1962) fue el primer exponente de esta escuela, quien propone que se deben unir todas las fuerzas que afectan la organización para revolucionar la estructura organizacional. Otros exponentes fueron Miles y Snow (1978) y Mintzberg et al (1998).

Esta escuela tiene una visión más amplia debido a que pretende integrar el proceso de diseño o elaboración de la estrategia con el contenido de la estrategia, la estructura organizacional y su contexto, en las diferentes etapas de crecimiento o desarrollo de una organización. Según Mintzberg et al (1998), las estrategias deben formularse teniendo en cuenta los aportes de las diferentes escuelas. Además, el líder juega un papel importante, pues es quien debe velar por la estabilidad de la organización y reconocer cuando haya la necesidad de transformación.

Se concluye, que el pensamiento estratégico ha tenido un largo recorrido de evolución que ha sido permeado por contextos económicos, políticos y sociales diferentes. Las escuelas del pensamiento estratégico han creado un punto de partida para el análisis, la elección y ejecución de las estrategias organizacionales, sin embargo, una de las escuelas más significativas en la actualidad es la escuela de la configuración debido a que las estrategias organizacionales son dinámicas y cambian de acuerdo con los contextos y las estrategias de la competencia y es así como se ajustan las estructuras con el fin de responder a aquellas exigencias con éxito.

6.1.2. Matrices de análisis interno y externo

En este apartado se presentan las herramientas de análisis situacional que permiten conocer el ambiente interno y externo de la organización, con el fin de formular un plan estratégico coherente y adaptado tanto a las necesidades de ésta como del entorno, caracterizado por las demandas de los diferentes grupos de interés, que deben ser satisfechas para garantizar sus aportes y por ende lograr la sostenibilidad en el largo plazo.

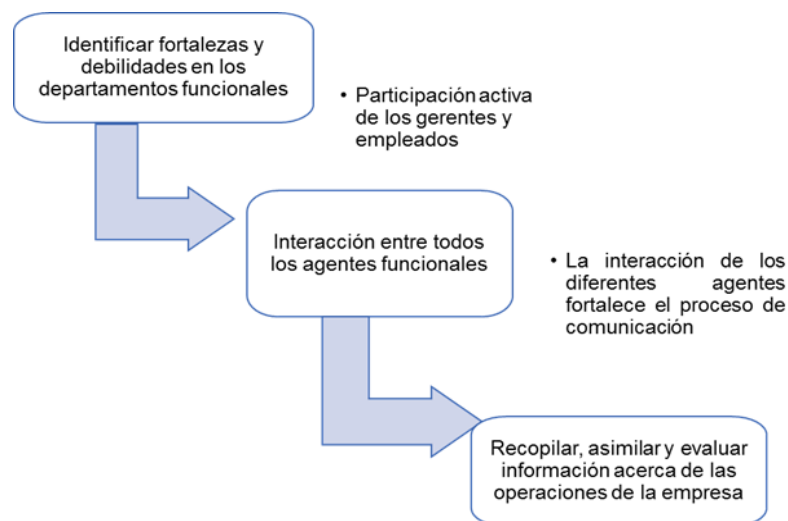
Así, se presentan las matrices de análisis interno que corresponden al análisis de las capacidades internas y la matriz de evaluación de los factores internos (EFI); y las matrices de análisis externo que integra la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Análisis de las capacidades internas

EL análisis de las capacidades internas tiene como objetivo la identificación y la evaluación de las fortalezas y debilidades de “las áreas funcionales de la organización como administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y de sus sistemas de información” (David, 2013, p. 94).

Las fuerzas internas claves difieren de cada organización y están ligadas a su razón de ser o su especialización, de tal forma que, se convierten en fortalezas difíciles de igualar o imitar por la competencia. David (2013) denomina estas fortalezas como competencias distintivas cuyo provecho genera ventajas competitivas. El análisis de las capacidades internas conlleva un proceso que de acuerdo con David (2013) se estructura como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Proceso de análisis de las capacidades internas.



Fuente: elaboración propia (2021) a partir de David (2013).

Dicho proceso implica el estudio de tres dimensiones del comportamiento administrativo de la organización:

- a. Diagnóstico del proceso administrativo a nivel global de la empresa considerando la planeación, la organización, la dirección y el control.
- b. Análisis de la cultura organizacional.
- c. Análisis de la situación de la empresa, considerando las áreas estratégicas: gestión de producción (que incluye la gestión de calidad), gestión de mercadeo,

gestión financiera y gestión administrativa (que cobija la gestión del talento humano). Este análisis se centra en cómo se administra la organización y cuáles son los resultados de su desempeño.

Con el fin entonces de extraer las fortalezas y debilidades que posee una organización se presentan algunas preguntas útiles a manera de listas de verificación, tomando en cuenta las tres dimensiones del análisis interno, las cuales son una adaptación de las guías metodológicas planteadas por David (2013):

Diagnóstico del proceso administrativo

- ¿La organización tiene definidas la misión, la visión y los objetivos que se desean alcanzar?
- ¿La organización ha definido las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos?, ¿por quién fueron definidas?, ¿han sido comunicadas a todo el personal?
- ¿Cuáles son los procesos claves en la organización?, ¿corresponden a los factores de éxito del sector en el cual compite la organización?
- ¿Quién realiza la planeación en la organización y quien ejecuta los planes?
- ¿Cómo está organizada la empresa?, ¿existen funciones definidas para cada área de la organización?
- ¿Es apropiada la estructura de la organización?, ¿posibilita la delegación y el empoderamiento para que los colaboradores tomen sus propias decisiones?
- ¿Son claras las descripciones y las especificaciones de los puestos?
- ¿Existen asesores externos en la estructura de la organización?, ¿en qué campos?, ¿cómo se da la asesoría?
- ¿Cómo se da el proceso para tomar las decisiones importantes en la organización?
- ¿Las normas, procedimientos, manuales, controles, que se tienen en la organización, son lo estrictamente necesarios, como para permitir trabajar con agilidad?
- ¿La gerencia motiva al personal?
- ¿La gerencia propicia un buen ambiente de trabajo?
- ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?
- ¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la organización?
- ¿Por qué y para qué se hace control en la empresa y cuáles son las características del sistema implantado?
- ¿Se han definido los controles sobre las áreas y factores clave de desempeño?
- ¿Se han establecido indicadores que permitan medir los resultados de la gestión?
- ¿Para qué utiliza la información que se obtiene en la medición?, ¿es útil para establecer correctivos y/o reformular los planes?

Análisis de la cultura organizacional

- ¿Cuáles son los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar de la empresa?, ¿se han difundido en el personal estos valores?
- ¿Es alta la moral de los colaboradores?
- ¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
- ¿Cómo es el ambiente de trabajo?
- ¿Cuáles son las expectativas e intereses de los socios y directivos de la empresa?
- ¿La organización estimula la formación personal y profesional de los colaboradores en forma permanente?
- ¿Los conflictos que se presentan entre personas o entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?
- ¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo: por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, ¿en una u otra forma?

Análisis de la situación de la organización

Gestión de producción

- ¿Cuál es el sistema de producción predominante en la organización?
- ¿Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables?
- ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?, ¿se les realiza mantenimiento?, ¿cada cuánto?, ¿de qué tipo: preventivo o correctivo?
- ¿La organización cuenta con capacidad tecnológica?
- ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?
- ¿Se realizan programas de producción?, ¿cómo se controla su cumplimiento?
- ¿Qué área está encargada de realizar las compras?, ¿cómo se realiza el proceso?, ¿es ágil y oportuno?
- ¿Existen bases de datos sobre proveedores?
- ¿Se realizan actividades de investigación y/o experimentaciones dirigidas a mejorar los productos o servicios?
- ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de la información?

Gestión de mercadeo

- ¿Cuáles son los principales mercados de la organización?
- ¿Los mercados están segmentados eficazmente (tipo de compradores, ubicación geográfica, motivación de los usuarios o consumidores, poder adquisitivo) ?, ¿se han definido estrategias por segmento?, ¿cuáles son?

- ¿Cuáles son sus principales clientes?, ¿qué participación tiene en el total de sus ventas?
- ¿Cuál es la participación en el mercado?, ¿cómo es el comportamiento de las ventas de sus principales productos?
- ¿Cuáles son los productos más y menos rentables?
- ¿Se han establecido objetivos de ventas?, ¿cómo se fijan los precios de los productos?, ¿son adecuados?
- ¿La organización cuenta con una organización eficaz de ventas?
- ¿La organización realiza investigaciones de mercado?
- ¿La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos?
- ¿La organización cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de sus productos o servicios?, ¿a través de qué medios lo hace?
- ¿Se hacen controles sobre las ventas?, ¿son oportunos?

Gestión financiera

- ¿La organización realiza planeación y control financiero?
- ¿La organización cuenta con planes de inversión?, ¿realiza el control de éstos?
- ¿La organización posee planes de financiamiento?, ¿realiza el control de éstos?
- ¿La organización práctica regularmente un análisis financiero dirigido a conocer su situación financiera?
- ¿La organización posee un equilibrio financiero a corto y largo plazo?
- ¿La organización ha establecido un sistema de costos operativos y administrativos?
- ¿La información contable es oportuna, confiable y se utiliza como herramienta para tomar decisiones?
- ¿Los directivos de la empresa les dan importancia a las relaciones con los bancos?
- ¿La rentabilidad de las ventas, los activos, la situación de liquidez, la rotación de cartera, el comportamiento de los costos es satisfactorio?
- ¿La capacidad de autofinanciación resultante es suficiente para sustentar la estructura financiera general y los proyectos de inversión?

Gestión administrativa

Integración de personal

- ¿La organización lleva a cabo la caracterización de los puestos de trabajo?, ¿establece los requisitos de los cargos, basada en la caracterización?
- ¿La organización realiza todo el proceso de reclutamiento (fuentes de reclutamiento), selección (entrevistas, referencias, pruebas, exámenes médicos) y contratación del personal (elaboración de los contratos) ?, ¿si no es así, que entidad se encarga de estos procesos?

- ¿La organización lleva a cabo la inducción en el puesto de trabajo y en la organización a sus nuevos colaboradores?, ¿aplica a sus nuevos colaboradores el período de prueba?

Desarrollo del personal

- ¿La organización identifica las necesidades de capacitación del personal?
- ¿La organización cuenta con un plan de capacitación?, ¿Lo lleva a cabo?
- ¿La organización tiene un plan de promoción de su personal?
- ¿La organización apoya en tiempo y/o financieramente a su personal para capacitarse en programas externos de formación profesional o de educación secundaria y superior?
- ¿La organización cuenta con una estructura que le permita definir los salarios de sus colaboradores?
- ¿La organización lleva a cabo la evaluación de desempeño de sus colaboradores?
- ¿La organización tiene establecido un plan de estímulos para sus colaboradores?

Bienestar del personal

- ¿La organización tiene establecida una escala de salarios?
- ¿La organización maneja un nivel salarial y de prestaciones similar al de las empresas del sector?
- ¿La organización brinda la estabilidad laboral necesaria para que su personal desempeñe su trabajo con tranquilidad?
- ¿La organización paga la prima de servicios, el auxilio de cesantía y el auxilio de transporte establecido por la Ley?, ¿concede a sus trabajadores las vacaciones establecidas por la Ley?
- ¿La organización realiza los aportes parafiscales establecidos por la Ley?
- ¿La organización afilia a sus trabajadores al Sistema General de Salud, al Sistema General de Pensiones y al Sistema General de Riesgos Profesionales?
- ¿La organización cuenta con Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial?
- ¿Las condiciones físicas de trabajo (ruido, iluminación, temperatura, ventilación) son satisfactorios?, ¿las condiciones de trabajo propician los accidentes y/o enfermedades profesionales?

Relaciones laborales y con empleados

- ¿El personal conoce la misión, la visión, las políticas y las estrategias de la empresa?
- ¿La estructura organizacional permite la integración de individuos y grupos?
- ¿Los colaboradores tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

- ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son las mejores?
- ¿El personal considera que el trabajo que realiza es gratificante?, ¿el personal tiene sentido de pertenencia hacia la empresa?
- ¿La empresa cuenta con un buen clima organizacional?

Una vez la dirección de la empresa responde los anteriores interrogantes, puede complementar su análisis interno, haciendo uso de las matrices que presentan los aspectos a evaluar según las capacidades de la organización, como son: la capacidad gerencial y organizacional; la capacidad competitiva y de mercados; la capacidad financiera y la capacidad de producción, investigación y desarrollo. Cada una de las variables debe ser analizada a la luz de si es una fortaleza o una debilidad de la organización, definiendo al mismo tiempo su impacto para la organización (alto, medio o bajo), cuyos factores que obtuvieron un impacto alto son aquellos que integran la matriz de evaluación de los factores internos EFI.

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de los factores internos es un Instrumento que sintetiza las debilidades y fortalezas identificadas y evaluadas en la organización y que de acuerdo con David (2013) se desarrolla en cinco pasos:

- Realizar una lista de 15 a 20 factores de éxito identificados en el análisis interno que incluyan fortalezas y debilidades.
- Asignar una puntuación de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante) a cada factor respecto a la importancia que representa para el éxito en la organización.
- Asignar una calificación a cada factor entre 1 y 4, donde 1 = *debilidad mayor*, 2 = *debilidad menor*, 3 = *fortaleza menor* y 4 = *fortaleza mayor*, así pues, las calificaciones se refieren a la empresa y las puntuaciones se refieren a la industria o sector en el que la empresa objeto de estudio compete.
- Multiplicar las puntuaciones de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada.
- Sumar las puntuaciones ponderadas de cada variable.

El puntaje ponderado total puede estar entre 1,0 (bajo) hasta 4,0 (alto), con un puntaje promedio de 2,5. Cuando el resultado está muy por debajo de 2,5 significa que la organización es débil internamente, mientras que, si éste es muy superior a 2,5, indica que la organización tiene una posición interna fuerte.

En la Tabla 5 se presenta un ejemplo de matriz EFI para una empresa manufacturera, que produce alimentos para animales.

Tabla 5. Ejemplo matriz de evaluación de factores internos para una empresa manufacturera.

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Fortalezas			
1. Buena reputación con los proveedores.	0,13	3	0,39
2. El manejo de inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado ha permitido racionalizar el almacenaje, la distribución y el control.	0,10	3	0,30
3. Producción flexible que permite elaborar productos a gusto del cliente.	0,12	4	0,48
4. La gerencia de la organización conoce muy bien el sector en el que compete, lo que ha llevado a tomar buenas decisiones.	0,09	3	0,27
5. La organización cuenta con un excelente manejo financiero (alta liquidez y mínimo endeudamiento).	0,06	4	0,24
Debilidades			
6. La posibilidad de acceder a capital de trabajo mediante créditos no se ha aprovechado.	0,10	1	0,10
7. Los costos y gastos fijos en los que incurre la organización son muy altos, lo que incide directamente en el nivel de utilidades.	0,12	1	0,12
8. Inadecuada política de recaudos y de otorgamiento de créditos a clientes.	0,08	2	0,16
9. La falta de capital de trabajo impide la presencia de la organización en otras regiones del país.	0,09	1	0,09
10. Ausencia de estrategias que permitan competir sostenidamente en el sector.	0,11	2	0,22
TOTAL	1,0		2,37

Fuente: Agudelo s.f. a partir de David (2013, pp. 158 – 159).

Análisis de las capacidades externas

El análisis de las capacidades externas permite identificar y evaluar factores sobre los cuales las organizaciones no tienen control, involucra una lista limitada de oportunidades y amenazas claves que enfrenta la compañía; el término limitada alude a que “la auditoría externa no tiene por objetivo desarrollar una relación exhaustiva de los factores que pudieran influir, en el negocio, sino identificar variables claves que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación” (David, 2013, p. 62). El objetivo principal de las auditorías externas es aprovechar las oportunidades externas y mitigar el impacto de las amenazas externas.

Algunas de las fuerzas claves que se pueden identificar son: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas (David, 2013).

Estas fuerzas externas tienen influencia en las estrategias de posicionamiento económico, los tipos de productos o servicios que se ofrecen, la demanda del consumidor, el nivel de precios, la fuerza de la competencia, entre otros.

David (2013) establece que el desarrollo de la matriz externa implica que la compañía deba,

en primera instancia, recabar información relevante sobre la competencia y sobre las tendencias de mercado en cada una de las fuerzas competitivas, y, en segundo lugar, evalúe y asimile la información encontrada. En este análisis se desarrolla el enfoque de la *organización industrial* que le otorga relevancia a los factores externos en la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva.

Las herramientas comúnmente utilizadas para analizar el contexto son la matriz de evaluación de factores externos EFI y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, las cuales se explican a continuación.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta matriz permite a los estrategas o gerentes resumir y evaluar la información de los entornos: económico, sociocultural, demográfico, ambiental, político, jurídico, tecnológico y competitivo. Según David (2013), la elaboración de esta matriz consta de 5 pasos:

- Realizar una lista de factores críticos identificados en la auditoría externa, los cuales se clasifican en oportunidades y amenazas.
- Asignar a cada factor una puntuación entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante), respecto a la relevancia que tienen los factores para alcanzar el éxito. El peso asignado indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

- Asignar a cada factor externo una puntuación de 1 a 4, pues el objetivo es indicar si las estrategias que se implementan en la empresa están respondiendo con eficacia al factor: una respuesta mala (1); una respuesta media (2); una respuesta superior a la media (3) y una respuesta superior (4).
- Multiplicar la puntuación y la calificación para obtener un resultado ponderado.
- Sumar las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. El valor del promedio ponderado es 2,5.

Una puntuación ponderada de 4,0 significa que la organización responde de manera eficaz a las oportunidades y amenazas; por el contrario, una puntuación de 1,0 indica que la empresa tiene problemas a la hora de capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas.

En la Tabla 6 se presenta un ejemplo de matriz EFE para una empresa exportadora de alimentos orgánicos.

Tabla 6. Ejemplo matriz de evaluación de factores externos para una empresa exportadora de alimentos orgánicos.

Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
1.	La tendencia de un estilo de vida saludable.	0,07	3	0,21
2.	El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento.	0,07	2	0,14
3.	El ingreso disponible está creciendo 4% al año.	0,11	1	0,11
4.	Los consumidores están dispuestos a pagar más por productos naturales.	0,14	4	0,56
5.	La maquinaria nueva puede mejorar el ciclo de vida del producto.	0,09	4	0,36
Amenazas				
1.	Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos del país.	0,10	2	0,20
2.	La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas.	0,12	4	0,48
3.	El mercado venezolano no es políticamente estable.	0,08	3	0,24
4.	El apoyo del gobierno para las empresas está disminuyendo.	0,13	2	0,26
5.	La revaluación del peso.	0,10	1	0,10
Total		1,00		2,66

Nota:

(1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde: 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

(2) El total ponderado de 2,66 está por arriba de la media de 2,50.

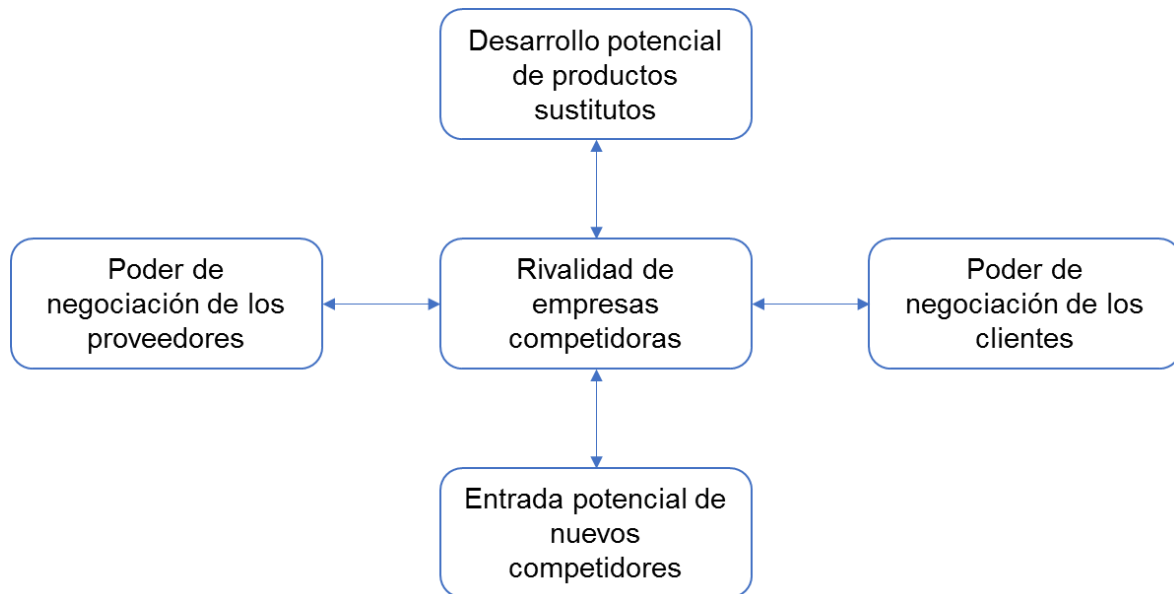
Fuente: Aguilar s.f. a partir de David (2013, p. 111).

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido “cómo el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí” (Porter, 1999, p. 25), con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: rivalidad entre empresas competidoras, entrada

potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de clientes (Figura 7).

Figura 7. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: elaboración propia (2021) a partir de David (2013) a partir de Porter (2008).

- **Rivalidad entre empresas competidoras:** David (2013) considera que esta es quizás la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas, razón por la cual, las organizaciones deben analizar e implementar estrategias efectivas que le permitan mantener su posición en el mercado; pues “la estrategia de una empresa únicamente puede tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales” (p. 76).

Algunas de las condiciones que intervienen en el fortalecimiento de la intensidad de la rivalidad de empresas competidoras son: alto número de competidores, crecimiento lento de la industria, costos fijos y de almacenamiento elevados, falta de diferenciación, elevados intereses estratégicos, competidores diversos y fuertes barreras de salida. Aquellas condiciones con mayor influencia determinan la rentabilidad del sector y a su vez, configuran puntos de partida para la elaboración de la estrategia.

- **Entrada potencial de nuevos competidores:** representa la posibilidad de nuevos competidores en el mercado, que introducen nuevas capacidades que le permiten

adquirir participación en el mismo, de manera que, ejercen presión sobre las estrategias competitivas establecidas principalmente en precios, costos e inversión.

Porter (2008) plantea que “la entrada de nuevos competidores pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Así, cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos e incrementar la inversión para desalentar los nuevos competidores” (p. 3).

Algunas de las barreras de entrada propuestas por Porter (2008), que pueden alentar o restringir la entrada de nuevos competidores son: la economía de escala (a mayor cantidad comprada menor costo) por parte de la demanda; costos para los clientes por cambiar de proveedores; requisitos de capital necesarios para entrar a competir en el mercado; ventaja de los actores establecidos independientemente de su tamaño acceso desigual a canales de distribución y políticas gubernamentales restrictivas

- **El poder de los proveedores:** el poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado, cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos. Algunas características que hacen a los proveedores poderosos son: concentración y diferenciación alta de los productos en el sector que vende; los ingresos del proveedor no dependen exclusivamente del sector; el cambio de proveedor para los clientes implica altos costos fijos; los productos ofrecidos no tienen sustitutos; Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador y el grupo proveedor representa una amenaza de integración hacia adelante (Porter, 2008).
- **El poder de los clientes:** “los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector” (Porter, 2008, p. 5). Algunas de las características que aumentan el poder de los compradores son: pocos compradores o sus compras se realizan en volúmenes altos; el mercado tiene productos poco especializados; los costos por cambiar de proveedor son bajos; los compradores pueden fabricar sus productos por sí

mismos (integración hacia atrás); y los clientes compran una parte sustantiva del producto total de la industria (Porter, 2008).

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** los productos sustitutos son aquellos que pueden cumplir la misma función o similar que el producto del sector, y cuando su amenaza es alta la rentabilidad para los productos establecida se ve afectada. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran, puede disminuir el atractivo del sustituto (Porter, 2008).

En resumen, todas las organizaciones se enfrentan a fuerzas económicas, sociales, demográficas, culturales, políticas, tecnológica y competitivas diferentes y un proceso de evaluación externa les proporciona información clave para comprender mejor el entorno y afrontar los constantes cambios que presenta, y la identificación de sus fortalezas y debilidades le permite crear herramientas efectivas para convertir sus oportunidades en fortalezas y contrarrestar las consecuencias que podrían causar las amenazas.

A continuación, se presentan las matrices de formulación estratégica que se desarrollarán en este trabajo de grado, las cuales permitirán contrastar los aspectos internos (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas) con el fin de generar las estrategias a implementar en la organización objeto de estudio, que, en este caso, es SEIM S.A.S.

6.1.3. Matrices de formulación de estrategias

Las matrices de formulación estratégica son un conjunto de herramientas analíticas que le permiten a las organizaciones seleccionar la estrategia adecuada de acuerdo con el conjunto de productos o servicios que ofrezca; pues “el análisis y la elección de estrategias tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y su misión” (David, 2013, p.172).

Para comprender la utilidad de estas herramientas, David (2013) establece una matriz integral para la formulación de estrategias que se divide en tres etapas: (1) etapa de los insumos, (2) etapa de adecuación y (3) etapa de decisión. La **etapa de insumos** recolecta la información básica para la formulación de estrategias y está integrada por las siguientes matrices: matriz de evaluación de los factores externos EFE, matriz de evaluación de los factores internos EFI y matriz de perfil competitivo MPC.

La **etapa de adecuación** permite generar estrategias de acuerdo con los factores suministrados en la etapa anterior. Esta etapa está integrada por la matriz de fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas FODA, la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones PEYEA, la matriz del Boston Consulting Group BCG, la matriz interna-externa IE y la matriz de la estrategia principal; por último, la **etapa de decisión** es en la cual se elige la estrategia viable de acuerdo con el análisis de las etapas anteriores, y está integrada por la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Matriz integral para la formulación de estrategias.

ETAPA 1 : ETAPA DE INSUMOS				
	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	Matriz de perfil competitivo (MPC)	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	
ETAPA 2 : ETAPA DE ADECUACIÓN				
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz de Boston Consulting Group BCG	Matriz Interna – Externa IE	Matriz de la estrategia principal
ETAPA 2 : ETAPA DE DECISIÓN				
		Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)		

Fuente: elaboración propia (2021) a partir de David (2013, p. 174).

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA

Esta matriz permite realizar un diagnóstico de todos los factores relacionados con el entorno interno y externo de la organización a partir de la identificación de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas. Además, la matriz FODA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan *estrategias ofensivas*. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan *estrategias adaptativas*. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan *estrategias reactivas*, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas (francés, 2006, p. 25).

Por otra parte, Chapman (2018) plantea que la Matriz FODA es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que ofrecen un marco de referencia para las estrategias de dirección y control de una organización, ya que en ella se realiza una evaluación subjetiva y lógica de datos que ayudan a analizar las decisiones en pro del crecimiento organizacional.

En la tabla 8 se presenta el cuadro de matriz FODA donde se plantean las diferentes estrategias de acuerdo con los elementos que representan las fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas.

Tabla 8. Matriz DOFA.

	Análisis del Entorno	
	Oportunidades	Amenazas
Oportunidades Fortalezas 1..... 2..... 3.....	Estrategias FO	Estrategias DO
Debilidades 1..... 2..... 3.....	Estrategias FA	Estrategias DA

Fuente: elaboración propia (2021) a partir de David (2013).

Seguidamente se presenta la definición de cada uno de los tipos de estrategias según David (2013):

- **Estrategias FO:** son aquellas a partir de las cuales la organización utiliza las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece.
- **Estrategias DO:** son aquellas a través de las cuales la organización busca superar las debilidades internas de acuerdo con las oportunidades que ofrece el entorno.
- **Estrategias FA:** son aquellas a partir de las cuales las organizaciones buscan utilizar las fortalezas internas para mitigar el impacto de las amenazas externas.
- **Estrategias DA:** son tácticas defensivas que buscan reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Matriz de perfil competitivo MPC

Ipinza (2008) plantea que “la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo” (p. 145); es decir, que la organización obtiene información de su posición estratégica competitiva con la comparación de otras empresas del mismo sector, lo que le permite tomar decisiones para mantener o mejorar su posicionamiento. El desarrollo de esta matriz consta de los siguientes pasos:

- Elegir variables o factores claves del éxito en comparación con la competencia.
- Asignar un peso a cada factor, para ello se pueden comparar las empresas más exitosas con el fin de determinar cuáles son los factores más importantes para el éxito organizacional.
- Se debe establecer una calificación de 1 a 4 para la empresa analizada y para sus competidores directos de la siguiente manera: 4 = fortaleza principal; 3 = fortaleza menor; 2 = debilidad menor y 1 = debilidad mayor.
- Multiplicar el peso por la calificación asignada a cada factor para obtener un peso ponderado.
- Sumar los pesos ponderados.
- Comparar los pesos ponderados de las empresas y determinar el nivel competitivo entre ellas.

Este análisis permite establecer en qué factores de éxito la compañía es más débil o fuerte en comparación con la competencia. En la Tabla 9 se muestra un ejemplo de matriz de perfil competitivo para una empresa productora de neumáticos.

Tabla 9. Ejemplo de matriz de perfil competitivo para una empresa productora de neumáticos.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	Neumaflim		Neumáticos Desinflex		Aircraft		Servinem	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Calidad en el servicio.	0,3	3	0,9	4	1,2	4	1,2	3	0,9
Repuestos a bajos costos.	0,3	4	1,2	2	0,6	2	0,6	3	0,9
Respuesta inmediata a eventualidades.	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Personal técnico calificado.	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Capacidad financiera.	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Participación en el Mercado.	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	1	0,05
Lealtad de los consumidores.	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05
Total	1		3,15		3,05		3,2		2,6

Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Ipinza (2008).

Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)

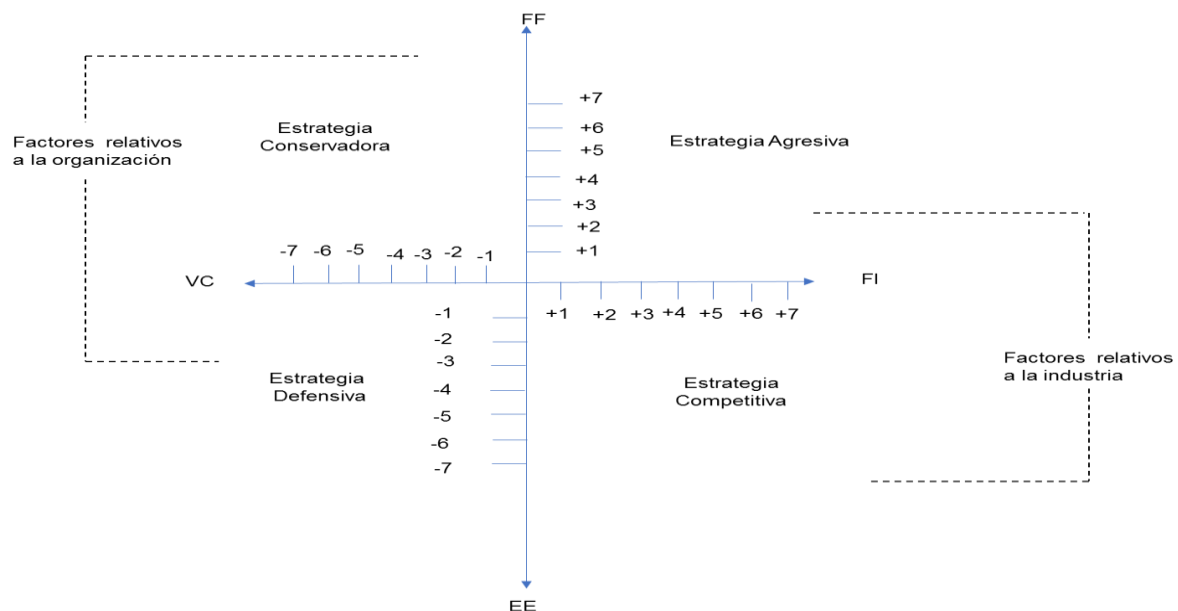
Es una matriz de cuatro cuadrantes que clasifica las estrategias en: estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, de acuerdo con la necesidad de las organizaciones, ubicadas en dos ejes que “representan dos dimensiones internas (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización” (David, 2013, p. 179).

Para Ipinza (2008) las fuerzas financieras (FF) y las ventajas competitivas (VC) combinan factores relativos a la industria, mientras que, las fortalezas de industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE) combinan factores relativos a la organización, como se observa en la figura 8.

David (2013) describe los pasos para desarrollar la matriz PEYEA:

1. Definir las variables que se enlistarán en la fuerza financiera, la ventaja competitiva, la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria; los cuales corresponden a los factores más relevantes incluidos en las matrices EFI y EFE.
2. Asignar un valor numérico de +1 (el peor) y +6 (el mejor) a las variables que componen las dimensiones FF y FI; y -1 (el mejor) y -6 (el peor) a las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, realizar una comparación con la competencia, mientras que en los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.
3. Calcular las puntuaciones promedio de FF, VC, FI y EE.
4. Calcule el valor a graficar en el eje x sumando el promedio de VC y el promedio de FI; y el valor a graficar en el eje y sumando el promedio de EE y el promedio de FF.
5. Ubicar el punto resultante XY y trazar un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA a través del nuevo punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización que se analiza.

Figura 8. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA).



Fuente: creación propia (2021) a partir de Ipinza (2008. P. 281).

David (2008) y Ipinza (2008) plantean que un vector en el cuadrante de la estrategia agresiva puede significar que la organización se encuentra ubicada en una industria atractiva, su entorno es poco turbulento y tiene una ventaja competitiva clara, es decir, está en condiciones adecuadas para utilizar sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades, superar debilidades y contrarrestar las amenazas. Mientras, un vector en el cuadrante de estrategia competitiva refleja una organización en una industria atractiva, pero sin una ventaja competitiva inestable y su factor crítico es la fuerza financiera.

Por otro lado, si el vector se ubica en el cuadrante de estrategia conservadora, significa que la organización está ubicada en una industria de crecimiento lento, su factor crítico es la estabilidad financiera y la diversidad de productos, por lo cual, debe acogerse a las capacidades básicas de la organización y no asumir riesgos. Mientras que, si el vector se ubica en el cuadrante de estrategia defensiva, significa que la organización debe trabajar en sus debilidades internas y evitar las amenazas, que está ubicada en una industria poco atractiva y su factor crítico es la competitividad.

En resumen, las diferentes matrices de evaluación estratégica proporcionan información necesaria a los gerentes para el progreso en la toma de decisiones eficaces y eficientes en las diferentes áreas y en función de los objetivos planteados y acorde a las necesidades que enfrentan y las fuerzas del entorno en el que se desarrollan, debido a que éstas reflejan la realidad de la posición estratégica que experimentan en el sector en el que operan.

Balance Scorecard o Cuadro de Integral de Mando

El Balance Scorecard, también llamado Cuadro de Mando Integral, es considerado en la actualidad una de las estrategias de planificación y gestión más importantes de los últimos años, “siendo este un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización” Fernández (2001, p. 32).

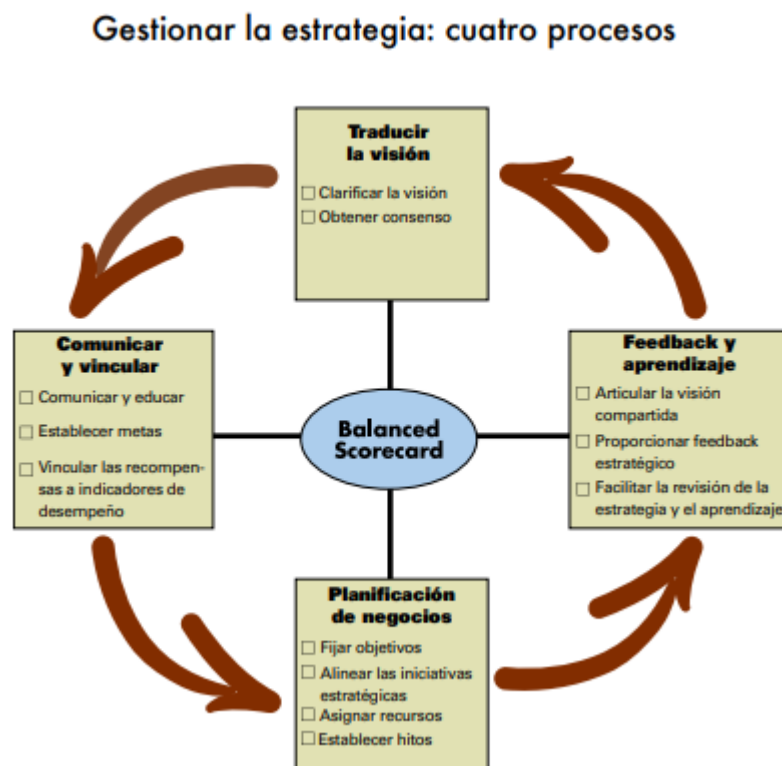
Usando varios métodos, como el mapeo de estrategias, la asignación de recursos y el monitoreo del desempeño, el Cuadro de Mando Integral ayuda a integrar componentes generalmente descoordinados en las organizaciones para cambiar el comportamiento de las personas y las estrategias.

El autor menciona que el Balance Scorecard proporciona una “fotografía” que se puede utilizar para evaluar cómo está funcionando el plan a mediano y largo plazo. Para que esta “fotografía” se enfoque, es necesario definir la visión de la organización y la estructura de objetivos específicos en función de diferentes factores; con este concepto se puede entender mejor y resulta más fácil de comunicarlos y finalmente, este esfuerzo también permite organizar todos los aspectos de la gestión empresarial de acuerdo con su verdadero propósito. Fernández (2001).

Por su parte, Kaplan y Norton (2007) en su publicación “usar el Balance Scorecard como un sistema de gestión estratégica” que el Cuadro de Mando Integral (figura 9), permite a las organizaciones introducirse en cuatro procesos de gestión que contribuyen a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de corto plazo.

- El primero del nuevo proceso, traducir la visión, ayuda a los líderes empresariales a llegar a un consenso sobre la visión y la estrategia de la organización.
- El segundo método, comunicar y vincular, permite a los gerentes transmitir sus ideas a la parte superior o inferior de la organización y alinear las metas departamentales y personales.
- El tercer proceso, planificación de negocios, permite a las empresas integrar planes comerciales y financieros.
- El Cuarto Proceso, feedback y aprendizaje, da a las empresas la oportunidad de hacer la llamada formación estratégica.

Figura 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA).



Fuente: Kaplan y Norton (2007).

Finalmente, David y David (2017) plantea que el propósito del Balance Scorecard es establecer un equilibrio entre las metas de los accionistas y las metas de las operativas, por lo que las empresas deben establecer objetivos y evaluar estrategias de acuerdo con estándares definidos, además de los financieros.

El aspecto financiero es importante en la planificación estratégica, pero también lo son factores como el servicio al cliente, el desempeño de los empleados, la calidad del producto, la reducción de la contaminación, la responsabilidad social, la participación comunitaria y otros temas que en conjunto con las estrategias financieras integran una parte importante del proceso de establecer metas y evaluar el plan.

Entonces, el Balance Scorecard es una lista de todos los objetivos importantes, que muestra el tiempo para lograr cada objetivo, el departamento y papel que juega cada persona en dicho objetivo; es así como la empresa debe evaluar estas estrategias en términos de desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. (David y David, 2017).

A continuación, en la tabla 10, se presenta un ejemplo del Balance Scorecard para una empresa manufacturera el cual se tomará como guía en el apartado de Resultados.

Tabla 10. Ejemplo de Cuadro de Mando Integral para una empresa manufacturera.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	META S	INICIATIVA S	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICION
FINANCIERA	Asegurar el nivel de rentabilidad para la sostenibilidad de la empresa	Margen de utilidad neta	Utilidad neta / ingresos operacionales	Aumentar en un 5% el margen de utilidad neta	Innovación de productos para mejorar las ventas	Gerente de investigación y desarrollo y Gerente financiero	Trimestral
	Asegurar el nivel de liquidez para la sostenibilidad de la empresa	Razón de liquidez	Activo corriente / pasivo corriente	Incrementar la razón de liquidez en un 3%	Aumento de la recuperación de cartera	Gerente financiero	Mensual
	Asegurar el nivel de eficiencia para la sostenibilidad de la empresa	Rotación de cartera	$[(\text{cxc} \times 360)/\text{ventas}]$	Disminuir la rotación de cartera de 30 a 20 días	Implementar planes de descuentos por pronto pago	Gerente de mercadeo y Gerente financiero	Mensual
CLIENTES	Lograr la satisfacción de los clientes	Índice de satisfacción de los clientes	Calificación promedio de clientes	Aumentar la satisfacción de los clientes en un 90%	Diversificación de productos, revisión de precios y mejora del servicio al cliente	Gerente de mercadeo	Mensual
	Incrementar la Participación en el mercado	Índice de participación en el mercado	Número de clientes / total mercado objetivo	Incrementar la participación en el mercado en un 2%	Monitoreo de los clientes actuales y visitas continuas a los clientes potenciales	Gerente de mercadeo	Bimensual
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	META S	INICIATIVA S	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICION
PROCESOS INTERNOS	Garantizar la calidad de los procesos	Porcentaje procesos estandarizados	$(\text{Número de procesos estandarizados dentro de la metodología ISO} / \text{Total Procesos}) \times 100$	Estandarizar los procesos en 95%	Capacitar y unificar criterios en la realización de los diferentes procesos	Gerente de producción	Mensual
		Porcentaje de procesos mejorados	$(\text{Número de procesos mejorados} / \text{total procesos}) \times 100$	Mejorar los procesos en un 100%	Retroalimentación constante acerca del mejoramiento de los procesos		Mensual
		Índice de respuestas a quejas y reclamos	Número de respuestas en el periodo/ número de quejas en el periodo	Mejorar el índice de respuesta a las quejas en 50%	Implementación del buzón de sugerencias y de un call center de redamos		Mensual
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	META S	INICIATIVA S	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICION
FORMACIÓN, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Contar con colaboradores competentes	Colaboradores con las competencias requeridas	Número de colaboradores con las competencias requeridas/ total colaboradores	Aumentar el número de colaboradores competentes en un 50%	Realización de capacitaciones constantes a los empleados	Gerente de recursos humanos	Trimestral
	Contar con colaboradores comprometidos y motivados	Índice de clima organizacional	Encuesta	Pasar de un índice de clima organizacional del 60 al 80%	Diagnóstico de clima y puesta en marcha de acciones de mejora como integraciones y reuniones informales		Trimestral
		Rotación de Personal	Ingresos + retiros /total colaboradores	Disminuir la rotación de personal en un 30%	Evaluaciones de los puestos de trabajo y puesta en marcha de estrategias de retención y promoción del personal		Bimensual

Fuente: elaboración propia (2021) a partir de David y David (2017).

Matriz de Análisis Estructural

De una manera sencilla, el Análisis Estructural es concebido como una forma de organizar ideas, y que, desde una perspectiva global, puede comprender y explicar problemas enfocándolos como un sistema, estos sistemas, a su vez, estarán basados en diferentes partes o variables conectadas y relacionadas entre sí.

Asimismo, es vista como una herramienta a través de la cual se comprenden y especifican los problemas, lo que permite una reflexión grupal y la descripción sistémica utilizando una matriz que conecta todos sus componentes.

En resumen, a través del Análisis Estructural, se puede identificar las variables que componen un sistema para poder organizarlas según sus efectos entre sí.

De esta manera, Banguero (2001) manifiesta que la Matriz de Análisis Estructural “permite estructurar los problemas según la existencia de una relación causa-efecto entre ellos”, para esto resulta necesario identificar las variables y establecer la relación entre variables con la matriz de análisis estructural. A continuación, en las tablas 11 y 12 se presenta un ejemplo para una institución educativa.

Tabla 11. Ejemplo de variables de la Matriz de Análisis Estructural para una institución educativa.

Variable	Indice de Motricidad (Y)	Indice de Dependencia(X)
1. No hay claridad en el concepto de formación integral y el que hay no se conoce.	18,06	18,06
2. El Estatuto Docente no cubre a todos los docentes y no define las responsabilidades inherentes a cada categoría.	8,39	16,77
3. Faltan estudios de desempeño integral para admitidos, de seguimiento académico y de deserción de los estudiantes.	12,90	10,97
4. No hay cultura institucional de investigación.	14,19	15,48
5. El sistema curricular institucional es rígido y los criterios no se ajustan a las necesidades de la institución.	15,48	16,77
6. Ausencia de un sistema de información acorde con las necesidades institucionales.	14,19	12,26
7. No hay estudios que permitan mirar el impacto de los egresados del programa en el medio.	16,77	9,68

Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Banguero (2001).

Tabla 12. Ejemplo de Matriz de Análisis Estructural para una institución educativa.

ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA UN INSTITUTO EDUCATIVO														
PROBLEMA	1	2	3	4	5	6	7	F	M	D	N	TOTAL	Índice de Motricidad	
1. No hay claridad en el concepto de formación integral y el que hay no se conoce.		M	F	F	F	F	F	5	1	0	0	28	18,06%	
2. El Estatuto Docente no cubre a todos los docentes y no define las responsabilidades inherentes a cada categoría.	F		N	F	M	N	N	2	1	0	3	13	8,39%	
3. Faltan estudios de desempeño integral para admitidos, de seguimiento académico y de deserción de los estudiantes.	M	F		M	F	M	D	2	3	1	0	20	12,90%	
4. No hay cultura institucional de investigación.	F	F	M		F	D	M	3	2	1	0	22	14,19%	
5. El sistema curricular institucional es rígido y los criterios no se ajustan a las necesidades de la institución.	F	F	M	F		F	D	4	1	1	0	24	15,48%	
6. Ausencia de un sistema de información acorde con las necesidades institucionales.	F	M	F	D	M		F	3	2	1	0	22	14,19%	
7. No hay estudios que permitan mirar el impacto de los egresados del programa en el medio.	F	F	D	F	F	F		5	0	1	0	26	16,77%	
	F	5	4	2	4	4	3	2	24	10	5	3	155	100,0%
	M	1	2	2	1	2	1	1	10					
	D	0	0	1	1	0	1	2	5					
	N	0	0	1	0	0	1	1	3					
Total dependencia	28	26	17	24	26	19	15	155						
Índice de Dependencia	18,06%	16,77%	10,97%	15,48%	16,77%	12,26%	9,68%	100,0%						

Fuerte	5
Moderado	3
Débil	1
Nula	0

Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Banguero (2001).

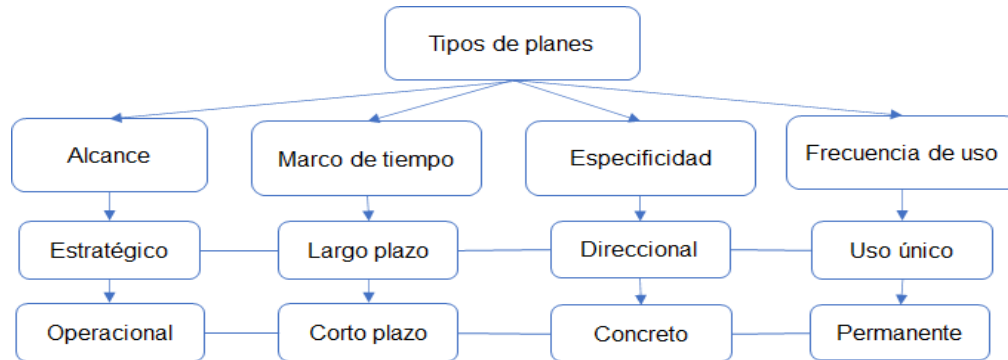
6.1.4. Plan de Acción

Los planes de acción son una herramienta del proceso de planeación que permiten integrar y coordinar los esfuerzos de trabajo, son aquellas actividades que se desarrollan en los nivel medio y operativo con el fin de lograr los objetivos planeados, de acuerdo con Chiavenato (2001) una vez,

“Definida la estrategia, ésta se desdobra en planes tácticos específicos que deben ser desarrollados y ejecutados por los diversos órganos situados en los otros niveles de la empresa. Este desdoblamiento de la estrategia en planes tácticos lo realiza el nivel intermedio de la empresa; el nivel operacional ejecuta los planes operacionales que, a su vez, constituyen el desdoblamiento y detalle final de los planes tácticos de la empresa (p. 118).

Por otro lado, Robbins y Coulter (2010) establecen que estos planes son de naturaleza estratégica u operacional, de largo o corto plazo, direccionales o concretos y únicos o permanentes (Figura 10).

Figura 10. Tipos de planes de acción.



Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Robbins y Coulter (2010, p. 147).

Los planes estratégicos se establecen en toda la organización y generan objetivos y compromisos generales, mientras que los planes operacionales se establecen en un área en particular para lograr un objetivo específico. Por otro lado, los planes considerados a largo plazo son planes desarrollados con una temporalidad mayor a tres años y los planes de corto plazo tienen una temporalidad de un año o menos (Chiavenato, 2001).

Respecto a la especificidad, los planes pueden ser direccionales, es decir, son flexibles y se crean en ambientes de alta incertidumbre, o son concretos que son específicos de momento y temporalidad, y no existe ambigüedad en el objetivo trazado. Por último, los planes pueden ser únicos, es decir, se crean para ser desarrollados una sola vez y pueden ser permanentes, es decir, se pueden aplicar por un periodo determinado, y ser usados en diferentes oportunidades (Robbins y Coulter, 2010).

- **Planes de acción estratégicos:** estos planes son normalmente asumidos por los dirigentes de la organización, cuya función principal es crear acciones que conlleven a contrarrestar los efectos de aquellos elementos incontrolables e impredecibles. Los planes estratégicos se establecen en función de la misión y visión de la organización, y pueden estar dirigidos a aumentar la participación del mercado, aumentar los niveles de producción, disminuir costos, mantener costos financieros e incrementar el índice de liquidez de la empresa (Chiavenato, 2001).

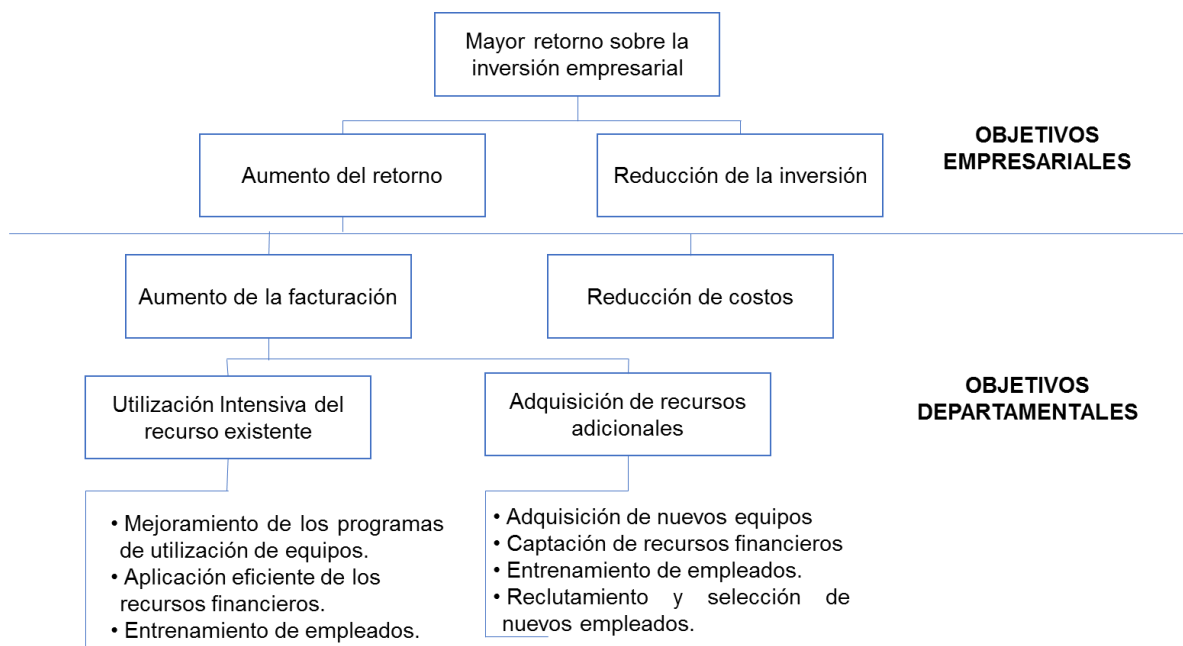
De acuerdo con Chiavenato (2009) los objetivos de los planes de acción estratégicos son:

La utilidad, considerada dentro de dos puntos de vista: retorno de los propietarios y de la economía de la empresa; la expansión, sea con relación

a ella misma o con relación al mercado en que participa; la seguridad, que corresponde al deseo de la empresa de asegurar su futuro y continuidad y la autonomía o independencia, objetivo por el cual la empresa pretende decidir su destino con libertad (p. 150-151).

Estos planes de acción son a largo plazo y se realizan de forma continua, debido a que los estrategas deben considerar todos los recursos que componen la organización, evaluarlos conjunto a los objetivos y establecer estrategias globales y sistemáticas, tal como se presenta en la figura 11.

Figura 11. Jerarquía de planes de acción a partir de un objetivo empresarial.



Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Chiavenato (2001, p. 152).

La función principal de los planes estratégicos es crear objetivos y metas comunes que deben ser comunicadas en las diferentes áreas responsables, deben establecerse los resultados esperados y establecer medios de medición de los resultados. De acuerdo con Chiavenato (2001),

“Después de establecer los objetivos de cada departamento y las interrelaciones entre éstos, se elaboran los planes adicionales (planes tácticos y planes operacionales), en los niveles inferiores de la organización respecto de los medios y tareas necesarios para conseguir los objetivos” (p. 157).

En la Tabla 13 se visualizan algunas de planes o decisiones estratégicas de acuerdo con el área o departamento organizacional.

Tabla 13. Tipos de planes estratégicos de acuerdo con el área organizacional.

Recursos	Áreas de la empresa			
	Producción	Mercadológica	Finanzas	Administración
Financieros	\$ por fábrica, por equipo, por Producto	\$ por ventas, por promoción, por servicios, por investigación de mercado	\$ por inversión a largo plazo, por aplicación de recursos	\$ por sistema de planeación y control, por desarrollo gerencial
Físicos	Número, Localización de las Fábricas. Grado de automatización e integración	Número, localización de las oficinas de ventas, de las tiendas y servicio al cliente	Número de accionistas o acreedores principales	Localización de las oficinas centrales
Humanos	Características del personal técnico y de supervisión	Características del personal de ventas	Características del personal de finanzas y contabilidad	Características de los gerentes y personal de <i>staff</i>
Sistemas Organizacionales	Sistemas de programación de producción, compras y control de calidad	Sistemas de distribución, de servicios, de crédito, de publicidad	Sistemas de flujo de efectivo, de planeación y control presupuestario de contabilidad	Sistemas de Valores sociales, de planeación y control, de recompensas, de autoridad

Fuente: creación propia (2021) a partir de Chiavenato (2001, 157).

- **Planes de acción tácticos:** estos planes están diseñados para guiar las actividades de las áreas operativas de la organización, de acuerdo con Chiavenato (2001), “Los planes tácticos representan un intento de la empresa para integrar el proceso decisorio y alinearlos a la estrategia diseñada para orientar el nivel operacional en sus tareas y actividades con el fin de alcanzar los objetivos empresariales propuestos”.

Por otro lado, Escalante y Escalante (2006) considera que los planes de acción tácticos son estrategias a mediano plazo que permiten alcanzar objetivos en áreas determinadas de la organización. Las características específicas de estos planes de acción es que son de mediano y corto plazo y son responsabilidad de los directivos de departamento de

área, quienes se encargan de desglosar los planes de acción estratégicos en actividades y objetivos específicos de área, asignan el personal adecuado para desarrollar dichas actividades, establecen tiempos específicos y crean los sistemas de medición para controlar las actividades y su correcto desarrollo.

Las principales actividades de los planes tácticos son: crear los programas de acción, crear el presupuesto y diseñar los procedimientos para llevar a cabo esos planes de acción siempre conforme a los objetivos planteados, como se visualiza en la tabla 14.

Tabla 14. Ejemplo de plan táctico del área de ventas de importadora vega S.A.

		2016 Meta	Alto nivel de calidad en el servicio reflejado en el incremento de ingresos por ventas.
	2015 Estrategias		Penetración de Mercado en la ciudad de Quito. - Desarrollo de los Servicios - Campañas vía internet
Periodo del Plan Táctico de Ventas	2013 - 2014 Planes de Acción y Operativos		Planificar sistemáticamente el incremento de las ventas con nuevos procedimientos enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes. - Incremento de la publicidad - Promoción de ventas - Establecer un nivel de precios que sean competitivos
2012 Objetivo Estratégico RENTABILIDAD			Incrementar el nivel de ventas en un 7% en el primer año, 8% en el segundo año y el 9 % en el tercer año y 10% a partir del 4to año.

Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Bedón (2012, p. 139).

- **Planes de acción operativos:** están diseñados para realizar una organización detallada de las actividades, los responsables y las fechas de cumplimiento de dichas actividades. Están diseñados para ser ejecutados a corto plazo y contribuyen de manera significativa al desarrollo y cumplimiento de la planeación estratégica, es importante resaltar que dichos planes operativos están directamente sujetos a los planes tácticos, como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Ejemplo planes operativos tácticos de importadora vega S.A.

Incrementar la utilidad neta a través del crecimiento del volumen de ventas				32.557,61
Objetivo Estratégico				
Incrementar el volumen de ventas de importadora vega S.A.				
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	PRESUPUESTO
Diseño de la cartera de nuevos productos de acabados en las líneas de baños, cocina, pisos y revestimiento.	Jefe de Marketing – Investigadores externos	R. Humano R. Tecnológico R. Financiero	04/08/2012 12/04/2013	2400,13
Análisis de los costos y gastos de la empresa	Jefe de Marketing – Investigadores externos	R. Humano	04/08/2012 30/05/2013	3200
Evaluación de los Precios de la Competencia	Jefe de Marketing – Investigadores externos	R. Humano R. Tecnológico	12/11/2013 31/06/2014	4880
Identificar las necesidades de los clientes por segmentaciones de mercado	Jefe de Marketing	R. Humano R. Tecnológico R. Financiero	12/11/2014 31/06/2015	2400,48
Revisar factibilidad económica y técnica empresarial	Jefe de Marketing	R. Humano R. Financiero	22/10/2014 31/09/2015	4569
Organizar el equipo de ventas que va a llevar a cabo el proceso	Jefe de Ventas	R. Humano	15/10/2015 30/05/2016	3200
Implementar planes de publicidad y promoción para dar a conocer de forma masiva los productos y servicios de la empresa	Jefe de Marketing	R. Humano R. Tecnológico R. Financiero	15/10/2015 30/05/2016	6450
Establecer alianzas estratégicas con constructoras e inmobiliarias	Jefe de Ventas	R. Humano R. Financiero	20/10/2015 20/04/2016	2858
Simplificar los canales de pago y entrega del producto y/o servicio para clientes	Subgerente de Ventas y Jefe de Marketing	R. Humano	15/10/2015 30/05/2016	1800
Evaluar resultados	Jefe de Ventas, Subgerente de Ventas y Jefe de Marketing	R. Humano R. Tecnológico R. Financiero	15/10/2015 15/10/2016	800

Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Bedón (2012, p. 144).

Se puede concluir, que los planes de acción en las diferentes áreas constituyen un eslabón de gran importancia para la consecución efectiva y eficiente de las metas organizacionales, para el caso de SEIM S.A.S. el establecimiento de una clara estrategia de marketing y sus respectivos planes de acción tácticos y operativos serán de gran utilidad para expandir sus mercados, crear nuevos nichos y crecer estructuralmente.

6.1.5. Gestión de la Producción

Conceptualización del área de producción u operaciones

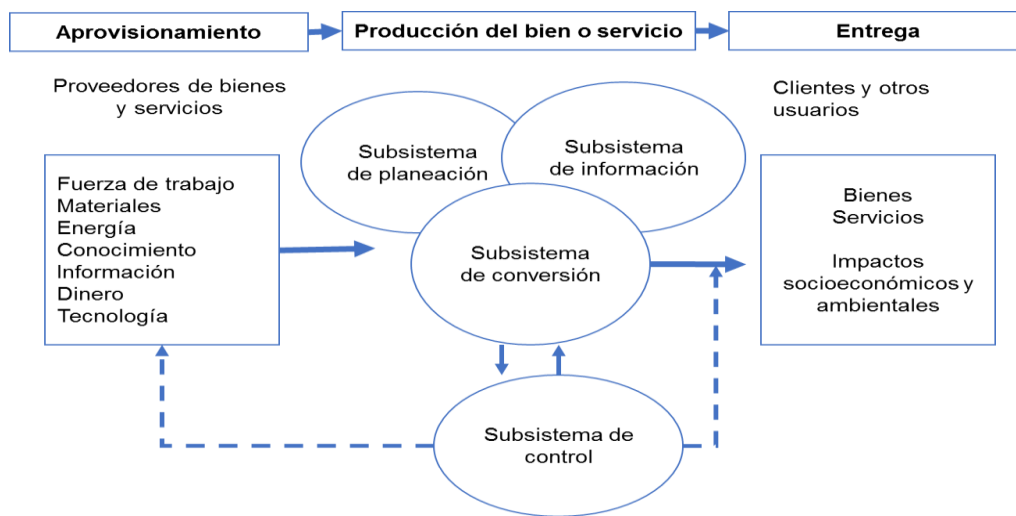
Siendo otra área fundamental para cumplir con el objeto social de SEIM S.A.S es necesario conceptualizarla para realizar un diagnóstico pertinente que permita plantear las estrategias para lograr los objetivos de producción definidos.

Actualmente, la gestión de la producción es considerada una actividad que constituye un pilar fundamental que aporta significativamente a la estrategia del negocio. Ibarra y Sarache (2008) indican que debido al “dinamismo y la incertidumbre del entorno, resulta

necesario prestar mayor atención a la función de producción /operaciones, concibiéndola como una nueva fuente de creación de ventajas competitivas para la empresa, partiendo de reconocer su carácter realmente estratégico y tomando conciencia de su potencial contribución al éxito empresarial en general” (p.16).

Dentro de las principales funciones de la producción están la transformación de una serie de elementos o materias primas, energía, información y recursos en bienes y servicios, que además de satisfacer una necesidad añaden valor al cliente final. Ibarra y Sarache (2008) consideran que las actividades de producción y operaciones no solo abarcan la creación de bienes, por la extracción de recursos naturales o manufactura industrial sino la prestación de servicios de todo tipo como el transporte, la comercialización, entre otros, como se observa en la figura 12.

Figura 12. Esquema simplificado de un sistema de producción.



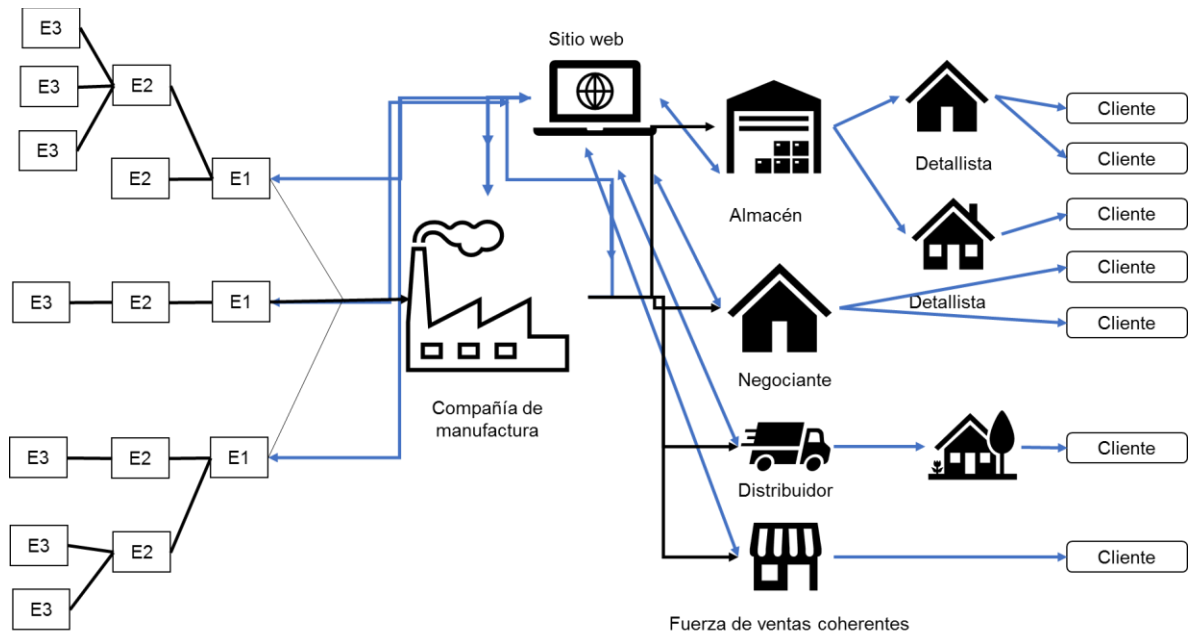
Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Ibarra y Sarache (2008).

Es importante resaltar, que la gestión de la producción implica la toma de tres tipos de decisiones: *las decisiones estratégicas* que involucran la planeación a largo plazo de los productos, los procesos, la tecnología y la calidad para lograr el éxito empresarial; *las decisiones tácticas* se enfocan en la producción y abastecimiento a mediano plazo para lograr los objetivos de los presupuestos de venta; y *las decisiones operativas* se centran en las decisiones de corto plazo que incluyen aspectos como la definición de las tareas diarias; la asignación de las mismas y su urgencia (Ibarra y Sarache, 2008).

Por otro lado, el concepto de integración logístico de los sistemas de producción es denominado *Administración de Operaciones y Suministro (AOS)* la cual es la encargada de crear “el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los

productos y los servicios primarios de una empresa” (Chase, Jacobs & Aquilano, 2009, p. 7), como se muestra en la figura 13.

Figura 13. Cadena de suministro de un fabricante típico de equipo original.



Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Chase et al (2009, p. 8).

Como se observa anteriormente todo producto y/o servicio sufre una serie de transformaciones para convertirse en un producto final, Chase et al (2009) los clasifican en transformaciones físicas, de ubicación, de intercambio, de almacenaje, fisiológicos e informativos. Esta serie de transformaciones está directamente vinculada a la cadena de suministros que está compuesta por los procesos de producción, procesos de abastecimiento, procesos de servicios, procesos logísticos y procesos de distribución. De acuerdo con Chase et al (2009) el proceso de abastecimiento está relacionado con la compra de materias físicas que apoyan los procesos de fabricación de bienes y servicios, los procesos logísticos están relacionados con las distintas maneras de transportar el material, en cuanto a los procesos de distribución están relacionado con el proceso de almacenamiento que incluye recogerlo, empacarlo y trasladarlo dentro del almacén y por último, los procesos de producción y servicios que son la transformación final a bienes y servicios.

Cabe resaltar que existen diferencias entre los bienes y servicios, que Chase et al (2009) clasifican en cinco:

- Los servicios son intangibles no se miden ni se pesan y los productos son tangibles.

- Los servicios necesitan cierta interacción con el cliente para producirse, mientras que en los productos se fabrican sin necesidad de interacción con el cliente.
- Los servicios tienen variaciones de acuerdo con la interacción con los clientes mientras que los productos tienen un cambio nulo, sus características son permanentes.
- Los servicios son perecederos y dependen del tiempo, no se pueden almacenar, lo contrario pasa con los productos que pueden ser almacenados.

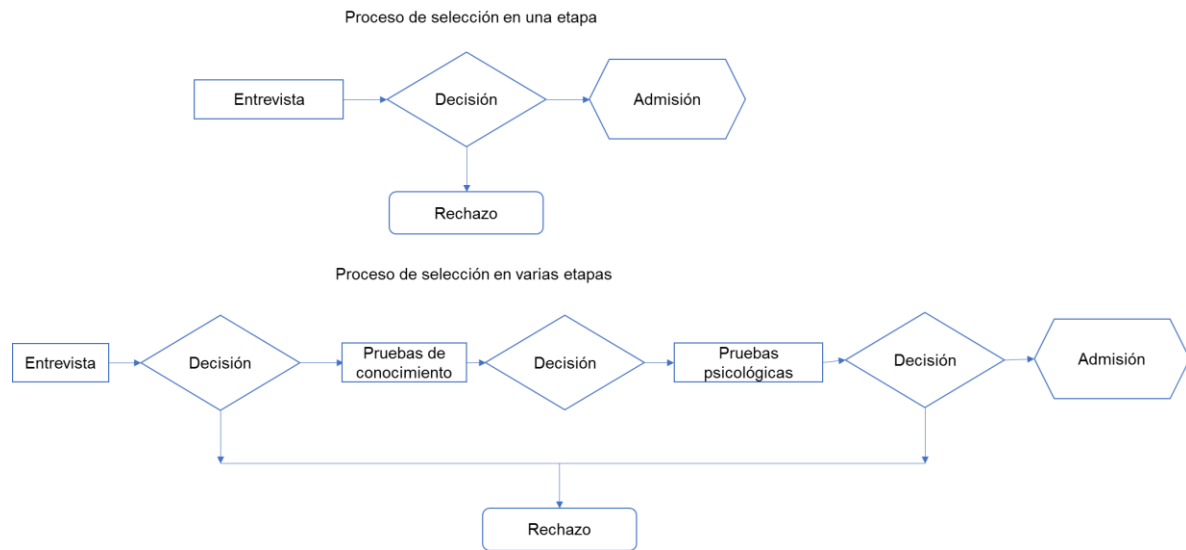
“Las especificaciones de un servicio son definidas y evaluadas en forma de un paquete de características que afectan los cinco sentidos” (Chase et al, 2009, p.10).

Análisis de procesos

Un proceso es un conjunto de acciones establecidas para la transformación de un producto o un servicio, para Chase et al (2009) se “refiere a una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrán un valor más alto para ella que los insumos originales” (p. 160). Por otro lado, Bravo (2011) establece que un “proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes” (p. 31).

Los procesos son desarrollados por diferentes actividades creando un flujo de procesos de una o varias etapas como se observa en la figura 14. Chase et al (2009) plantean que un proceso de varias etapas debe tener un espacio de almacenamiento de una etapa a otra que denominan amortiguador con el fin de crear etapas independientes y que no se genere bloqueo o privación, el primero se genera por no disponer de un almacenamiento para determinado artículo terminado y el segundo, se genera cuando una etapa debe detenerse porque no hay trabajo.

Figura 14. Ejemplo de proceso de una o varias etapas.



Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Chase et al (2009).

De acuerdo con Bravo (2001) los flujos de proceso de varias etapas pueden clasificarse como procesos en línea, procesos intermitentes o procesos por proyecto. El proceso en línea “esta focalizados en el producto con los recursos organizados alrededor del mismo. Los volúmenes en general son altos y los productos son de tipo estandarizados. Se mueven de manera lineal de una estación a la siguiente en secuencia ya fijada” (Bravo, 2011, p.3). En cuanto a los procesos de tipo intermitentes en él están involucrados varios productos que comparten recursos, es decir, se obtienen diferentes productos en una misma instalación y, por último, cuando los procesos son por proyectos, se obtienen pocos productos que requieren largos periodos de producción, el grado de personalización es alto y se obtienen productos únicos.

Otra forma de clasificación de procesos es según el tipo de fabricación que puede ser por existencia o por pedidos, para Chase et al (2009) los procesos por pedido responden a las solicitudes o especificaciones otorgadas por los clientes, por lo cual su proceso de producción es más lento, mientras que, en los procesos por existencia, se producen pedidos estándar de acuerdo con una demanda analizada y se tienen en inventario para entrega inmediata. Cabe resaltar que existen empresas que utilizan los dos métodos de procesos al cual se le denomina proceso híbrido.

Pronósticos: dentro de los pilares fundamentales en el área de producción u operaciones y el área gestión de la calidad se encuentran el desarrollo de pronósticos internos y externos para la producción de bienes y servicios; que de acuerdo con Heizer y Render (2009) son “es el arte y la ciencia de predecir los eventos futuros” (p.106), a través de los cuales, se puede realizar una planeación efectiva en la producción de bienes y servicios de acuerdo con la demanda de cada compañía.

Heizer y Render (2009) destaca tres tipos de pronósticos económicos, tecnológicos y de demanda. *Los pronósticos económicos* analizan y tratan de proyectar las tasas de inflación, cambio del valor de la moneda, suministros de dinero etc. Que puedan afectar la planeación financiera; *los pronósticos tecnológicos* están relacionado con las nuevas tendencias tecnológicas necesarias para la producción de bienes y servicios y *los pronósticos de demanda* son “proyecciones de la demanda de productos o servicios de una compañía. Estos pronósticos, también llamados pronósticos de ventas, orientan la producción, la capacidad y los sistemas de programación de la empresa, y sirven como entradas en la planeación financiera, de marketing y de personal” (p. 107). Cabe resaltar que esto pronósticos tienen horizontes de tiempo que suelen ser de corto plazo (3 meses -1 año), de mediano plazo (1 año-3 años) y de largo plazo (3 años o más).

Por otro lado, se establecen dos enfoques generales de análisis para los pronósticos que son cuantitativo y cualitativo, para Heizer y Render (2009) “el enfoque cuantitativo utilizan una variedad de modelos matemáticos que se apoyan en datos históricos y/o en variables causales para pronosticar la demanda mientras que el enfoque cualitativo o subjetivo incorporan factores como la intuición, las emociones, las experiencias personales y el sistema de valores de quien toma las decisiones para llegar a un pronóstico” (p.108).

Inventarios: un inventario se refiere aquellos bienes que se tienen en existencia o stock de ciertos productos que son necesario o se producen dentro de las organizaciones, que normalmente son controlados por la administración de inventarios. Chase et al (2009) plantea que los inventarios

“son las existencias de una pieza o recurso utilizado en una organización. Un sistema de inventario es el conjunto de políticas y controles que vigilan los niveles del inventario y determinan aquellos a mantener, el momento en que es necesario reabastecerlo y qué tan grandes deben ser los pedidos” (p. 547).

Por otro lado, Heizer y Render (2009) plantea que la administración de inventario es de vital importancia para las organizaciones debido a que se pueden reducir costos cuando se disminuye el almacenamiento de inventarios, sin embargo, la falta de un artículo puede generar problemas de producción e insatisfacción del cliente. Por lo cual, el autor plantea que “el objetivo de la administración de inventarios es encontrar un equilibrio entre la inversión en el inventario y el servicio al cliente” (p.484).

Heizer y Render (2009) establecen que los inventarios tienen cuatro funciones que son que añaden flexibilidad a la operación, las cuales son: (1) “Desunir” o separar varias partes del proceso de producción, (2) separar a la empresa de las fluctuaciones en la demanda y proporcionar un inventario de bienes que ofrezca variedad a los clientes, (3) tomar ventaja de los descuentos por cantidad y, por último, (4) protegerse contra la inflación. Funciones que permiten a los directivos tomar decisiones frente a la compra, producción y venta de productos.

De acuerdo con Heizer y Render (2009) los inventarios se clasifican en: inventarios de materias primas, inventario de trabajo en proceso, inventario para mantenimiento,

reparación y operaciones e inventario de productos terminados como se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Tipos de inventario.

Inventarios de materias primas	Son aquellas piezas compradas que aún no se procesan.
Inventario de trabajo en proceso	Son aquellas piezas o materias primas que han iniciado un proceso de transformación, pero no se ha terminado.
Inventario para mantenimiento, reparación y operaciones	Son herramientas o piezas necesarias para realizar mantenimiento a las máquinas de producción.
Inventario de productos terminados	Son aquellos productos que han sufrido una transformación completa y están listos para ser entregados a los consumidores finales.

Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Heizer y Render (2009).

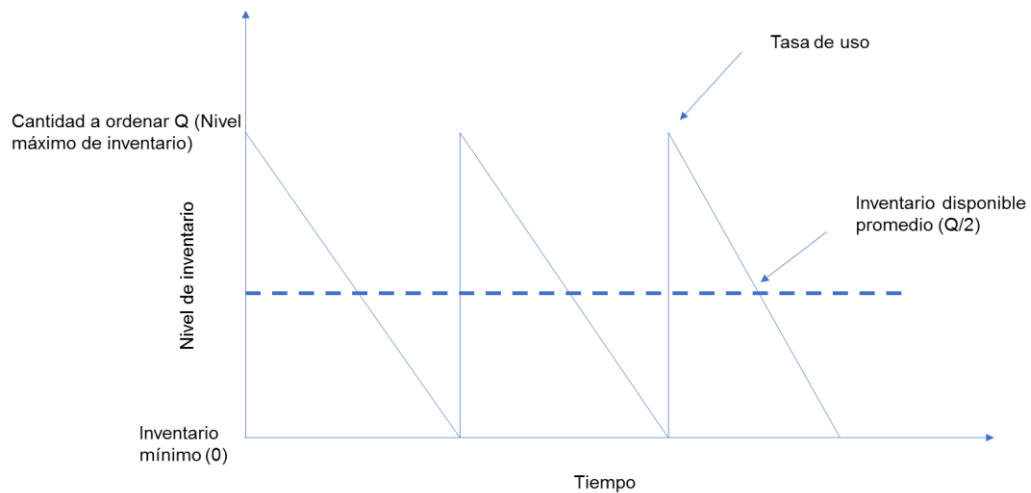
El manejo de los diferentes inventarios depende de la necesidad de cada organización y los costos que representa cada uno, dentro de los modelos de inventarios se encuentran:

Demanda independiente contra dependiente: es decir, la demanda independiente la componen diferentes piezas que no dependen la una de la otra, por lo contrario, la demanda dependiente la componen piezas que dependen una de otras por requerimientos específicos.

Dentro de los modelos de inventario para la demanda independiente expuestos por Heizer y Render (2009) se encuentran:

Modelo de la cantidad económica a ordenar (EOQ): modelo que consiste en encontrar un punto de equilibrio entre los costos de pedido y de mantenimiento; en este caso los pedidos se realizan cada vez que inventario ha llegado a un punto específico, de acuerdo con Chase et al (2009) “Este evento puede presentarse en cualquier momento, dependiendo de la demanda de las piezas consideradas. En contraste, el modelo de periodo fijo se limita a hacer pedidos al final de un periodo determinado; el modelo se basa sólo en el paso del tiempo” (p. 544) como se ilustra en la figura 15.

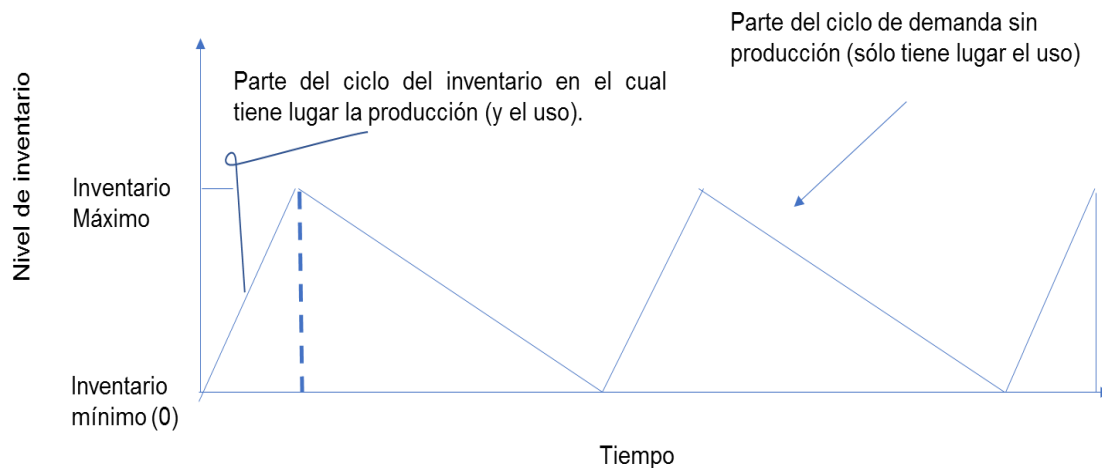
Figura 15. Modelo de la cantidad económica a ordenar (EOQ).



Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Heizer y Render (2009, p. 491).

Modelo de la cantidad económica a producir: “este modelo se aplica en dos circunstancias: (1) cuando el inventario fluye de manera continua o se acumula durante un periodo después de colocar una orden, y (2) cuando las unidades se producen y venden en forma simultánea” (Heizer y Render, 2009, p. 497), decir, que en ciertos periodos de tiempo la empresa solo se dedica a producir y después de tener el inventario acumulado se dedica a vender, como se ilustra en la figura 16.

Figura 16. Modelos de la cantidad económica a producir.



Fuente: elaboración propia (2021) a partir de Heizer y Render (2009, p. 497).

Modelo de descuentos por cantidad: consiste en ofrecer productos en altas cantidades con un descuento, lo que suele ser atractivo para el cliente e incentiva la compra.

La calidad: calidad es definida como aquellas características o requisitos que debe cumplir un producto o servicio que demanda el cliente para su satisfacción. Según la norma ISO 9001-2005 “la calidad es entendida como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. Este concepto se encuentra inmerso en todos los procesos de un producto o servicio y de esta depende la concepción del cliente o consumidor, razón por la cual, la calidad de diseño y la calidad de conformidad se han convertido en uno de los aspectos fundamentales de la calidad. *La calidad de diseño* mide los estándares de eficiencia en las especificaciones técnicas que pueden ser físicas, sensoriales, de comportamiento, ergonómicas o funcionales; mientras que, la calidad de conformidad mide el grado de cumplimiento de las especificaciones del producto, es decir, existe una comparación entre el producto deseado y el producto final.

Es importante destacar que la calidad no es un concepto nuevo, Cubillos y Rozo (2009) manifiestan que,

“la calidad es un concepto inherente a la misma esencia del ser humano. Desde los mismos orígenes del hombre, éste ha comprendido que el hacer las cosas bien y de la mejor forma posible le proporciona una ventaja competitiva sobre sus congéneres y sobre el entorno con el cual interactúa”.

El concepto de calidad ha ido cambiando conforme a su evolución cronológica, Cubillos & Rozo (2009) establecen que “desde el punto de vista conceptual, se pueden identificar claramente cuatro etapas del desarrollo de la calidad: *control de calidad, aseguramiento de la calidad, proceso de calidad total y mejora continua de la calidad total*” (p. 88). La primer etapa control de calidad aparece con la administración científica donde se realizaban inspecciones sobre los productos terminados y se creaban criterios para determinar si un producto era bueno o malo, evitando las salidas de productos defectuosos; posteriormente, aparece el periodo de *aseguramiento de la calidad* donde se pasa de tener un control sobre los productos a un control de calidad de todos los procesos de acuerdo con unos criterios y con la ayuda de herramientas estadísticas. Finalmente, la introducción del término la calidad total y mejora continua de la calidad, que son estrategias de gestión que integran la satisfacción de todos los grupos de interés.

Actualmente, la gestión de calidad se rige por las normas de la Organización de Estándares Internacionales ISO 9001 versión 2015. Cabe aclarar que esta norma es la única certificable y se refiere a los requisitos o estándar requerido para valorar la capacidad de cumplir con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y por medio de esto, cumplir con la satisfacción del cliente.

Las empresas que deseen certificarse en deben cumplir con los siguientes principios de calidad:

1. Orientación hacia los resultados.
2. Orientación al cliente.

3. Liderazgo y coherencia en los objetivos.
4. Gestión por procesos y hechos.
5. Desarrollo e implicación de las personas.
6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos.
7. Desarrollo de alianzas.
8. Responsabilidad social.

En resumen, todos los procesos de gestión de la producción están íntimamente relacionados, la efectividad y eficiencia de cada uno permite a las organizaciones crear estrategias adecuadas conforme a la situación real de la empresa. Cabe resaltar, que en los procesos de producción la calidad juega un papel fundamental debido a que es la encargada de controlar todos los procesos, productos y/o asegurando los altos estándares y la satisfacción total de todos los agentes de interés.

6.2. Marco Conceptual

- **Estructura organizacional:** Como su nombre lo indica, se refiere a la distribución o forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

En este trabajo se empleará el concepto de estructura organizacional durante el análisis de las diferentes áreas que componen la empresa.

- **Proceso administrativo:** “el proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (Luna, 2014, p. 36).

Tanto la misión como los objetivos, la planeación estratégica, los planes, las políticas y el proceso administrativo serán evaluados durante el diagnostico interno de SEIM S.A.S. permitiendo a los directivos conocer si los mismos se encuentran acordes a las necesidades de los clientes, las tendencias del mercado y las expectativas organizacionales, o si por el contrario se deben replantear.

- **Planeación:** es la acción de prever y planificar las actividades que llevan al éxito a una organización, encargada de trazar el plan de acción.

- **Organización:** es la acción dirigida a establecer el cuerpo social y material de la organización necesarias para su funcionamiento.
- **Dirección:** es la acción de guiar u orientar las personas hacia un fin común.
- **Coordinación:** es la acción encargada de enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- **Control:** es la acción de verificar si se siguen los parámetros establecidos que llevan a la organización al éxito” (Chiavenato, 2017, p.71).
- **Planes:** “son documentos que describen cómo se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Cuando los gerentes planean, desarrollan tanto objetivos como planes” (Robbins y Coulter, 2010, p. 146).
- **Políticas:** “las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes” (David, 2003, p. 13).
- **Planeación:** para Luna (2014) “la planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren para encausar correctamente las otras fases del proceso administrativo” (p. 58).
- **Planeación estratégica:** el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientan a la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total en un mediano y largo plazo” (Luna, 2014, p. 61).
- **Misión:** “es un breve enunciado que sintetiza los principios, propósitos, estrategias y valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio” (Luna, 2014, p. 61).

- **Objetivos:** “son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las organizaciones y de los individuos, son considerados como planes que tienen que ver con actividades futuras, requieren de visión e imaginación en su determinación y forma parte integral de la fase de la planeación” (Luna, 2014, p. 60).
- **Competencia o competidores:** Este concepto hace referencia a las empresas que compiten por un mismo nicho de mercado, comercializan un mismo producto, y tienen como objetivo alcanzar una mayor participación.

El concepto de competencia será empleado en el presente trabajo durante el análisis externo de la organización, identificando cuales son las empresas que se constituyen como competencia para SEIM S.A.S.

- **Estrategia:** según Mintzberg y Quinn (1993) la estrategia se define como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes” (p. 5).

El termino estrategia será empleado durante todo el desarrollo del trabajo puesto que se trata de un plan de direccionamiento estratégico, es decir, que la formulación de estrategias que nacen del diagnóstico organizacional es como tal lo que compone el cuerpo del proyecto.

- **Estrategia de mercados:** La estrategia de mercados es una guía que hace que las empresas puedan orientar las actividades desde y hacia el cliente, para los cuales se debe generar un valor diferente a los de los competidores, de manera que dicho valor sea el que genere la preferencia y posterior lealtad. En el presente trabajo el concepto de estrategia de mercados será empleado durante el diagnostico organizacional para identificar como se encuentra la empresa frente a sus clientes, proveedores, competidores y sustitutos.
- **Producto:** Los productos no sólo son bienes tangibles, como automóviles, computadoras o teléfonos celulares. En una definición amplia, los “productos” también incluyen, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos, y tienen como propósito la satisfacción de un deseo o necesidad de los clientes. (p. 224).

- **Plaza:** se refiere a las estrategias o actividades que diseña una organización con el fin de brindar al consumidor los bienes o servicios que ofrece. Para lograrlo, es importante establecer relaciones con proveedores y distribuidores clave de la cadena de suministros.
- **Precio:** “La forma en que los clientes perciben el valor del producto establece el límite máximo para los precios, si los consumidores perciben que el precio del producto es mayor que su valor, no lo comprarán. Los costos del producto establecen el límite mínimo de los precios. Si la compañía fija un precio por debajo de los costos del producto, sus utilidades se verán afectadas” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 291).
- **Promoción:** son las estrategias que le permiten al oferente comunicar las ventajas del producto o servicio con el fin de influenciar la compra del consumidor objetivo. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 409).
- **Publicidad:** hace referencia a la promoción de un producto o servicio de forma pagada, por ejemplo: televisión, anuncios impresos, internet, radio, etc., por medio de la cual se busca incentivar en el consumidor la compra de dicho bien o servicio.

Con respecto a los términos producto, precio, plaza, promoción, y publicidad, estos conceptos serán empleados en el desarrollo del presente trabajo durante el análisis que se lleve a cabo en el área de mercadeo y servicio al cliente, con el propósito de diagnosticar como se encuentra la organización en estos aspectos con respecto a la competencia y a las tendencias del sector.

- **Clientes:** la palabra clientes hace referencia a un conjunto formado por personas que adquieren mediante la compra bienes y/o servicios.
- **Proveedores:** Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- **Productos sustitutos:** Son elementos que son idénticos, similares o comparables a otro producto, a los ojos del consumidor. Los productos sustitutos pueden satisfacer total o parcialmente las mismas necesidades de los clientes. Por tanto, pueden reemplazarse entre sí, tal como el consumidor lo considere.

De acuerdo con Porter, los productos sustitutos son aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. Ejemplos: el pan y la galleta; la mayonesa y la mantequilla (Porter, 1982).

- **Auditoría externa:** “su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales”. (David, 2003, p. 80). este concepto será empleado en el desarrollo de este trabajo en cada una de las matrices que analicen factores externos como la DOFA y la MEFE.
- **Matriz de evaluación del factor externo (EFE):** “permite que los estrategias resuman y evalúen la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2013, p. 80).

Esta matriz se utilizará en el trabajo con el propósito de evaluar ciertos aspectos externos que influyan directamente sobre los procesos organizacionales y efectividad de estos.

- **Matriz de evaluación del factor interno (EFI):** “esta herramienta para la formulación de la estrategia sintetiza y evalúa las fortalezas y las debilidades más importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (David, 2013, p. 122).

Esta matriz se utilizará en el presente trabajo para evaluar los aspectos internos más relevantes o de mayor incidencia en las operaciones de la empresa.

- **Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA):** “es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA)” (David, 2003, p. 200).

Esta matriz será empleada en el desarrollo del proyecto para identificar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización, y con base en ello se trazarán dentro de la matriz las estrategias que le permitirán a la empresa contrarrestar las falencias y reforzar sus ventajas.

- **Matriz de perfil competitivo (MPC):** “identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio” (David, 2003, p. 112).

La matriz de perfil competitivo será empleada en el presente trabajo para conocer los principales aspectos y/o variables fuertes de la organización con los cuales

puede competir en el mercado, así como las que debe trabajar para evitar perder participación en el mercado.

6.3. Marco Contextual

Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montajes SEIM S.A.S. es una compañía que brinda a constructores y diseñadores eléctricos, la consultoría y/o asesoría necesaria para llevar a buen término todos sus proyectos. Cuenta con un departamento especializado en el diseño de planos eléctricos y ejecución, cumpliendo con todos los reglamentos técnicos vigentes tales como Reglamento Técnico de Instalaciones eléctricas (RETIE) para ofrecer a las empresas de construcción y fabricantes independientes la interventoría y la asesoría que conlleve al cumplimiento de las normas en cuanto a las instalaciones eléctricas.

Se ubica en el sector eléctrico colombiano, un grupo de empresas encargadas de producir, distribuir y comercializar la energía eléctrica a nivel del territorio nacional, adicional a dichas entidades se encuentran compañías conexas a este sector, como lo son todas aquellas que se dedican a realizar todos los proyectos de diseño, consultoría, asesoría e ingeniería, en este último conjunto empresarial se encuentra SEIM S.A.S.

Esta empresa fue fundada en julio del año 2018 y a pesar de su corto recorrido, cuenta con un equipo de trabajo con experiencia de amplia trayectoria en el mercado, generando en los clientes seguridad y confianza, permitiéndole obtener los ingresos suficientes para mantenerse y crecer.

Desde su creación esta empresa ha ofrecido servicios como: diseño y construcción de subestaciones de media y baja tensión; diseño de redes de distribución de media tensión y baja tensión con gestiones ante el operador de red; traslado de redes eléctricas aéreas y subterráneas; redes eléctricas para provisionales de obra; diseño y construcción de instalaciones eléctricas residenciales; servicio de mantenimiento eléctrico en instalaciones industriales, comerciales y residenciales; instalaciones eléctricas internas; sistemas de apantallamiento y malla de puesta a tierra; cálculos y diseño de iluminación industrial y decorativa; alumbrado público; energías renovables; y consultoría, asesoría e interventoría en la ejecución de proyectos de ingeniería eléctrica.

Gracias a su amplio portafolio de servicios S.E.I.M. S.A.S. ha logrado prestar sus servicios en varias ciudades del país, como Medellín, Armenia, Cali y algunas veredas del Tolima, realizando contratos con varias empresas.

Misión

La misión de la empresa SEIM S.A.S. es: “brindar un servicio de calidad y confiabilidad que cumpla con las expectativas de nuestros clientes y las exigencias de nuestra

normatividad colombiana. Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montaje S.A.S. tiene como compromiso alcanzar la mayor eficiencia posible en sus proyectos, lo que permitirá maximizar las inversiones realizadas por nuestros clientes” (SEIM S.A.S., 2018).

La declaración de misión de SEIM S.A.S. es bastante clara, genera en quien la lee un entendimiento de los objetivos específicos que la compañía busca alcanzar, siendo el principal de estos, brindar un servicio de alta calidad a sus clientes, adicionalmente es una misión perdurable pues señala propósitos que podrán permanecer durante el tiempo, sin embargo, puede llegar a verse demasiado concreta o estricta, no mostrándose mediante la misma como una empresa flexible, abierta al cambio o dispuesta a acoger nuevos objetivos u opiniones propuestos por su equipo o sus clientes.

Visión

La visión de la empresa SEIM S.A.S. es: “Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montajes S.A.S. se proyecta como una empresa que logrará el liderazgo en el competitivo mercado eléctrico colombiano, en actividades relacionadas con el diseño, la construcción y el montaje de redes eléctricas, así como los demás servicios que prestará”.

“Será reconocida por superar las expectativas de los clientes, siempre apoyada en el recurso humano calificado, el cual será capaz de superar cualquier reto y así poder ser una importante opción a la hora de elegir un socio estratégico en cualquier desarrollo, contribuyendo al desarrollo sostenible del país y al bienestar de sus ciudadanos” (SEIM S.A.S., 2018).

La visión de la empresa SEIM S.A.S. toma en cuenta la valiosa participación de su personal y plantea la importancia de la alta calificación del mismo para lograr grandes objetivos, adicionalmente se propone ser una opción importante a la hora de necesitar un socio estratégico para las empresas que lo requieran, esto demuestra metas y objetivos claros, realistas y alcanzables, en los que se tiene en cuenta el camino a lograrlos y el impacto que desea tener en sus clientes, no obstante, hace falta más claridad en qué tipo de servicio ofrece la compañía, así podría apreciarse de forma más concreta y acertada el público al que se dirige, el mercado en el que se encuentra y el tipo de negocio al que se dedica.

Propuesta de valor

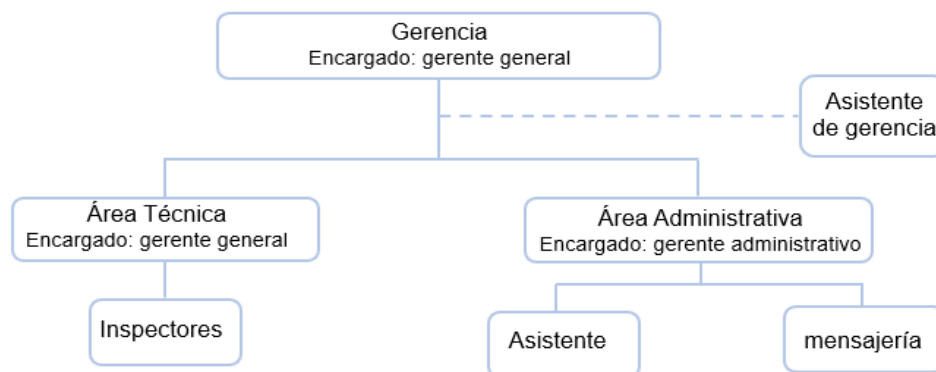
“Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montaje S.A.S. ofrece a sus clientes un servicio innovador y de alta calidad, acompañado por un equipo de trabajo experimentado, calificado y honesto que garantiza la aprobación de todas sus obras eléctricas al momento de ser verificadas por los organismos acreditadores” (SEIM S.A.S., 2018).

Mediante esta propuesta de valor la empresa SEIM S.A.S. logra transmitir su intención de brindar un excelente servicio mediante el compromiso y desempeño de su personal altamente calificado, brindando seguridad a los clientes sobre los resultados a obtener. De esta forma la compañía logra evidenciar cuál es su objetivo principal, sin embargo, en la propuesta de valor expuesta no se logra identificar cuáles son las características a favor que tiene sobre otras compañías, no se habla de factores diferenciadores, los cuales son de vital importancia para los clientes en el momento de decidir por qué empresa optar, evaluando de acuerdo con los beneficios que se ofrecen cuál es la mejor opción para cada uno de ellos.

Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama de SEIM S.A.S. en la figura 17.

Figura 17. Organigrama de SEIM S.A.S.



Fuente: elaboración propia a partir de J. Quintero Daza, comunicación personal (2021).

La estructura organizacional de SEIM S.A.S. corresponde al tipo funcional, la cual se basa en la reunión de varias actividades de carácter similar bajo un solo departamento (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996), por ejemplo: en el organigrama de la empresa en cuestión, los cargos se encuentran agrupados por funciones o especialidades, siendo estos el área técnica, la cual es liderada por el gerente general y el área administrativa que tiene como líder al gerente administrativo de la empresa, la comunicación se da principalmente entre los líderes de departamento, sin embargo en SEIM S.A.S también se acostumbra a realizar reuniones generales con el equipo de trabajo. Stoner, Freeman y Gilbert (1996) afirman que la organización funcional es la más básica y utilizada por las pequeñas empresas dado que facilita la observación más detallada de cada equipo de

trabajo, teniendo como ventaja un mayor conocimiento de las habilidades del equipo de trabajo, además de un mayor aprovechamiento de los recursos empresariales.

Número de Colaboradores

Los trabajadores son el pilar en SEIM S.A.S. siendo considerados por sus directivos como los cimientos que, a través de sus diversos conocimientos y aportes, realizan las funciones que hacen que la empresa produzca y crezca, además de ser el primero contacto con los clientes. Es así como, la fuerza laboral que conforma esta empresa se muestra a continuación, en la tabla 17.

Tabla 17. Colaboradores de SEIM S.A.S.

Nombre del colaborador	Cargo	Descripción
Javier Quintero Daza	Gerente general	Es el encargado de planear, proponer, aprobar y controlar las actividades tanto administrativas, comerciales y financiera de la empresa, planea y ejecuta las tareas concernientes a la evolución estratégica y legal de la organización, además es quien se ocupa de liderar las labores del área técnica de SEIM S.A.S., así como supervisar su cumplimiento y la calidad de los resultados.
Yamileth Quintero Daza	Gerente administrativa	Es la persona encargada de planear, proponer, aprobar y controlar las actividades administrativas y financieras de la empresa, además planea y ejecuta las actividades relacionadas a la gestión humana de SEIM S.A.S., también propone, planea y ejecuta junto al equipo de trabajo alternativas de mejoramiento, prepara y ejecuta programas de capacitación, realiza estudios de clima organizacional al igual que las respectivas actividades que garanticen su mejoramiento.
Ana Milena Quintero Daza	Asistente de gerencia administrativa	Recibe, clasifica, tramita y controla la correspondencia recibida para las gerencias, realiza el manejo de agenda para las gerencias y los inspectores, además de ser el primer contacto con los clientes, brindando asesoría e información sobre los productos manejados por SEIM S.A.S., realiza seguimiento y consolidación de información solicitada, se encarga del correcto manejo de archivo, realización de cartas y bitácoras de reunión.
Andrés Felipe Victoria Muñoz	Inspector	Son las personas encargadas de ejecutar las actividades operativas, que permiten asegurar que los proyectos eléctricos ejecutados por los clientes cumplan a cabalidad con los requisitos exigidos en el Reglamento Técnico de Estaciones Eléctricas RETIE con el fin de alcanzar la acreditación del organismo.
Jonatán Escobar	Inspector	

Diego Restrepo	Mensajero	Es el encargado de realizar las labores correspondientes a la mensajería, transportando la información solicitada, realizando la entrega de planos, paquetes, correspondencia y documentos.
-----------------------	-----------	---

Fuente: elaboración propia a partir de J. Quintero Daza, comunicación personal (2021).

Servicios que ofrece

La fuerza de trabajo con la que cuenta SEIM S.A.S., contribuye en el desarrollo de soluciones de acuerdo con las necesidades de los clientes, a quienes se les acompaña durante las diferentes etapas del proyecto. Los servicios que se ofrecen son:

- **Diseño y construcción de subestaciones de media y baja tensión:** calcular la mejor subestación eléctrica (transformadores, controladores y demás elementos eléctricos) de acuerdo con las necesidades del cliente.
- **Diseño de redes de distribución de media tensión (13200 a 56000 voltios) y baja tensión (0 a 13200 voltios) con gestiones ante el operador de red:** calcular y diseñar el mejor tipo de cableado de acuerdo con la distancia y necesidad del cliente.
- **Traslado de redes eléctricas aéreas y subterráneas:** transportar las conexiones eléctricas de un lugar a otro, con el fin de mantenerlas en buen estado.
- **Redes eléctricas para provisionales de obra:** instalar un cableado temporal para el desarrollo de una obra eléctrica, sin que este genere un riesgo para la vida humana, vegetal o animal.
- **Diseño y construcción de instalaciones eléctricas residenciales:** está enfocado en casas y apartamentos y se encarga de diseñar todos los circuitos eléctricos de una casa de acuerdo con las normas y necesidades del cliente.
- **Servicio de mantenimiento eléctrico en instalaciones industriales, comerciales y residenciales:** revisión de redes ya existentes para confirmar su buen estado o realizar las correcciones pertinentes.
- **Instalaciones eléctricas internas:** instalar conexiones o interconexiones dentro de una residencia o bodega.
- **Sistemas de apantallamiento y malla de puesta a tierra:** calcular las protecciones de puesta a tierra para una edificación, obra o construcción para evitar sobre corriente.

- **Cálculos y diseño de iluminación industrial y decorativa:** realizar el diseño y prototipo de iluminación que requiere un cliente para su proyecto, según la norma, estética deseada y las necesidades del espacio a evaluar.
- **Alumbrado público:** calcular y medir la intensidad del alumbrado público para que sea la adecuada y segura para un sitio o zona.
- **Energías renovables:** calcular y diseñar métodos de ahorro para construcción de energías fotovoltaicas, eólicas e hidráulicas.
- **Consultoría, asesoría e interventoría en la ejecución de proyectos de ingeniería eléctrica.**

6.4. Marco Legal

Debido a la naturaleza comercial y al mercado en el cual compete, SEIM S.A.S. debe desarrollar sus actividades acatando los requerimientos y normas de diferentes entes de control, mediante los cuales se regula y garantiza la calidad de los servicios del sector eléctrico colombiano.

Dado que SEIM S.A.S. es una organización que tiene entre sus actividades comerciales la consultoría e implementación de proyectos eléctricos, debe regirse por la normatividad colombiana que establece ciertos parámetros para esta actividad como es el caso de la Ley 142 y 143 de 1994.

La ley 142 de 1994 establece que los ciudadanos deben contar con servicios de energía eléctrica y gas y que las empresas que los suministren deben:

- Garantizar la calidad y disponibilidad de los servicios
- Ampliación permanente de cobertura
- Prestación continua e ininterrumpida
- Prestación eficiente
- Participación de usuarios en la gestión y fiscalización de la prestación de los servicios
- Contar con criterios para definir el régimen tarifario, tales como: eficiencia económica, neutralidad, solidaridad, redistribución, suficiencia financiera, simplicidad, transparencia.

Por su parte, la ley 143 del mismo año, establece que las empresas prestadoras del servicio de electricidad deben garantizar:

- Separación de actividades

- Participación de agentes privados
- Participación ciudadana (audiencias públicas, vocales de control)
- Régimen tarifario quinquenal
- Regulación para cada actividad de la cadena de prestación del servicio
- Las actividades deben estar regidas por los siguientes principios:
 - Eficiencia
 - Calidad
 - Confiabilidad
 - Adaptabilidad
 - Neutralidad
 - Solidaridad
 - Equidad

Otra ley que establece acciones de control para las empresas que se encuentran en el mismo sector que la organización SEIM S.A.S. es el artículo 1 de la Ley 56 de 1981 reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1324 de 1995. Por medio del cual se regulan las obras públicas que se construyan para generación y transmisión de energía eléctrica, acueductos, riegos y regulación de ríos y caudales y los municipios afectados por ellas, así como las compensaciones y beneficios que se originen por esas relaciones.

Entre los mecanismos de control mencionados anteriormente, uno de los más importantes para SEIM S.A.S. es el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas RETIE, utilizado por los entes reguladores en Colombia, que fue expedido por el Ministerio de Minas y Energía en el año 2005, el cual tiene como objetivo fundamental “establecer las medidas tendientes a garantizar la seguridad de las personas, de la vida tanto animal como vegetal y la preservación del medio ambiente; previniendo, minimizando o eliminando los riesgos de origen eléctrico” Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas - RETIE, 2013, p. 8).

Este reglamento es para SEIM la base de su actividad comercial, o sea la auditoría y la asesoría eléctrica, dado que en Colombia todo proyecto eléctrico deberá contar con certificación RETIE, tanto en su proceso de instalación como en los productos que se utilicen para la misma, pues de no ser así, este no podrá ser certificado por los organismos inspectores acreditados por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia, ONAC. Es así como en cada una de sus actividades SEIM S.A.S. deberá tener en cuenta los lineamientos establecidos en la norma RETIE, con el fin de brindar resultados efectivos a los constructores y diseñadores eléctricos, garantizando que sus proyectos serán avalados por los entes reguladores.

Los requisitos del reglamento RETIE aplican a las instalaciones eléctricas, ampliaciones y remodelaciones construidas con posterioridad a la entrada en vigor de la norma del primero de mayo de 2005. Las que fueron construidas antes del 2005, deben garantizar que no representen alto riesgo para la salud o la vida de las personas y animales, o atenten contra el medio ambiente, o en caso contrario, hacer las correcciones pertinentes

para eliminar los posibles riesgos (Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas – RETIE, 2013)

Otra de las normas que SEIM S.A.S. debe tener en cuenta es la norma técnica colombiana NTC 2050 referida al Código Eléctrico Colombiano, vigente desde el año 1998 y actualizada en 2020, es una herramienta de ocupación fundamental para el sector eléctrico y para todas las empresas que compiten en este sector, debido a que materializa y expone a grandes rasgos las necesidades nacionales requeridas en términos de seguridad relacionadas con la instalación eléctrica en construcciones, basándose en parámetros aplicados mundialmente; así como resalta la importancia de disminuir el agotamiento de las redes eléctricas, racionalizando su uso (Norma Técnica Colombiana 2050, 1998, p. 26).

Adicionalmente, se hace referencia al Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC), el cual se crea a partir del año 2007 y que tiene como objetivo principal “acreditar la competencia técnica de organismos de evaluación de la conformidad, ejercer como autoridad de monitoreo en buenas prácticas de laboratorio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y desempeñar las funciones de Organismo Nacional de Acreditación de Colombia” (Organismo Nacional de Acreditación de Colombia, s.f.).

La relevancia del anterior organismo corresponde a que SEIM S.A.S. por ser una organización dedicada a la inspección y acreditación de obras eléctricas, se hace necesario que se encuentre legalmente habilitada por la ONAC para realizar libremente sus actividades; lo cual es una carta de presentación fundamental para los clientes ya que les brindará soporte, seguridad y credibilidad al tener la certeza de que la empresa de la cual están recibiendo el servicio está habilitada por las entidades reguladoras del sector eléctrico como la ONAC y el Ministerio de Minas y Energía.

De igual manera, empresas inspectoras como SEIM S.A.S. deben cumplir a cabalidad con cada uno de los ítems que apliquen de la Norma ISO 17020 del año 2012, la cual dicta todos los requisitos y requerimientos con los que deben cumplir estas organizaciones para poder prestar de manera legal, confiable y vigilada sus servicios de inspección, asesoría y certificación, garantizando que estos procesos están sujetos a la imparcialidad y alejados de presiones comerciales, financieras o de otra índole que comprometan la objetividad de los resultados (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2012, p. 3).

La norma ISO 17020 contempla los requerimientos que los organismos inspectores deben tener en cuenta para desarrollar actividades como: la evaluación de los productos, plantas, instalaciones, materia prima, procesos y procedimientos, así como también la determinación y comunicación de resultados ante sus clientes y las autoridades competentes de ser necesario (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2012, p. 3).

SEIM S.A.S. también debe tener en cuenta y acogerse a la Ley 1715 de 2014, la cual fue modificada por la Ley 2099 de 2021 por medio de la cual tiene por objeto promover el

desarrollo y la utilización de las fuentes no convencionales de energía sistemas de almacenamiento de tales fuentes y uso eficiente de la energía, principalmente aquellas de carácter renovable, en el sistema energético nación I, mediante su integración al mercado eléctrico, su participación en las zonas no interconectadas, en la prestación de servicios públicos domiciliarios, en la prestación del servicio de alumbrado público y en otros usos energéticos como medio necesario para el desarrollo económico sostenible, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y la seguridad de abastecimiento energético. Con los mismos propósitos se busca promover la gestión eficiente de la energía y sistemas de medición inteligente, que comprenden tanto la eficiencia energética como la respuesta de la demanda.

Es importante para SEIM S.A.S. estar al día en el cumplimiento de las normas legales anteriormente expuestas, dado que es partir de estas leyes y reglamentos que se rige su actividad comercial, el incumpliendo o desconocimiento de estas podría generar para la empresa comprometedores errores en la ejecución de sus proyectos, dejando una imagen de mala calidad o poca eficiencia en sus servicios, incluso este desacato podría ser el origen de problemáticas a nivel legal para la organización. Debido a esto el equipo de trabajo de trabajo de SEIM S.A.S. permanece en constante capacitación y estudio de este marco legal, estando al pendiente de sus cambios y actualizaciones.

7. RESULTADOS

7.1. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA SOLUCIONES ELÉCTRICAS, INGENIERÍA Y MONTAJE SEIM S.A.S.

Cuando la organización es vista como un sistema abierto que es constantemente interdependiente con el entorno interno y externo dado que estos brindan información sobre factores que afectan el desempeño y comportamiento de esta, el proceso de diagnóstico constituye el elemento prioritario en la gestión gerencial; es así como, a través de este proceso, se pueden descubrir fracasos y éxitos organizacionales y hacer de forma más racional la toma de decisiones.

Por tanto, a continuación, se presenta el diagnóstico interno y externo de SEIM S.A.S. a través de entrevistas y talleres con el grupo gerencial y análisis de documentos de apoyo, los cuales permitieron desarrollar matrices de análisis internos (cadena de valor, análisis de las capacidades internas y EFI) y matrices de análisis externos (análisis de las capacidades externas, EFE, análisis de la industria de Porter e índices de concentración para el sector). Para ello fue necesario diseñar y aplicar modelos de evaluación basados en la eficiencia de realización y ajustarlo de acuerdo con el marco normativo y conceptual, con el objetivo de desarrollar una dinámica que promueva a la empresa la implementación de planes de acción.

7.1.1. Diagnostico Interno

El diagnóstico interno tiene como objetivo esclarecer las ventajas y desventajas de los recursos básicos de SEIM S.A.S. tales como el humano, financiero, tecnológico, de producción y comerciales; de esta manera y para lograr un análisis interno confiable, se hace uso de herramientas como la Cadena de Valor, en la cual se describen cuáles actividades primarias y de apoyo se realizan en la empresa, el Análisis de Capacidades Internas, medio por el cual se evalúan las fortalezas y debilidades de las partes internas y/o áreas funcionales y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), en donde se sintetiza y evalúa información de las debilidades y fortalezas identificadas y con un impacto significativo sobre la empresa.

Análisis de las Capacidades Internas

El análisis interno de una organización consiste en realizar una evaluación objetiva de los recursos con que cuenta la empresa, así como las habilidades y competencias de esta, todo ello con el propósito de definir y adaptar herramientas estratégicas acordes a las

necesidades de la organización que le permitan adquirir un nivel óptimo de resultados y por ende un mejor posicionamiento en el mercado.

A continuación, se presenta la matriz de análisis interno de la organización objeto de estudio (tabla 18).

Tabla 18. Capacidades internas para SEIM S.A.S.

DIAGNÓSTICO INTERNO

A. CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
Uso del pensamiento estratégico	X					
Declaración de misión institucional		X				
Asignación de recursos con base en metas				X		
Adecuada estructura organizacional		X				
Delegación y descentralización	X					
Cargos significativos, estimulantes bien remunerados				X		
Ambiente interno organizacional, cultura organizacional		X				
Uso de herramientas modernas de gerencia (Calidad total, gerencia por servicio, etc.)					X	
Sistema de comunicación de doble vía	X					
Sistema de compensación e incentivos		X				
Promoción del talento personal				X		
Desarrollo de programas de formación y capacitación		X				
Selección de personal	X					
Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios				X		
Nivel de conocimiento de los roles individuales		X				
Conocimiento de la empresa y del negocio	X					
Responsabilidad social						X
Aspectos comunitarios						X
B. CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
Participación en el mercado frente a los competidores				X		
Realización y uso de investigación de mercados (frente a clientes y competidores)						X
Posicionamiento en el sector en que compite la empresa				X		
Sistema de planificación de mercados			X			
Medición del potencial del mercado			X			
Fijación de presupuestos y evaluación de cumplimiento	X					
Sistemas de control de las acciones del mercado				X		
Evaluación de costos de mercadeo			X			

Definición de rentabilidad por servicios, mercadeo y territorios		X				
Objetivos de la línea de servicios		X				
Estructura de la línea de servicios (¿faltan?, ¿sobran?)		X				
Evaluación y programas de "servicio al cliente"		X				
Conocimiento de los clientes sobre la oferta de servicios	X					
Nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios Prestados		X				
Objetivos publicitarios definidos, programas de de publicidad				X		
Evaluación de impacto de publicidad						X
Estructura organizacional para el mercadeo de servicios					X	
C. CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
Capacidad de inversión en nuevos proyectos				X		
Nivel de liquidez					X	
Rentabilidad operacional (margen)		X				
Rentabilidad neta final/ patrimonio			X			
Nivel de endeudamiento		X				
Capacidad de obtención de crédito				X		
Eficiencia en el uso de activos		X				
Manejo de tesorería (portafolio de inversiones)					X	
Elaboración de presupuesto		X				
Administración del presupuesto					X	
Auditoría financiera				X		
Planeación tributaria				X		
Crecimiento de activos			X			
Capacidad de análisis financiero						X
D. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
Instalaciones para prestación de servicios		X				
Distribución de unidades organizacionales según disponibilidad física		X				
Desarrollo de nuevos servicios				X		
Actualización tecnológica frente al sector	X					
Flujo de operaciones en la prestación de servicios		X				
Pronósticos sistemáticos sobre demanda por servicios			X			
Distribución geográfica nacional y regional de oficinas					X	
Adaptación al cambio tecnológico						X
Acceso a nuevos desarrollos tecnológicos						X
Nivel de costos de subcontratación proveedores de la Empresa		X				
Desarrollo de sistemas de información por áreas					X	

Sistemas de control de calidad de operaciones/ Servicios	X					
Indicadores de productividad		X				
Sistemas de prevención de accidentes y desastres	X					

	Fortalezas seleccionadas para la matriz EFI
	Debilidades seleccionadas para la matriz EFI

Fuente: elaboración propia (2022) a partir de Agudelo s.f. a partir de David (2013, pp. 158 – 159).

A partir del diagnóstico interno realizado a la empresa SEIM S.A.S. se pueden destacar entre otros aspectos, los siguientes:

Capacidad gerencial y organizacional:

Dentro de esta categoría se resaltan las siguientes variables como las mejor calificadas, es decir, las que representan fortalezas para la empresa:

- Uso de pensamiento estratégico
- Delegación y descentralización
- Sistema de comunicación de doble vía
- Selección de personal, conocimiento de la empresa y del negocio

El uso de pensamiento estratégico es de tipo medio en la organización, lo que indica que los directivos cuentan con formación académica acorde para direccionar la empresa hacia el logro de sus metas y objetivos, aspecto altamente importante a nivel competitivo.

La delegación y descentralización se evalúan como una fortaleza media, lo que indica que la organización cuenta con personal capacitado para realizar actividades con rapidez, eficacia y calidad, dicha delegación y descentralización por parte de los directivos permite garantizar un control más amplio y asertivo de las actividades realizadas, lo que garantiza mayor calidad y por ende un mejor servicio al cliente, así mismo posibilita la incrementación de capacitación y desarrollo del personal, lo que se traduce con el tiempo en mayor conocimiento y experiencia para hacer las cosas bien, aumenta la motivación y la confianza de los colaboradores y permite dividir el trabajo de manera racional.

En cuanto a la comunicación en doble vía, se trata de una fortaleza de tipo medio, lo que permite identificar que las directivas de la empresa se comprometen con la emisión de información completa, oportuna y confiable, lo que permite establecer una comunicación permanente, afianzada y transparente que contribuye a una adecuada gestión de todos los procesos y actividades que se realizan al interior de la organización, además de

permitir relaciones basadas en el respeto y la confianza mutua, aspectos fundamentales para realizar las actividades laborales de una forma eficiente y con alta calidad, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, la variable de selección de personal, conocimiento de la empresa y del negocio es una fortaleza calificada como alta, lo que permite identificar que la organización cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento y selección por medio del cual logra contratar personal capacitado para las labores que debe desempeñar y acorde a las necesidades de la organización, lo que sin lugar a dudas facilita otros procesos como la inducción, capacitación y desarrollo, y contribuye al cumplimiento de las metas y objetivos empresariales. Así mismo, se identifica que las directivas cuentan con alto conocimiento de la organización y del negocio en el que la misma se encuentra, aspecto altamente importante y competitivo en el sector, que permite estar a la vanguardia de los cambios y tendencias del mercado y de tal forma mantenerse en un lugar privilegiado dentro del mismo.

En la misma categoría de evaluación se identifican las siguientes debilidades:

- Cargos significativos, estimulantes bien remunerados
- Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios

Si bien las directivas tienen pleno conocimiento y capacidad para llevar a cabo un adecuado proceso de selección y contratación de personal, los cargos que la empresa oferta no son muy significativos, pues se trata de una organización pequeña que además tiene poco tiempo en el mercado y que hasta el momento la parte directiva se encuentra en manos del grupo familiar, lo que indica que los cargos desempeñados por los colaboradores contratados de forma externa, se limitan a operativos, adicional a ello, la empresa no ha logrado hacer una difusión exitosa de su portafolio, razón por la cual no ha conseguido el equilibrio en cuanto a clientes y demanda se refiere, lo que ha llevado a que los sueldos no sean competitivos en el mercado en el que se desenvuelve. Estas debilidades pueden generar desmotivación en el personal, lo que a su vez se puede convertir en una pérdida de capital humano importante para sacar a flote la empresa en este momento y por ende evitando ubicarla en un lugar competitivo dentro del sector, e incluso podría ser que dicho capital humano sea absorbido por la competencia.

Por otro lado, aunque las directivas están en capacidad de liderar de forma eficiente la organización, y cuentan con la ventaja de un pensamiento estratégico, es evidente que temen enfrentarse y adaptarse a los cambios del mercado, pretenden tener todo bajo control y esta es una falla importante, pues si bien el control juega un papel fundamental, siempre se debe tener en cuenta que el mercado es cambiante, variable y en algunas ocasiones impredecible, razón por la cual es necesario estar preparados para los cambios que puedan llegar, planear y diseñar estrategias que consideren escenarios desfavorables o diferentes a los esperados.

Categoría de capacidad competitiva y de mercados:

Como principales fortalezas de esta categoría se identificaron:

- Fijación de presupuestos y evaluación de cumplimiento
- Conocimiento de los clientes sobre la oferta de servicios

Dentro de la misma categoría se obtuvo como resultado las siguientes debilidades:

- Participación en el mercado frente a los competidores M
- Posicionamiento en el sector en que compite la empresa A
- Objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad B

En cuanto a la fijación de presupuestos y evaluación de cumplimiento, la organización cuenta con planes financieros para las actividades de mercadeo, así como con indicadores de gestión que permiten medir el desempeño y cumplimiento de los presupuestos establecidos para dichas actividades, esto es una fortaleza media en la organización objeto de estudio que permite conocer la inversión de dinero y la efectividad de dicha inversión, al tiempo que mantiene claras las cuentas de los estados financieros, permitiendo analizar cada rubro de una forma detallada.

Por otro lado, esta fortaleza muestra la firme intención de las directivas por lograr un posicionamiento estratégico dentro del mercado, y una adecuada planeación financiera para lograrlo.

Otra variable que se evaluó como fortaleza es el conocimiento que los clientes tienen acerca de la oferta de servicios de la organización, esto permite evidenciar que se ha llevado a cabo un adecuado proceso de atención al cliente y de difusión de información comercial, aspectos relevantes para la competitividad en el mercado.

Como primeras debilidades se encontraron la participación en el mercado frente a los competidores y el bajo posicionamiento en el sector en que compite la empresa, esto se debe a que la organización carece que un plan estratégico de mercadeo que le permita ubicarse en un lugar competitivo dentro del sector, los directivos no han llevado a cabo un análisis de la competencia, no han evaluado como es el poder de negociación de sus proveedores y clientes, no han establecido adecuados canales de comercialización, entre otros aspectos claves; situación altamente preocupante para la empresa porque cada día está perdiendo más oportunidad de ubicarse estratégicamente en el mercado, mientras cede espacio a la competencia.

Por otra parte, la organización carece de planes, programas y objetivos publicitarios, una debilidad que sin lugar a duda puede llevar al declive de la empresa, pues si una organización no establece estrategias de mercadeo y publicidad para dar a conocer sus servicios y/o productos en el mercado, difícilmente alcanzará los niveles de ingresos necesarios para llegar a un punto de equilibrio y empezar a generar utilidades que le permitan el crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Categoría Capacidad Financiera:

Como principales fortalezas de esta categoría se identificaron:

- Rentabilidad operacional
- Nivel de endeudamiento
- Eficiente uso de activos
- Elaboración de presupuestos

Como principales debilidades de esta categoría se identificaron:

- Capacidad de inversión en nuevos proyectos
- Capacidad de obtención de créditos
- Auditoría Financiera
- Planeación tributaria

En relación con la capacidad financiera, la empresa se destaca por el manejo y aprovechamiento de sus activos y la elaboración juiciosa de un presupuesto al inicio de cada año. Sin embargo, a la empresa le urge realizar una planeación tributaria y una auditoría financiera que le permita verificar su flujo de fondos y la utilización idónea de los mismos. Adicional a ello si bien tiene un adecuado nivel de endeudamiento, no cuenta con la capacidad o el respaldo para adquirir créditos que le permitan desarrollar inversiones en nuevos proyectos o nuevas líneas de productos y/o servicios que le permitan ampliar su margen de rentabilidad y por ende incrementar su participación en el mercado.

Categoría de capacidad de producción, investigación y desarrollo:

Como principales fortalezas de esta categoría se identificaron:

- Actualización tecnológica frente al sector
- Sistemas de control de calidad de operaciones / servicios
- Sistemas de prevención de accidentes y desastres

Como principal debilidad de esta categoría se identificó:

- Desarrollo de nuevos productos

Si bien en cuanto a la capacidad de producción, investigación y desarrollo, la organización cuenta con tecnología actualizada que favorece la investigación, pruebas y desarrollo de nuevos productos y servicios, hasta el momento no ha tomado la iniciativa de desarrollarlos, aspecto que disminuye su capacidad competitiva frente a otras empresas del mismo sector; esto se debe en gran medida debido a su baja capacidad de adquisición

de créditos, así como al miedo a los cambios, aspectos que es necesario que se refuercen para que la empresa logre un mejor posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, es importante destacar que la organización cuenta con adecuados sistemas de prevención de accidentes, así como de control de calidad, esto favorece la productividad y reduce los riesgos laborales, aspectos claves en la competitividad organizacional y la seguridad empresarial.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos es una herramienta que permite realizar una evaluación del funcionamiento interno de la organización, o lo que se conoce como auditoría interna; por medio de esta es posible identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y el área en la cual se aplica (tabla 19).

Tabla 19. Matriz de evaluación de los factores internos para SEIM S.A.S.

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS			
1. La gerencia aplica el pensamiento estratégico para el alcance de los objetivos propuestos.	0,1	4	0,4
2. La organización transfiere responsabilidades, asigna autoridad y/o poder de decisión a sus colaboradores para llevar a cabo determinadas actividades.	0,03	3	0,09
3. La empresa cuenta con un sistema de comunicación entre áreas y colaboradores de tal manera que se genere retroalimentación continua.	0,04	3	0,12
4. Existe una selección adecuada del personal que ha permitido formar un equipo de trabajo acorde con los valores organizacionales.	0,03	4	0,12
5. Se cuenta con un amplio conocimiento de la empresa, su actividad económica y el sector al cual pertenece.	0,08	4	0,32

6.	Se realiza un presupuesto para soportar la toma de decisiones, lo que permite gestionar recursos de manera eficiente a través de la evaluación de cumplimiento.	0,04	4	0,16
7.	Se proporciona información clara y relevante a través de distintos canales, generando reconocimiento de los servicios ofrecidos a los clientes.	0,07	3	0,21
8.	Se da una actualización tecnológica continua, con miras a lograr la optimización de los recursos y mejorar la prestación de los servicios.	0,03	3	0,09
9.	Se aplican sistemas de control de calidad en todos los procesos que permiten la obtención de mayor rentabilidad a través de la mejora continua.	0,08	4	0,32
10.	Existen sistemas de prevención de accidentes que minimizan la probabilidad de que los colaboradores sufran daños derivados del trabajo.	0,04	3	0,12
DEBILIDADES				
1.	Los cargos asignados no son significativos, estimulantes y bien remunerados, lo que conlleva a una menor productividad y a un sentido de pertenencia que no es el deseable.	0,02	1	0,02
2.	La empresa no posee flexibilidad y adaptabilidad a los cambios que se presentan constantemente en el mercado.	0,02	2	0,04
3.	Bajo nivel de participación en el mercado frente a los competidores.	0,06	2	0,12
4.	No se tiene posicionamiento en el sector en que compete la empresa.	0,08	2	0,16
5.	La organización no cuenta con objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad, ni presupuestos.	0,03	1	0,03
6.	Se cuenta con poca capacidad de inversión en nuevos proyectos.	0,04	1	0,04
7.	No se cuenta con garantías que permitan acceder a créditos para suplir las necesidades de la empresa.	0,04	1	0,04

8.	La empresa no realiza auditorías con la finalidad de obtener información confiable y verídica de la situación financiera de la empresa.	0,07	2	0,14
9.	La planeación tributaria no se incluye ni se reconoce dentro del presupuesto anual.	0,07	2	0,14
10.	Es difícil desarrollar nuevos servicios que permitan un mayor cubrimiento de las necesidades del mercado.	0,03	1	0,03
TOTAL		1		2,71

Fuente: elaboración propia (2022) a partir de David (2013, pp. 158 – 159).

De acuerdo con la matriz anterior se puede evidenciar que las principales fortalezas de la organización SEIM S.A.S. son:

- Aplicación de un pensamiento estratégico que posibilite el logro de los objetivos.
- Contar con un amplio conocimiento de la empresa y del sector al cual pertenece proporcionar información a los clientes, con el fin de que conozcan los servicios que se ofrecen.
- Contar con sistemas de control de calidad en todos los procesos que le permitan a la organización aumentar la rentabilidad y lograr el posicionamiento en el sector en el que se compete.
- Realizar una planeación tributaria y auditorías que permitan conocer en tiempo real la situación financiera de la empresa.

Por otra parte, se destacan algunas debilidades, entre las que se encuentran:

- La poca capacidad de inversión en nuevos proyectos, dificultando el desarrollo de nuevos servicios.
- Situación agravada por la ausencia de garantías para acceder a créditos.
- Estos factores se convierten en limitantes para ofrecer otros servicios, con el fin de ganar mayor participación en el mercado.

Al relacionar las fortalezas y las debilidades de mayor impacto se tiene que la empresa obtuvo un promedio ponderado igual a 2,71; pese a que este resultado, aunque está por encima del promedio correspondiente a 2.5; se hace necesario que la organización diseñe y ejecute estrategias que le permitan disminuir el impacto de sus debilidades, dichas estrategias pueden ser:

- Realizar una planeación financiera y tributaria que le permita a la empresa tener presupuestos claros para optimizar y adquirir nuevos recursos financieros, que a su vez contribuyan a nuevas inversiones y al crecimiento de la organización.

- Promover la innovación.
- Establecer mejoras y aumentos al sistema de remuneración de los colaboradores.
- Realizar auditorías internas que contribuyan a garantizar un flujo de fondos eficiente.
- Ampliar su nivel de ingresos por ventas, para que así mismo se amplíe su capacidad de endeudamiento y sea posible tener acceso a créditos en el mercado financiero.
- Realizar planes de acción estratégicos de acción que le permitan a la organización enfrentar los cambios del mercado.
- Llevar a cabo una investigación de mercados para conocer cómo se encuentra la organización frente a la competencia.
- Emplear las redes sociales como canales de publicidad para dar a conocer sus servicios y lograr abarcar un mercado objetivo más amplio.
- Realizar un benchmarking para conocer las estrategias de sostenimiento de las empresas competidoras.

7.1.2. Diagnóstico Externo

Análisis de las Capacidades Externas

La capacidad de una organización hace referencia a los recursos y aptitudes que tiene la misma para desempeñar una determinada tarea o cometido. Cuando se lleva a cabo un análisis de las capacidades externas de una empresa, se está llevando a cabo una priorización de las ventajas competitivas o lo que se conoce como oportunidades, y las amenazas que se identifican con relación al entorno y sector donde se desenvuelve la organización, esta lista de oportunidades y amenazas permite el análisis de las variables y posterior trazado de estrategias para el fortalecimiento o corrección de estas según sea el caso.

En la tabla 20, se presenta la matriz de capacidades externas para la organización SEIM S.A.S.

Tabla 20. Capacidades externas para SEIM S.A.S.

DIAGNÓSTICO EXTERNO

FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	A	M	B
Producto Interno Bruto					X	
Tasa de interés de captación y colocación			X			
Inflación				X		
Devaluación				X	X	
Índice de desempleo				X		
Balanza cambiaria					X	
Ingreso per cápita				X		
Impuestos				X		
Apertura económica	X					
Fluctuaciones en los precios				X		X
SOCIALES, CULTURALES, GEOGRÁFICAS Y DEMOGRÁFICAS						
Tasa de nacimientos	X					
Tasa de defunciones				X		
Tasa de emigración e inmigración		X				
Esperanza de vida		X				
Estilos de vida	X					
Población total	X					
Población por clases y categorías					X	
Religiones			X			
Actividad de la mujer		X				
Niveles educativos		X				
Programa de seguridad social			X			
Actitud frente al servicio al cliente		X				
Responsabilidad social	X					
Reciclaje	X					
Manejo de desechos			X			
FACTORES POLÍTICAS Y LEGALES	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	A	M	B
Relaciones internacionales			X			
Ley laboral		X				
Subsidios	X					
Aranceles					X	
Leyes de protección al medio ambiente	X					

Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado						X
Políticas de inversión	X					
Reglamento comercio exterior		X				
Privatización o nacionalización				X		
Clima político y de inversiones		X				
Elecciones presidenciales y de alcaldes			X			
Juntas de acción local			X			
Leyes locales					X	
TECNOLÓGICOS						
Telecomunicaciones		X				
Aceptabilidad a productos con alto contenido			X			
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo	X					
Facilidad de acceso a la tecnología	X					
Globalización de la información	X					
Comunicaciones deficientes				X		
Velocidad en el desarrollo tecnológico		X				
Resistencia a cambios tecnológicos				X		
DE COMPETENCIA						
Estrategias y orientaciones de la competencia				X		
Razón social y propiedad accionaria					X	
Disponibilidad de fuerza laboral	X					
Estrategias de mercado frente a la competencia	X					
Movilidad del sector (entrada/salida de empresas)					X	
Los proveedores del sector		X				
Los clientes del sector	X					
Los productos sustitutos del sector					X	
La posición competitiva y la intensidad de la competencia				X		

	Oportunidades seleccionadas para la matriz
	Amenazas seleccionadas para la matriz
	Variables de menor impacto

Fuente: elaboración propia (2022) a partir de Aguilar s.f. a partir de David (2013, p. 111).

La matriz de capacidades externas aplicada a las diferentes variables de la organización SEIM S.A.S. Permite identificar ciertas oportunidades y amenazas que son altamente incidentes en la efectividad de la empresa.

A continuación, se muestran dichas oportunidades y amenazas de acuerdo con los diferentes factores analizados en la matriz.

Factores económicos:

- **Oportunidad:** Apertura económica, esta es una oportunidad mayor para la empresa porque gracias a la apertura económica es posible que las empresas colombianas importen productos y servicios a precios favorables y con bajos aranceles, así mismo tienen la oportunidad de exportar sus bienes y/o servicios con los mismos beneficios, esto le permitirá a la empresa ampliar su mercado y por ende lograr un mayor nivel de ingresos por ventas.
- **Amenazas:** La inflación es una fuerte amenaza para SEIM S.A.S. pues como es sabido, este fenómeno hace que la moneda pierda valor adquisitivo, razón por la cual disminuye la capacidad de compra de los clientes, adicional a ello, este fenómeno incrementa el valor de los impuestos, lo que afecta considerablemente el nivel de ingresos de la organización.

Por otro lado, la fluctuación de precios es una alta amenaza para la organización puesto que genera inestabilidad en el nivel de ingresos, esto se debe a los cambios constantes en la oferta y la demanda, además de una alta inflación, y conlleva a que las organizaciones se encuentren en un terreno de incertidumbre donde no les es posible proyectar sus ingresos y por ende tomar decisiones financieras a futuro.

Factores sociales, culturales, demográficos:

- **Oportunidades:** El estilo de vida es una oportunidad para la organización, pues permite que las directivas logren proyectar sus ventas teniendo como base las tendencias y gustos del mercado, una buena planeación fundamentada en el estilo de vida permitirá un buen grado de estabilidad en la producción y los ingresos por ventas.

Si bien una alta población no garantiza que existan mayores niveles de ventas, si es una posibilidad de crecimiento para las organizaciones si saben generar estrategias que les permitan explotar los gustos y necesidades de esta. Adicional a ello, en cuanto a los bienes y servicios de primera necesidad como es el caso de la electricidad, el nivel poblacional representa una oportunidad de crecimiento, pues a mayor población, mayor demanda de servicios de electricidad.

Factores políticos y legales:

- **Oportunidades:** Los subsidios y las políticas de inversión representan una oportunidad para la organización porque contribuyen a la producción de servicios a más bajo costo y más atractivos para el mercado, lo que incide directamente en el nivel de ventas.
- **Amenazas:** Las leyes locales se constituyen como una amenaza para la organización puesto que hacen que las políticas, normas y parámetros de acción sean modificados de acuerdo con la normatividad gubernamental, lo que implica costos, cambios, adaptación, tiempo, entre otros.

Factores tecnológicos:

- **Oportunidades:** La automatización de procesos y globalización de la información contribuyen a que la organización pueda obtener información precisa y a tiempo que facilite la toma de decisiones, además de conocer cómo se encuentra el mercado, la competencia y el sector al cual pertenece.
- **Amenazas:** La comunicación deficiente y resistencia a los cambios tecnológicos representan una amenaza para la SEIM S.A.S. puesto que como es sabido el mercado es fluctuante y las organizaciones deben estar preparadas para esos cambios, evitando que los mismos desestabilicen las operaciones internas de la empresa; adicional a ello es necesario que al interior de la empresa se mantenga una comunicación constante y asertiva para mitigar el impacto de dichos cambios.

Factores de competencia:

- **Oportunidades:** La disponibilidad de fuerza laboral capacitada con la que cuenta la organización es un factor de oportunidad para la empresa pues los colaboradores cuentan con el conocimiento necesario para enfrentar los cambios del mercado y trazar estrategias para aprovecharlos, esto le permitirá a la organización enfrentar de una manera más eficiente las adversidades del mercado.
- **Amenazas:** Las estrategias y orientación de la competencia representan para la empresa una amenaza alta, pues esto indica que los rivales de la organización cuentan con estrategias para abarcar mayor mercado y posicionamiento dentro del mismo, lo que a su vez les permitirá incrementar el nivel de sus ingresos por ventas, haciéndolos más fuertes y competitivos en el sector.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos es un instrumento o herramienta de diagnóstico ponderado, por medio del cual es posible identificar, medir y evaluar distintas variables o aspectos externos a la organización que pueden influir negativa o positivamente en las operaciones de la empresa, en su expansión, en el crecimiento de la marca, entre otros, lo que permite que las directivas de una organización puedan identificar en qué aspectos se encuentran débiles y deben mejorar, así como en cuáles son fuertes y pueden aprovechar para lograr mayor competitividad en el mercado.

La tabla 21 presenta la matriz MEFE para las variables externas más relevantes de la organización objeto de estudio.

Tabla 21. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) para SEIM S.A.S.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1.	Los estilos de vida actuales promueven el cuidado del medio ambiente y el uso de energías renovables	0,07	3	0,21
2.	El aumento de la población total genera un incremento en la demanda de viviendas y espacios públicos.	0,08	3	0,24
3.	El sector de la construcción y diseño eléctrico se ha visto obligado a implementar en sus operaciones comerciales estrategias que respondan a las demandas sociales y medioambientales.	0,07	2	0,14
4.	Los subsidios generan un estímulo en la economía, potencializando el consumo y la producción de bienes y servicios.	0,04	1	0,04
5.	Las políticas de inversión fomentan la construcción de inmuebles y obras públicas, generando un aumento en la demanda del sector constructor y eléctrico.	0,03	2	0,06
6.	La automatización de procesos permite optimizar el uso del tiempo	0,04	2	0,08
7.	La globalización de la información elimina las barreras geográficas y de distancia, haciendo posible el acceso a la información desde cualquier parte del mundo.	0,06	3	0,18
8.	La disponibilidad de fuerza laboral permite una fácil y amplia contratación de personal cuando se presentan aumentos en la demanda.	0,04	3	0,12
9.	La generación de estrategias de mercado frente a la competencia puede incrementar la demanda.	0,09	2	0,18

10.	Se cuenta con una amplia disponibilidad de clientes en el sector.	0,07	4	0,28
AMENAZAS				
1.	Una alta inflación afecta el poder adquisitivo de las personas y por ende la demanda de bienes y servicios.	0,03	1	0,03
2.	La devaluación afecta considerablemente la compra de equipos y materiales importados.	0,03	1	0,03
3.	La alta carga tributaria afecta el flujo de efectivo de las empresas.	0,08	3	0,24
4.	La fluctuación en los precios afecta la administración efectiva del capital de trabajo.	0,02	2	0,04
5.	El cambio constante de las leyes locales dificulta la prestación de los servicios.	0,02	3	0,06
6.	Las comunicaciones deficientes en el país en cuanto a su infraestructura dificultan el acceso a clientes, proveedores y otros grupos de interés.	0,04	4	0,16
7.	La resistencia a los cambios tecnológicos ocasiona que se pierdan oportunidades de automatización y de crecimiento.	0,04	1	0,04
8.	Las estrategias y orientaciones de la competencia incrementan la rivalidad entre las empresas del sector.	0,08	3	0,24
9.	La movilidad del sector (entrada/salida de empresas) incrementa la competencia entre las empresas rivales.	0,02	1	0,02
10.	La posición competitiva y la intensidad de la competencia en el sector aumenta la rivalidad haciendo difícil la fidelización de los clientes.	0,05	3	0,15
TOTAL		1		2,54
(1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde: 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.				
(2) El total ponderado de 2,54 está por arriba de la media de 2,50.				

Fuente: elaboración propia (2022) a partir de David (2013, p. 111).

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) para SEIM S.A.S., muestra que la oportunidad “generación de estrategias de mercado frente a la competencia puede incrementar la demanda” es uno de los factores claves para el éxito en el sector eléctrico; sin embargo, la empresa no está aprovechando esta oportunidad. Así mismo, “el aumento de la población genera un incremento en la demanda de bienes y servicios” es otro factor

importante, que está relacionado con “la amplia disponibilidad de clientes en el sector”, oportunidades que está aprovechando la empresa para incrementar sus clientes.

En relación con las amenazas se encuentra que “la alta carga tributaria afecta el flujo de las empresas” y “las estrategias y orientaciones de la competencia incrementan la rivalidad entre las empresas del sector”; son factores relevantes para el éxito en esta industria, y a las cuales SEIM está respondiendo apropiadamente, cumpliendo la normatividad y prestando un buen servicio al cliente con el fin de lograr su fidelización. Otra de las amenazas que afronta efectivamente es la comunicación deficiente, apropiando nuevas tecnologías que le han posibilitado el contacto permanente con clientes y proveedores. Adicionalmente, SEIM debe mejorar su respuesta a factores como la resistencia a los cambios tecnológicos, la inflación y la devaluación que afectan el nivel de ingresos de la compañía.

Finalmente, la matriz generó una ponderación total de 2,54; valor que se encuentra levemente por encima de la media de 2,50; por ende, se deduce que la empresa actualmente aprovecha de manera efectiva las oportunidades del sector, pero puede mejorar aún más con miras a responder eficazmente a las amenazas de este.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

En la actualidad, la planeación estratégica no garantiza un excelente desempeño en el mercado, dado que la competencia también aborda los proyectos de planificación en busca de obtener el mayor beneficio económico. Por ello que los gerentes y académicos hayan profundizado en el tema en busca de mejores herramientas que generen ventajas en el mercado¹

Michael Porter, en su libro “Estrategia Competitiva” plantea una herramienta de las fuerzas competitivas para analizar la estrategia de una unidad de negocio utilizada para conocer lo atractiva que puede ser una estructura de la industria. El análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales, están son:²

1. Ingreso de competidores. Es el análisis de la industria en lo correspondiente a la facilidad que esta presenta, para que ingresen nuevas empresas o competidores, aun por encima de las barreras existentes de entrada.

¹ PORTER, Michael (1975) Estrategia Competitiva – Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Edición 2009

² PORTER, Michael - DIMENSION EMPRESARIAL. Las Cinco Fuerzas Del Modelo De Michael Porter. [En línea] Recuperado el 20 de septiembre de 2021 de: [wGwww.dimensionempresarial.com/1713/las-cinco-fuerzas-del-modelo-de-michael-porter/](http://www.dimensionempresarial.com/1713/las-cinco-fuerzas-del-modelo-de-michael-porter/)

2. Amenaza de sustitutos. Es el análisis de las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad.
3. Poder de negociación de los compradores. Factores que pueden incidir en el poder de negociación de los compradores y las posibilidades de asociaciones para compras de volúmenes buscando mejores condiciones de compra.
4. Poder de negociación de los proveedores. Análisis de los proveedores de materias primas, cuantos proveedores hay, posibilidades de aumento de los proveedores, competencia entre ellos.
5. Rivalidad o competencia entre los jugadores existentes. Como es la competencia, existe una empresa o marca dominante o hay varias o varias de igual fuerza y tamaño en el mercado o industria actual.

La propuesta de Porter es muy valiosa para comprender la dinámica y comportamiento de la industria, permite identificar el rol que desempeña cada actor en el escenario de intercambio. Igualmente, el gerente o investigador no debe olvidar el papel que juega el Estado (gobierno), en la promoción, fortalecimiento de cada sector industrial, situación que cambia el panorama para las nuevas empresas.

En la figura 18 se muestra el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, aplicado a la empresa SEIM S.A.S; en esta figura se detalla el comportamiento del mercado con relación al ingreso de nuevos competidores y las barreras de entrada para la empresa objeto de estudio, así como para las demás empresas que se encuentran en el sector de la electricidad.

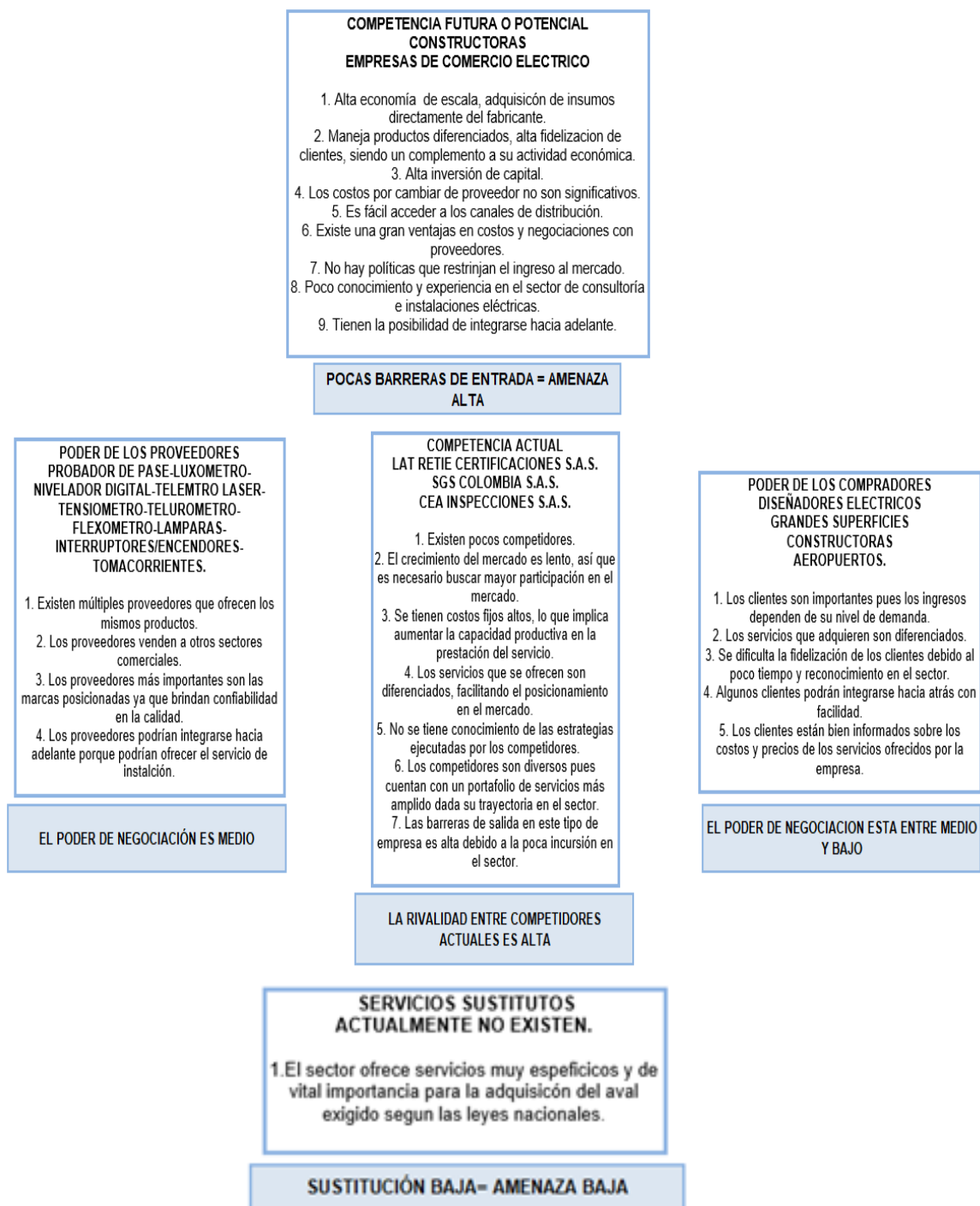
Se detalla el poder de negociación de los proveedores, analizando si ofertan sus productos a otras empresas que constituyen competencia para SEIM S.A.S, o si por el contrario brindan exclusividad, se analizan la cantidad de proveedores y el modelo de integración que manejan con la organización objeto de estudio.

Se analiza el poder de los compradores, detallando la información que manejan sobre los productos y servicios que oferta la empresa SEIM S.A.S, se evalúa la fidelidad de los clientes, su nivel de ingresos y el tipo de integración que se está manejando con los mismos.

Se evalúa la rivalidad entre competidores actuales, analizando si existen pocas o muchas empresas que constituyen una competencia directa o indirecta para la empresa objeto de estudio, se evalúa el dominio del mercado que tiene la competencia, su relación con los clientes, las estrategias que manejan, los productos y/o servicios que ofertan, las barreras de salida, entre otras variables.

Por último, se analizan los productos sustitutos y/o servicios sustitutos, describiendo si los servicios ofertados son específicos o genéricos y como esto afecta la relación con la empresa objeto de estudio.

Figura 18. Modelo de las cinco fuerzas de Porter para SEIM S.A.S.



Fuente: elaboración propia (2022) a partir de Porter (2008).

Con respecto al análisis de la matriz de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa SEIM S.A.S. se resaltan principalmente la amenaza que representarían para la organización algunos posibles competidores como las constructoras y las empresas de comercio eléctrico debido a que por sus conocimientos, experiencia y capacidad de inversión podrían incursionar en el mercado eléctrico, tomando el posicionamiento y los clientes de empresas ya establecidas como lo es SEIM.S.A.S.

Por otra parte se destaca también la rivalidad entre los competidores actuales, esta se encuentra en un nivel alto a razón del fuerte posicionamiento en el mercado con él que cuenta la competencia como resultado a una larga trayectoria en el sector eléctrico regional, por estos motivos es importante para SEIM S.A.S. llevar a cabo estrategias de consolidación que le permitan darse a conocer entre sus posibles clientes, además debe potencializar la fidelización de los clientes con los que cuenta actualmente, esto mediante el ofrecimiento de servicios altamente calificados.

7.2. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, o como se conoce por sus siglas DOFA. Es una herramienta administrativa por medio de la cual es posible identificar y analizar la situación actual de una organización con respecto a las condiciones internas y la situación externa por la cual esté atravesando la empresa; en tal sentido esta matriz permite integrar la Matriz de Evaluación de Factores Interno y la de Evaluación de Factores Externos, además de integrar estas dos matices, en esta matriz se cruzan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas entre sí, con el propósito de diseñar estrategias que permitan reforzar la oportunidades y fortalezas, así como corregir y disminuir el impacto de las amenazas.

A continuación, se presenta la matriz DOFA por medio de la cual se evalúan las principales variables de la organización SEIM S.A.S. (tabla 22).

Tabla 22. Matriz DOFA para la empresa SEIM S.A.S.

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Fortalezas: 1. La gerencia aplica el pensamiento estratégico para el alcance de los objetivos propuestos. 2. Existe una selección adecuada del personal que ha permitido formar un equipo de trabajo acorde con los valores organizacionales. 3. Se realiza un presupuesto para soportar la toma de decisiones, lo que permite gestionar recursos de manera eficiente a través de la evaluación de cumplimiento. 4. Se aplican sistemas de control de calidad en todos los procesos que permiten la obtención de mayor rentabilidad a través de la mejora continua. 5. Se cuenta con un amplio conocimiento de la empresa, su actividad económica y el sector al cual pertenece.	Debilidades: 6. La empresa no posee flexibilidad y adaptabilidad a los cambios que se presentan constantemente en el mercado. 7. La organización no cuenta con objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad, ni presupuestos. 8. No se cuenta con suficiente capacidad de inversión en nuevos proyectos. 9. No se cuenta con garantías que permitan acceder a créditos para suplir las necesidades de la empresa. 10. Es difícil desarrollar nuevos servicios que permitan un mayor cubrimiento de las necesidades del mercado.
Oportunidades: A. El sector de la construcción y diseño eléctrico se ha visto obligado a implementar en sus operaciones comerciales estrategias que respondan a las demandas sociales y medio ambientales. B. Lo subsidios generan un estímulo en la economía, potencializando el consumo y la producción de bienes y servicios. C. Las políticas de inversión fomentan la construcción de	FO: 1.A. Aplicar el pensamiento estratégico para definir objetivos que permitan conocer las necesidades de los clientes en relación con factores sociales y medio ambientales. 2.B. Capacitar al personal laboral en atención al cliente, con el propósito de persuadirlo para que consuma los servicios ofertados por la organización. 3.C. Realizar una campaña de mercadeo, por medio de la cual	DO: 6.A: proveer de herramientas necesarias a través de la creación de planes de acción a mediano plazo que permitan anticiparse con facilidad al cambio constante del mercado. 7.B. Diseñar estrategias que permitan identificar las tendencias del mercado y apuntar al incremento de las ventas mediante un adecuado plan estratégico de mercadeo.

inmuebles y obras públicas, generando un aumento en la demanda del sector constructor y eléctrico. D. La automatización de procesos permite optimizar el uso del tiempo E. La generación de estrategias de mercadeo permite incrementar la demanda de los servicios ofertados.	sea posible aprovechar las políticas de inversión que está implementando el gobierno y persuadir a los clientes de tal forma que aumenten la demanda de los servicios ofertados por la empresa. 4.D. Iniciar un proceso de documentación y estandarización que contribuya a mantener el buen nivel de calidad y de automatización en las actividades internas de la empresa. 5.E. fijar objetivos para el área de mercadeo basados en la observación de los estilos de vida actuales y las necesidades del mercado. crear estrategias de captación y fidelización para los clientes.	8.C. diseñar una campaña publicitaria dirigida al mercado objetivo, mostrando las bondades de los servicios prestados, con el fin de atraer más clientes y por ende incrementar las utilidades que podrán ser utilizadas en futuras inversiones para nuevos proyectos. 9.D. crear planes de ahorro que garanticen la tenencia de capital de inversión a mediano y largo plazo para aprovechar el aumento de la demanda. 10.E. Planificar financieramente todas las actividades de la empresa, ayudará a saber el momento correcto para realizar inversiones a través de canales digitales e implementar planes de responsabilidad social empresarial.
Amenazas: F. Una alta inflación afecta el poder adquisitivo de las personas y por ende la demanda de bienes y servicios. G. La devaluación afecta considerablemente la compra de equipos y materiales importados. H. La resistencia a los cambios tecnológicos ocasiona que se pierdan oportunidades de automatización y de crecimiento. I. La movilidad del sector (entrada/salida de empresas) incrementa la competencia entre las empresas rivales. J. La fluctuación en los precios afecta la administración efectiva del capital de trabajo.	FA: 1.F. Realizar una adecuada planeación financiera que permitirá afrontar adecuada y oportunamente los cambios del entorno económico y poder cumplir oportunamente con las obligaciones económicas. 2.G. capacitar al personal para optimizar los recursos utilizados en sus labores con el fin de minimizar costos y aumentar así el flujo de efectivo y la rentabilidad. 3.H. asignar el presupuesto necesario para realizar una adecuada investigación de mercado, aprovechando los recursos tecnológicos actuales para dar respuesta oportuna a los cambios y movimientos de la competencia. 4.I. Reforzar el sistema de gestión de calidad y sus indicadores para garantizar la efectividad en los procesos y servicios, logrando mantener un alto nivel competitivo frente a las empresas rivales. 5.J. integrar al equipo de trabajo el personal adecuadamente	DA: 6.F. prestar servicios dinámicos y que incorporen en sí mismos la respuesta a los cambios de hábitos y necesidades de los consumidores. 7.G. aumentar la visibilidad en el mercado a través de acciones que impacten a los nuevos clientes y los fidelicen. monitorear constantemente el comportamiento del mercado objetivo, así como las reacciones ante factores fluctuantes de la economía, con el fin de proyectar tanto compras como ventas y flujo de ingresos 8.H. realizar reuniones periódicas con el equipo de trabajo en donde se generen espacios de comunicación asertiva y lluvias de ideas para el desarrollo eficiente de labores que conlleven a una mayor adaptabilidad a los cambios del mercado y la atracción de Capital de inversión. 9.I. fomentar la innovación, la creatividad y el aprendizaje

	capacitado que permita conocer las afectaciones que podría causar el entorno económico a la compañía y trazar estrategias para minimizar el impacto. Empoderar un equipo de colaboradores para realizar el monitoreo de las estrategias de la competencia, con el fin de responder a las necesidades del mercado, brindando un mejor servicio y una mayor oferta de productos.	continuo, para optimizar el uso de los recursos y diversificar los servicios con el propósito de minimizar la competencia. Hacer uso de las redes sociales para crear una estrategia de difusión masiva que permita atraer nuevos clientes 10.J. Desarrollar una constante creatividad para mantener y si es posible elevar el nivel de calidad de los servicios ofertados, al tiempo que se capacite al personal del área financiera para realizar proyecciones que le permitan a la organización estar preparada para las fluctuaciones de los precios, esto con el propósito de no afectar el capital de trabajo.
--	--	--

Fuente: elaboración propia (2022) a partir de David (2013).

De acuerdo con los resultados de la matriz DOFA; se puede identificar que la organización SEIM S.A.S. posee ventajas competitivas que le permiten ubicarse estratégicamente en el mercado entre ellas el pensamiento estratégico, la adecuada selección del personal, y el sistema de control de calidad que permite ofertar servicios altamente competitivos dentro del sector.

Adicional a las fortalezas existen ciertas oportunidades que la organización puede aprovechar en pro de lograr un mejor posicionamiento en el sector que conlleve al incremento de sus ventas y por ende a la generación de mayores utilidades que a futuro pueden ser empleadas en la inversión de nuevos proyectos para expandirse y ganar mayor participación en el mercado.

Entre estas oportunidades se encuentran: las estrategias de responsabilidad social que le permitirán a la empresa ampliar su mercado meta si genera estrategias enfocadas en las necesidades de sus clientes y responde eficientemente a la protección de los recursos naturales y demás parámetros que enfocan un desarrollo responsable frente a la comunidad. Así mismo, la organización puede aprovechar los subsidios e inversión en obras públicas que está generando el gobierno, entre otras cosas mediante la generación de proyectos de vivienda, esta es una gran oportunidad para las empresas del sector de la electricidad, entre ellas SEIM S.A.S. dado que proporcionan un servicio de primera necesidad como lo es la corriente eléctrica.

Pese a las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa, SEIM S.A.S. no ha logrado hacer un uso eficiente de las mismas, entre otras razones debido a la falta de

estrategias publicitarias y de mercadeo, así como a la poca adaptabilidad que tiene con relación a los cambios de mercado y la resistencia a los mismos. Es por ello por lo que a continuación se relacionan las estrategias de carácter prioritario con el propósito de que la organización se mantenga en el mercado, pero más que ello, que logre ubicarse en un lugar privilegiado al interior de este.

Mediante el cruce de las fortalezas y oportunidades, (FO) fue posible diseñar las siguientes estrategias:

- Aplicar el pensamiento estratégico para definir objetivos que permitan conocer las necesidades de los clientes en relación con factores sociales y medio ambientales. Esta estrategia se fundamenta en el estudio de mercado para conocer las necesidades y expectativas de los clientes, así como las tendencias del mercado y los cambios que se presentan constantemente; todo ello con el propósito de ir un paso delante de la competencia y por ende ganar mayor participación en el mercado. Esta estrategia puede llevarse a cabo mediante la aplicación de encuestas o breves entrevistas a los clientes actuales y a los potenciales.
- Capacitar al personal laboral en atención al cliente, con el propósito de persuadirlo para que consuma los servicios ofertados por la organización. Esta estrategia consiste en brindar capacitación a los colaboradores de la empresa, especialmente a los que se encuentran en el área de mercadeo y de servicio al cliente, brindándoles diferentes tácticas que les permitan saber cómo tratar al cliente y como lograr influenciar su decisión de compra.
- Realizar una campaña de mercadeo, por medio de la cual sea posible aprovechar las políticas de inversión que está implementando el gobierno y persuadir a los clientes de tal forma que aumenten la demanda de los servicios ofertados por la empresa. Esta estrategia se trata de contratar una campaña publicitaria que garantice la difusión masiva de los servicios que oferta la empresa, de tal forma que los clientes se sientan atraídos por consumir los servicios de SEIM S.A.S. antes que los de la competencia.
- Iniciar un proceso de documentación y estandarización que contribuya a mantener el buen nivel de calidad y automatización en las actividades internas de la empresa. Por medio de esta estrategia se busca lograr mayor efectividad en los procesos y garantizar la trazabilidad de estos, contribuyendo a mantener el alto nivel de calidad y los tiempos de respuesta acertados para mantener la fidelización de los clientes y lograr atraer nuevos.

- Fijar objetivos para el área de mercadeo basados en la observación de los estilos de vida actuales y las necesidades del mercado; esta es una estrategia prioritaria puesto que la organización no ha profundizado en el área de mercadeo y esto ha generado que pierda la oportunidad de abarcar mayor posicionamiento dentro del mercado y por ende de incrementar sus utilidades por ventas. Para esta estrategia es preciso que se realice un sondeo que permita conocer las tendencias actuales del mercado, los estilos de vida, las necesidades y expectativas de los clientes, etc., todo ello con el propósito de llamar la atención del consumidor y que se sientan identificados con los servicios que oferta la organización y atraídos a la compra de estos.

Mediante el cruce de las debilidades y oportunidades, (DO) fue posible diseñar las siguientes estrategias:

Proveer de herramientas necesarias a través de la creación de planes de acción a mediano plazo que permitan anticiparse con facilidad al cambio constante del mercado. Esta estrategia es muy importante que la empresa la desarrolle puesto que una de sus grandes debilidades es la resistencia al cambio y como es sabido esta es una característica propia del entorno, el entorno es cambiante y por ende una organización que no se adapte a dichos cambios está condenada al fracaso; en este orden de ideas, es preciso que SEIM S.A.S. haga uso de la prospectiva tomando como base la experiencia y comportamientos anteriores ante las dificultades y cambios repentinos que hayan experimentado y con base en ello proyectar planes de acción que les permitan ir un paso delante de la competencia y estar preparados para ciertas situaciones que si bien son repentinas, algunas de ellas pueden predecirse mediante el análisis detallado del sector y el mercado.

- Diseñar una campaña publicitaria dirigida al mercado objetivo, mostrando las bondades de los servicios prestados, con el fin de atraer más clientes y por ende incrementar las utilidades que podrán ser utilizadas en futuras inversiones para nuevos proyectos. Dado que en el momento la organización no está en capacidad de adquirir créditos para hacer inversiones en nuevos proyectos como la expansión, la creación de nuevos servicios, una alta inversión en publicidad, etc. es preciso que se haga énfasis en los servicios que actualmente oferta al mercado, esto puede hacerlo por medio de las redes sociales que constituyen una gran y novedosa herramienta a muy bajo precio, y por medio de la cual es posible abarcar un amplio mercado de consumidores, en las redes sociales, se deberán resaltar las bondades y valor agregado de los servicios ofertados con el propósito de persuadir a los usuarios y atraerlos a la empresa.
- Crear planes de ahorro que garanticen la tenencia de capital de inversión a mediano y largo plazo para aprovechar el aumento de la demanda. Una vez se

haya desarrollado la estrategia anterior y haya crecido la demanda de los servicios ofertados, la organización deberá manejar estratégicamente las utilidades e ingresos por ventas, creando un fondo de ahorro de capital que a futuro le permita invertir en su crecimiento y mayor posicionamiento en el mercado.

- Planificar financieramente todas las actividades de la empresa, ayudará a saber el momento correcto para realizar inversiones a través de canales digitales e implementar planes de responsabilidad social empresarial. Esta estrategia es fundamental para SEIM S.A.S. puesto que, al no contar en el momento con créditos, debe tener un adecuado manejo de sus recursos, estableciendo prioridades en sus gastos, de tal forma que logre crear un ahorro que pueda invertir adecuadamente y de forma segura habiendo analizado con anterioridad el comportamiento financiero de la organización y la tendencia del mercado.

Mediante el cruce de las fortalezas y amenazas, (FA) fue posible diseñar las siguientes estrategias:

- Capacitar al personal para optimizar los recursos utilizados en sus labores con el fin de minimizar costos y aumentar así el flujo de efectivo y la rentabilidad. Como se dijo en la estrategia anterior, debido a la poca capacidad de adquirir créditos, la organización debe ser muy ordenada en términos financieros y en el uso de sus recursos, por ello es necesario que el personal que desempeña sus labores en el área financiera sea constantemente capacitado para llevar un adecuado manejo del capital económico de la empresa.
- Reforzar el sistema de gestión de calidad y sus indicadores para garantizar la efectividad en los procesos y servicios, logrando mantener un alto nivel competitivo frente a las empresas rivales. Esta estrategia es muy importante puesto que la calidad es una de las principales variables para lograr la satisfacción y preferencia de los clientes, por ello SEIM S.A.S. debe aprovechar que cuenta con un buen sistema de calidad y servicio al cliente, y así establecer unos indicadores de gestión que le permitan mantener e incrementar el nivel de calidad en sus servicios, de esta forma lograra no solo mantener los clientes sino también atraer nuevos.
- Integrar al equipo de trabajo el personal adecuadamente capacitado que permita conocer las afectaciones que podría causar el entorno económico a la compañía. Y empoderar un equipo de colaboradores para realizar el monitoreo de las estrategias de la competencia, con el fin de responder a las necesidades del mercado, brindando un mejor servicio y una mayor oferta de productos.

Mediante el cruce de las debilidades y amenaza, (DA) fue posible diseñar las siguientes estrategias:

- Prestar servicios dinámicos y que incorporen en sí mismos la respuesta a los cambios de hábitos y necesidades de los consumidores. Esta estrategia consiste en hacer un estudio detallado del mercado que permita identificar las necesidades de los consumidores y las tendencias del mercado con el propósito de estar preparados para cualquier eventualidad sin que ello afecte la calidad de los servicios ofertados. Para llevar a cabo este plan puede hacerse uso de encuestas y/o entrevistas que permitan detallar los gustos, necesidades y expectativas de los clientes frente a los servicios que oferta la organización.
- Aumentar la visibilidad en el mercado a través de acciones que impacten a los nuevos clientes y los fidelicen. Esta estrategia permitirá llegar a un mercado más amplio y generar mayor nivel de recordación en el cliente, para llevarla a cabo es posible participar en ferias comerciales, hacer campañas de capacitación para los clientes con relación al uso adecuado de la electricidad, entre otras.
- Monitorear constantemente el comportamiento del mercado objetivo, así como las reacciones ante factores fluctuantes de la economía, con el fin de proyectar tanto compras como ventas y flujo de ingresos. Es importante que la organización mantenga un eficiente manejo de los recursos financieros y que genere estrategias como ajuste de precios, promociones, etc., esto con el propósito de mantener los clientes, especialmente cuando se presentan fenómenos como la devaluación, pues esta afecta el poder adquisitivo de los mismos; de igual forma, el personal del área financiera debe mantener informado sobre los cambios y pronósticos del dólar, para saber cuándo es el mejor momento para invertir en la compra de maquinaria y/o tecnología. Por ello también es preciso que la organización mantenga un adecuado manejo de sus inventarios y tenga claridad sobre la depreciación de sus activos con el propósito de programar las compras con tiempo para aprovechar el mejor momento del mercado financiero.
- Realizar reuniones periódicas con el equipo de trabajo en donde se generen espacios de comunicación asertiva y lluvias de ideas para el desarrollo eficiente de labores que conlleven a una mayor adaptabilidad a los cambios del mercado y la atracción de Capital de inversión.
- Fomentar la innovación, la creatividad y el aprendizaje continuo, para optimizar el uso de los recursos y diversificar los servicios con el propósito de minimizar la competencia. Debido a que en el momento SEIM S.A.S. no cuenta con capacidad

para adquirir créditos, no le es posible por el momento hacer inversiones en nuevos proyectos o servicios para ofertar, por ello, debe mantener una constante innovación en sus estrategias de mercadeo y calidad para lograr la fidelización de sus clientes y con ello minimizar el riesgo de perder participación en un mercado cambiante en el cual frecuentemente entran y salen empresas, lo que aumenta la tensión y la competitividad.

- Desarrollar una constante creatividad para mantener y si es posible elevar el nivel de calidad de los servicios ofertados, al tiempo que se capacite al personal del área financiera para realizar proyecciones que le permitan a la organización estar preparada para las fluctuaciones de los precios, esto con el propósito de no afectar el capital de trabajo.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo es una herramienta de análisis por medio de la cual es posible medir y realizar un comparativo del rendimiento de la organización frente al de la competencia. Esta matriz permite identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y destacar las principales diferencias entre la organización que la aplica y las demás empresas del mismo sector.

A continuación, en la tabla 23, se presenta la matriz de perfil competitivo para la organización SEIM S.A.S. generando una calificación de diversas variables

Tabla 23. Matriz de perfil competitivo (MPC) para SEIM S.A.S.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	SEIM S.A.S.		SGS COLOMBIA S.A.S.		LAT RETIE CERTIFICACIONES S.A.S.		CEA INSPECCIONES S.A.S.	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
La gerencia aplica el pensamiento estratégico para el alcance de los objetivos propuestos.	0,10	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Se cuenta con un amplio conocimiento de la empresa, su actividad económica y el sector al cual pertenece.	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4	2	0,2
La empresa cuenta con un sistema de comunicación entre áreas y colaboradores de tal manera que se genere retroalimentación continua.	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27
La empresa no posee flexibilidad y adaptabilidad a los cambios que se presentan constantemente en el mercado.	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Bajo nivel de participación en el mercado frente a los competidores.	0,08	3	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24
La alta carga tributaria afecta el flujo de efectivo de las empresas.	0,10	2	0,2	2	0,2	4	0,4	4	0,4
La organización no cuenta con objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad, ni presupuestos.	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	3	0,18
La generación de estrategias de mercado frente a la competencia puede incrementar la demanda.	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	2	0,14
Se cuenta con una amplia disponibilidad de clientes en el sector.	0,10	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
El cambio constante de las leyes locales dificulta la prestación de los servicios.	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
La resistencia a los cambios tecnológicos ocasiona que se pierdan oportunidades de automatización y de crecimiento.	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	4	0,24
Las estrategias y orientaciones de la competencia incrementan la rivalidad entre las empresas del sector.	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	2	0,14
TOTAL	1,00		2,85		2,54		3,46		2,84

Fuente: elaboración propia (2022) a partir de Ipinza (2008).

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede evidenciar que los factores más importantes para la prestación de los servicios relacionados con la infraestructura eléctrica, como indica la ponderación de 0,1 son el uso del pensamiento estratégico, el conocimiento que se tenga de la empresa y el negocio, el posicionamiento en el sector en el que compite la empresa y los clientes.

Adicionalmente, se observa que la empresa más fuerte en el sector es LAT Retie Certificaciones S.A.S, que obtuvo una puntuación ponderada total de 3,46; siendo fuerte en todos los factores; excepto en la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios. De otra parte, la empresa más débil en el sector es SGS Colombia S.A.S, que obtuvo una puntuación de 2,54; siendo fuertes en aspectos como el conocimiento de la empresa y el negocio y en la atención a la demanda; pero débil especialmente en lo relacionado con su posicionamiento en el sector y los sistemas de calidad de sus servicios.

También, se puede concluir que la empresa CEA Inspecciones S.A.S obtuvo un puntaje muy parecido a SEIM, de 2,84 caracterizándose en el posicionamiento en el sector y su poca resistencia a los cambios tecnológicos; pero siendo débil en el conocimiento de la empresa y el negocio, y la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios.

Finalmente, SEIM se ubica como la segunda mejor empresa en el sector con una puntuación ponderada de 2,85 destacándose en el conocimiento de la empresa y el negocio; sin embargo, es necesario implementar estrategias que le permitan aumentar su participación en el mercado y a su vez diversificar estrategias que le permitan establecer una ventaja respecto de su competencia y fomentar la innovación para minimizar la resistencia a los cambios tecnológicos.

Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones es un instrumento importante que indica cual estrategia es la más adecuada para la organización, identificándola entre las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas

A continuación, en la tabla 24, se presenta el cuadro PEYEA para la organización SEIM S.A.S.

Tabla 24. Cuadro de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA) para SEIM S.A.S.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera FF +	Calificación	Estabilidad Ambiental EA -	Calificación
Rentabilidad operacional (margen)	3	Políticas de inversión	-2
Nivel de endeudamiento	1	Leyes locales	-1
Eficiencia en el uso de activos	4	Globalización de la información	-2
Nivel de liquidez	2	Inflación	-3
Administración del presupuesto	3	Subsidios	-1
Crecimiento de activos	2	Disponibilidad de fuerza laboral	-2
Ponderación	2,5	Ponderación	-1,8
Ventaja Competitiva VC -	Calificación	Fortaleza de la Industria FI +	Calificación
Uso del pensamiento estratégico	-1	La posición competitiva y la intensidad de la competencia	5
Sistemas de control de calidad de operaciones/servicios	-1	Facilidad de acceso a la tecnología	5
Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios	-3	Movilidad del sector (entrada/salida de empresas)	1
Participación en el mercado frente a los competidores	-3	Los proveedores del sector	4
Estrategias de mercado frente a la competencia	-2	Los clientes del sector	2
Capacidad de inversión en nuevos proyectos	-4	Responsabilidad social	3
Ponderación	-2,3	Ponderación	3,3

Fuente: elaboración propia (2022) a partir de Ipinza (2008).

FF= 2,5: En este cuadrante se puede observar que SEIM S.A.S. cuenta con una fuerza financiera por debajo del promedio, esto debido a que actualmente no tiene capacidad de endeudamiento, lo que implica un nivel de liquidez bajo que ocasiona una limitante en temas de financiación por medio de bancos. Así mismo, a pesar de utilizar eficientemente sus activos, éstos no crecen. En suma, financieramente la empresa, al realiza operaciones, obtiene resultados favorables que le permiten cubrir costos y gastos, pero aún no genera rentabilidad suficiente para inversiones futuras.

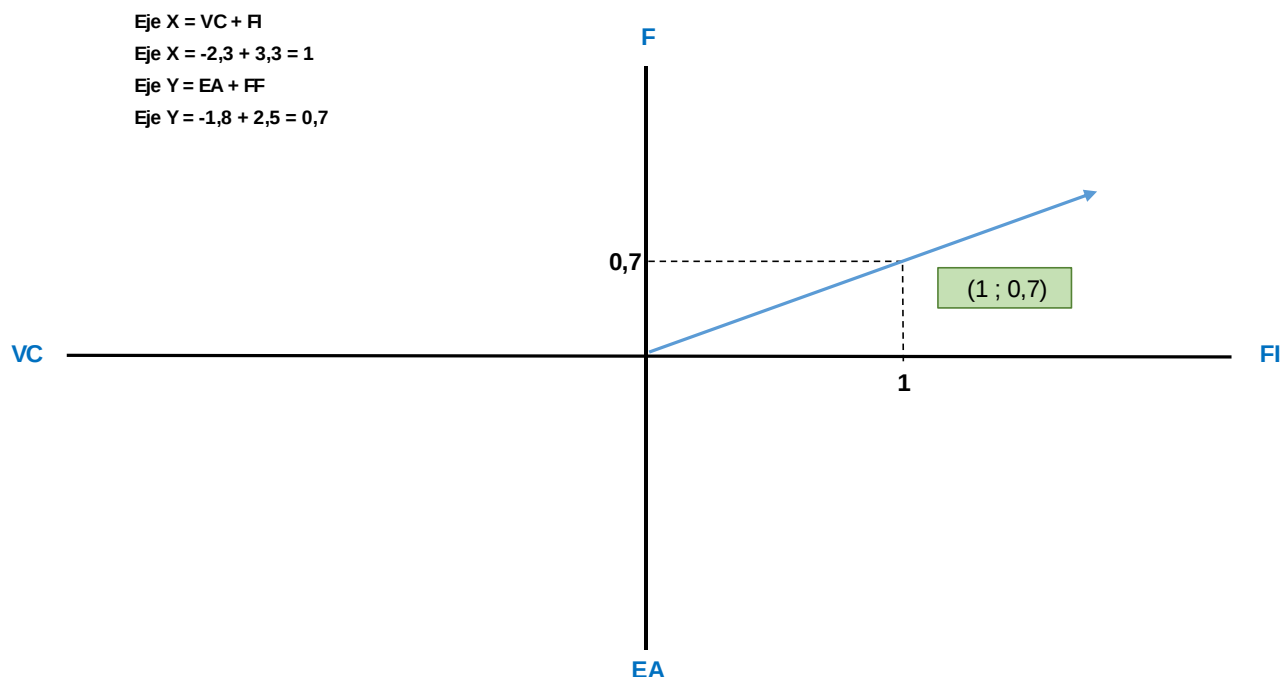
VC= -2,3: competitivamente es una empresa pequeña que inicia su incursión en el mercado; sin embargo, debido a su corto recorrido en el sector, cuenta con un nivel de participación considerable; la calidad en la prestación de los servicios y el pensamiento estratégico característico de la alta gerencia ha creado reconocimiento y buena respuesta entre sus clientes actuales; no obstante, la flexibilidad y capacidad adaptativa a los cambios, resulta un punto de mejora para SEIM S.A.S.

EA= -1,8: SEIM S.A.S. se encuentra dentro de un entorno estable, donde existen políticas de inversión social en viviendas, subsidios y leyes locales que contribuyen a la prestación de servicios de manera más eficiente; de manera que, la globalización de la información y la disponibilidad de la mano de obra calificada, le permiten a la empresa competir en un sector relativamente estable.

FI= 3,3: en este último cuadrante, la empresa compite en una industria fuerte, caracterizada por el uso de tecnología especializada, pocos proveedores y gran rivalidad, lo que hace difícil tanto el ingreso de otras empresas como la salida de las actuales por barreras especialmente de tipo económico.

Para concluir, tal como se muestra en la figura 19, SEIM S.A.S. es una empresa que se ubica en un perfil agresivo, lo cual significa que compite en una industria fuerte y de difícil acceso y cuya posición financiera debe mejorarse. Esto obliga a la empresa a usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, implementando estrategias como el desarrollo de productos y la diversificación horizontal (presencia de sus servicios en otras ciudades del país) que le permitirían incrementar su participación en el mercado; y la integración vertical, por ejemplo, siendo su propio proveedor con el fin de optimizar los recursos y mejorar su posición financiera. Esto acompañado del fomento de una mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno, así como la realización de alianzas estratégicas que posibiliten la inversión en nuevos proyectos.

Figura 19. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA).



Fuente: elaboración propia (2022) a partir de Ipinza (2008).

Balance Scorecard o Cuadro de Integral de Mando

El modelo de Balanced Scorecard o Tablero Integral de Mando, es una poderosa herramienta de planeación estratégica que permite a la empresa moderna crear y controlar sus propios indicadores de gestión relacionados dentro de cuatro perspectivas, a saber: Financiera, Procesos Internos, Cliente y Formación y Crecimiento, entrelazándolos con la misión, la visión y contemplando los aspectos internos - externos que puedan afectar la cadena de valor de la organización.

La tabla 25 presenta el Balanced Scorecard propuesto para la empresa SEIM S.A.S.

Tabla 25. *Balanced Scorecard para la empresa SEIM S.A.S.*

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	SCORE CARD	DUEÑO DEL KPI	RESPONSABLE DEL KPI	ACTUALIZADOR DEL KPI	Forma de Medición del KPI	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DEL KPI					
		NIVEL ESTRATÉGICO						Diaria	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
FINANCIERA	Capacitar al personal para optimizar los recursos utilizados en sus labores con el fin de minimizar costos y aumentar así el flujo de efectivo y la rentabilidad.	Capital de trabajo	Gerente General	Gerente Financiero	Área Financiera	Activo corriente / Pasivo corriente	\$ millones			X			
		Razón de liquidez	Gerente General	Gerente Financiero	Área Financiera	Activo corriente / Pasivo corriente	%						
	Administrar y controlar los riesgos financieros de la empresa.	Endeudamiento de corto plazo	Gerente General	Gerente Financiero	Área Financiera	Pasivo corriente / Activo Total	%			X			
CLIENTES	Aplicar el pensamiento estratégico para definir objetivos que permitan conocer las necesidades de los clientes en relación a factores sociales y medio ambientales.	Índice de Satisfacción de los clientes	Gerente General	Gerente de Mercadeo y Servicio al Cliente	Área de Mercadeo y Servicio al Cliente	Nivel de satisfacción de los clientes: se medirá mediante encuestas de satisfacción, así como la cantidad de quejas y reclamos que lleguen a la empresa.	%			X			
	Crear estrategias de capacitación y fidelización para los clientes.	Índice de Satisfacción de los clientes	Gerente General	Gerente de Mercadeo y Servicio al Cliente	Área de Mercadeo y Servicio al Cliente	Número de clientes semestre anterior / Número de clientes actuales.	%					X	
PROCESOS INTERNOS	Iniciar un proceso de documentación y estandarización que contribuya a mantener el buen nivel de calidad y de automatización en las actividades internas de la empresa.	Porcentaje de procesos documentados y estandarizados	Gerente General	Jefe de Calidad	Área de Calidad	Número de procesos totales / Número de proceso documentados y estandarizados	%				X	X	
	Reforzar el sistema de gestión de calidad y sus indicadores para garantizar la efectividad en los procesos y servicios, logrando mantener un alto nivel competitivo frente a las empresas rivales.	Índice de calidad en los procesos y servicios ofrecidos	Gerente General	Jefe de Calidad	Área de Calidad	Número de fallas en los procesos y servicios del mes anterior / Número de fallas en los procesos y servicios del mes actual	%			X			
FORMACIÓN, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar y empoderar un equipo de colaboradores para realizar el monitoreo de las estrategias de la competencia, con el fin de responder a las necesidades del mercado, brindando un mejor servicio y una mayor oferta de producto.	Colaboradores con las competencias requeridas	Gerente General	Jefe de Talento Humano	Área de Talento Humano	Número de colaboradores con las competencias requeridas / Total de colaboradores	%					X	
	Realizar reuniones periódicas con el equipo de trabajo en donde se generen espacios de comunicación asertiva y lluvias de ideas para el desarrollo eficiente de labores que conlleven a una mayor adaptabilidad a los cambios del mercado y la atracción del capital de inversión.	Índice de propuestas e ideas para enfrentar los cambios del mercado	Gerente General	Jefe de Talento Humano	Área de Talento Humano	Número de ideas y propuestas de los colaboradores mes anterior / Número de ideas y propuestas de los colaboradores mes actual	%			X			

Fuente. elaboración propia (2022) a partir de David y David (2017).

Matriz de Análisis Estructural

El Análisis Estructural, es una herramienta que permite comprender y describir los problemas, enfocándolos como sistemas y permite, lograr una representación exhaustiva del sistema para luego reducir su complejidad.

El Análisis estructural permite que las organizaciones puedan identificar cuáles son las variables que más afectan su desempeño, de tal forma que se puedan focalizar los esfuerzos del plan estratégico e iniciar el desarrollo de un análisis prospectivo sobre ellas.

La matriz de análisis estructural mostrado en la tabla 26 y 27, permite ordenar los problemas según la existencia de una relación causa y efecto entre ellos; estableciendo la influencia de un problema definido en la columna sobre el problema definido en la fila; dicha relación puede ser Crítica (color Rojo o rosado), medianamente crítica (color amarillo), no crítica (color verde). También puede calificarse con valores numéricos, en tal caso el problema se considera fuerte cuando su valor es (5); moderado cuando su valor es (3), débil cuando su valor es (1) y nulo cuando su valor es (0).

Tabla 26. Matriz de Análisis Estructural para SEIM S.A.S.

ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA EMPRESA SIEM S.A.S														
PROBLEMA	1	2	3	4	5	6	7	F	M	D	N	TOTAL	Índice de Motricidad	
1. No existen estrategias de capacitación que permitan optimizar los recursos financieros y atraer mayor inversión de capital.		M	F	M	M	F	M	2	4	0	0	22	15,49%	
2. No se conocen las necesidades de los clientes en relación a factores sociales y medio ambientales.	D		F	M	D	M	M	1	3	2	0	16	11,27%	
3. No existen estrategias de captación y fidelización para los clientes.	F	F		M	F	F	M	4	2	0	0	26	18,31%	
4. Los procesos no se encuentran documentados ni estandarizados, lo que puede afectar la calidad de los servicios ofertados.	D	M	D		F	M	M	1	3	2	0	16	11,27%	
5. No se realiza actualización de los indicadores de calidad, lo que puede afectar la efectividad de los procesos y servicios frente a la competencia.	F	M	F	F		M	M	3	3	0	0	24	16,90%	
6. Ausencia de personal capacitado para monitorear las estrategias de la competencia y responder a las necesidades del mercado.	F	M	F	D	M		F	3	2	1	0	22	15,49%	
7. No se tienen en cuenta los aportes de los colaboradores para mejorar los procesos y lograr mayor adaptabilidad a los cambios del mercado.	D	M	D	M	M	F		1	3	2	0	16	11,27%	
	F	3	1	4	1	2	3	1	15	20	7	0	142	100,0%
	M	0	5	0	4	3	3	5	20					
	D	3	0	2	1	1	0	0	7					
	N	0	0	0	0	0	0	0	0					
Total dependencia	18	20	22	18	20	24	20	142						
Índice de Dependencia	12,68%	14,08%	15,49%	12,68%	14,08%	16,90%	14,08%	100,0%						

Fuente: elaboración propia (2022) a partir de Banguero (2001).

Tabla 27. Análisis de la Matriz Estructural para SEIM S.A.S.

ANALISIS ESTRUCTURAL PARA LA EMPRESA SIEM S.A.S.		
Variable	Indice de Motricidad (Y)	Indice de Dependencia(X)
1. No existen estrategias de capacitación que permitan optimizar los recursos financieros y atraer mayor inversión de capital.	15,49	12,68
2. No se conocen las necesidades de los clientes en relación a factores sociales y medio ambientales.	11,27	14,08
3. No existen estrategias de captación y fidelización para los clientes.	18,31	15,49
4. Los procesos no se encuentran documentados ni estandarizados, lo que puede afectar la calidad de los servicios ofertados.	11,27	12,68
5. No se realiza actualización de los indicadores de calidad, lo que puede afectar la efectividad de los procesos y servicios frente a la competencia.	16,90	14,08
6. Ausencia de personal capacitado para monitorear las estrategias de la competencia y responder a las necesidades del mercado.	15,49	16,90
7. No se tienen en cuenta los aportes de los colaboradores para mejorar los procesos y lograr mayor adaptabilidad a los cambios del mercado.	11,27	14,08

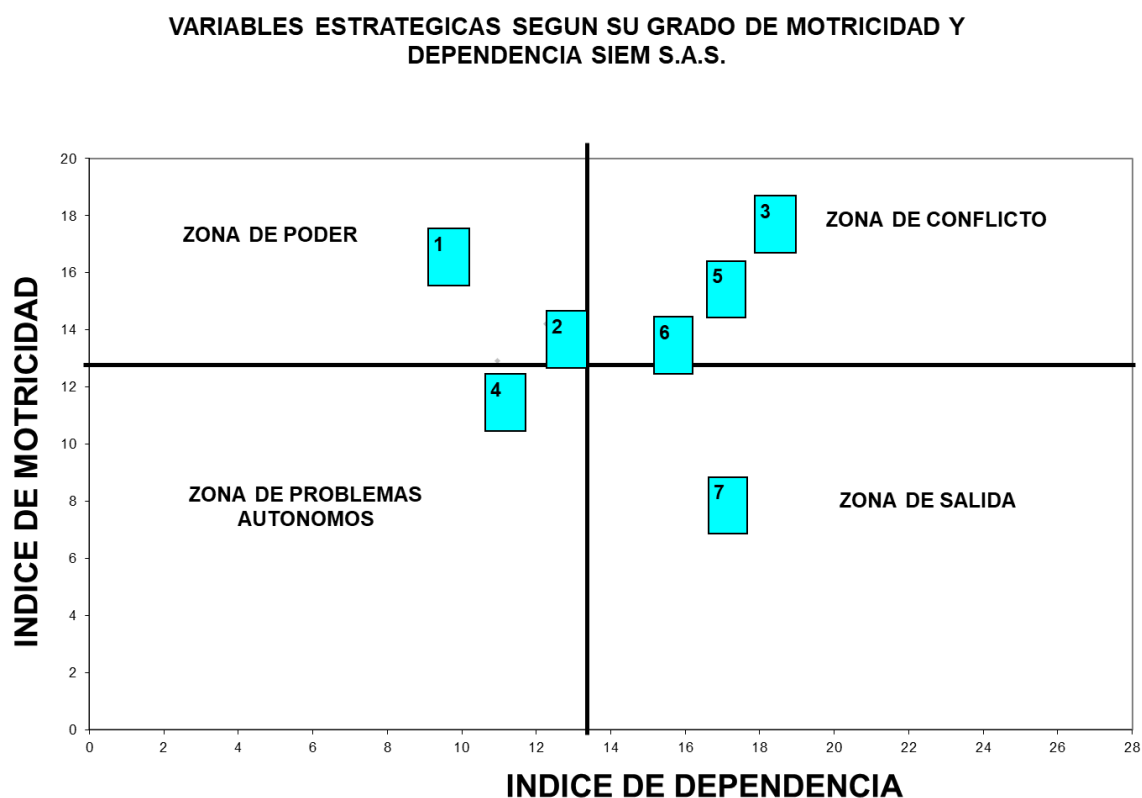
Fuente: elaboración propia (2022) a partir de Banguero (2001).

Grafica de matriz estructural

La grafica de la matriz estructural permite evidenciar en que partes del cuadrante de un plano cartesiano se ubican los problemas según su grado de incidencia, con el propósito de definir estrategias que permitan atacar las fallas de acuerdo con su prioridad. Las variables ubicadas en la zona de poder son aquellas con mayor incidencia negativa para la organización, o las de tipo fuerte, es decir, las que deben ser atendidas con prioridad, posterior a estas variables se debe continuar con las que se ubican en el cuadrante de la zona de conflicto, luego se deben atender las variables o los problemas que se ubican en la zona de autónomos, dado que su incidencia negativa es baja para la organización, por último se encuentran los problemas ubicados en el cuadrante de salida, estos son los problemas que no tienen incidencia representativa para la organización.

A continuación, en la figura 20, se presenta la gráfica de variables estratégicas para la organización SEIM S.A.S.

Figura 20. Variables estratégicas según su grado de dependencia e incidencia.



Fuente: elaboración propia (2022) a partir de Banguero (2001).

Como se puede observar en la gráfica anterior, el problema N.1 (No existen estrategias de capacitación que permitan optimizar los recursos financieros y atraer mayor inversión de capital) y N.2 (No se conocen las necesidades de los clientes en relación con factores sociales y medio ambientales); se encuentran en la zona o cuadrante de poder, es decir que son los más críticos o de incidencia fuerte para la organización y por ende los que primero deben ser atendidos.

En el cuadrante de la zona de conflicto se encuentran los problemas N.3 (No existen estrategias de captación y fidelización para los clientes), N.5 (No se realiza actualización de los indicadores de calidad, lo que puede afectar la efectividad de los procesos y servicios frente a la competencia) y N.6 (Ausencia de personal capacitado para monitorear las estrategias de la competencia y responder a las necesidades del mercado); estos problemas son los que deben ser atendidos después de los de la zona de poder, pues en cuanto a estado crítico, estos siguen son de incidencia media.

En el cuadrante de la zona de problemas autónomos se encuentra el N.4 (Los procesos no se encuentran documentados ni estandarizados, lo que puede afectar la calidad de

los servicios ofertados), este cuadrante indica que el problema que se ubique en esta zona es de débil incidencia, razón por la cual pueden ser atendidos en un tercer lugar.

En el cuadrante de la zona de salida se encuentra el problema N.7 (No se tienen en cuenta los aportes de los colaboradores para mejorar los procesos y lograr mayor adaptabilidad a los cambios del mercado), este cuadrante indica que estos problemas son de muy baja o nula incidencia para la organización, por ende, son los últimos que requieren ser tratados.

7.2.1. Diseño de Planes de Acción

Una vez se identificó la zona o cuadrante donde se ubican los problemas diagnosticados en SEIM S.A.S. se procede a diseñar los planes de acción por cada problema ubicado en cada zona de los cuadrantes. A continuación, en la tabla 28, se relacionan los planes de acción para cada uno de los cuadrantes:

Los planes de acción que se presentan a continuación son formulados para los problemas que se ubican en la zona de poder, estos son los problemas que deben ser atacados en primera instancia debido a que son los que representan mayor amenaza para la estabilidad y el crecimiento organizacional.

Tabla 28. Planes de acción para los problemas de la zona de poder.

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR DE LOGRO
NÚCLEO PROBLEMÁTICO CENTRAL:								
1. No existen estrategias de capacitación que permitan optimizar los recursos financieros y atraer mayor inversión de capital.	Disponibilidad de un Plan Estratégico de Capacitación que permita que los colaboradores cuenten con los conocimientos necesarios para optimizar los recursos financieros y para incentivar y atraer la inversión de capital.	Desarrollar e implementar un Plan Estratégico de Capacitación para los colaboradores.	Contratar un capacitador en finanzas que evalúe las necesidades de los colaboradores en dicha materia y establezca un plan de enseñanza acorde a ellas y a las metas de la organización.	Programar capacitaciones con el equipo de trabajo.	\$6.000.000	Gerencia General, Talento humano y Área Financiera.	Febrero a Agosto de 2023.	# de capacitaciones programadas y ejecutadas por el grupo de trabajo.
				Verificar que el plan de capacitación se encuentra alineado con las necesidades de los colaboradores y las metas organizacionales.				Plan de capacitación elaborado y entregado para su implementación.
				Diseño de las estrategias e instrumentos de seguimiento.				Estrategias e instrumentos diseñados y ajustados.
				Aplicación de las estrategias y sistematización de resultados.				# de Informes generados factibles de ser usados para implementar mejoras.
				Presentación de los resultados que surgen del manejo de los recursos financieros y de la atracción de inversión.				# de reuniones efectuadas para presentar resultados.
				Evaluación y seguimiento.				# de informes de seguimiento presentados.
OTROS PROBLEMAS								
La fluctuación en los precios afecta la administración efectiva del capital de trabajo.	Contar con un ahorro financiero que permita enfrentar épocas de crisis económica o fluctuaciones en los precios.	Promover la atracción de capital e incremento de las ventas para destinar un porcentaje de dinero al ahorro.	Diseñar un plan de mercadeo y publicidad que permita atraer inversión y nuevos clientes.	Diseñar un perfil de la empresa en las redes sociales mas concurridas.		Área de Mercadeo y Servicio al Cliente.	Enero de 2023 en adelante.	# de perfiles creados en las diferentes redes sociales.
				Actualizar constantemente la información de la empresa en los canales virtuales.				# actualizaciones de información al mes en cada perfil virtual de la empresa .
				Realizar una difusión masiva en las redes sociales de los proyectos y servicios ofertados por la empresa para dar a conocer las bondades de los mismos.				# de difusiones al mes en cada perfil virtual de la empresa.
				Incentivar la participación de los clientes en los estados y publicaciones de la empresa en las redes sociales, mediante descuentos, premios, etc.				# de seguidores y visualizaciones de los estados publicados en cada perfil virtual de la empresa.
NÚCLEO PROBLEMÁTICO CENTRAL:								
2. No se conocen las necesidades de los clientes en relación a factores sociales y medio ambientales.	Conocer las necesidades y expectativas de los clientes en términos sociales y ambientales.	Satisfacer eficientemente las necesidades y expectativas de los cliente.s	Realizar un sondeo (tele mercadeo) para indagar a los clientes actuales sobre sus necesidades y expectativas.	Diseñar un guion para el tele mercadeo.	9.000.000	Área de Talento Humano y Área de Mercadeo y Servicio al Cliente.	Mayo a Agosto de 2023.	Guion de tele mercadeo.
				Realizar una base de datos para el tele mercadeo, debe tener nombres completos y números telefónicos de los clientes.				# de registros que contiene la base de datos.
				Seleccionar y contratar temporalmente el personal que realizara el tele mercadeo o sondeo a los clientes.				# de colaboradores contratados para realizar el tele mercadeo.
				Analizar y socializar al interior de la empresa los resultados del tele mercadeo (respuestas de los clientes).				# de reuniones realizadas para socializar los resultados del tele mercadeo.
				Con base en los resultados del tele mercadeo diseñar una propuesta que contribuya a la generación de acciones sociales y medioambientales que favorezcan tanto a los clientes como a la comunidad en general.				Propuesta para favorecer acciones sociales y ambientales.

Fuente: elaboración propia (2022) a partir de Banguero (2001).

La tabla 29 representa el diseño de los planes de acción para los problemas que se ubican en el cuadrante de la zona de conflicto, estos problemas representan una amenaza media para la estabilidad y crecimiento de la organización, razón por la cual son tratados en segunda instancia después de los que se ubican en la zona de poder.

Tabla 29. Planes de acción para los problemas de la zona de Conflicto.

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR DE LOGRO
NÚCLEO PROBLEMÁTICO CENTRAL:								
3. No existen estrategias de captación y fidelización para los clientes.	Contar con estrategias que permitan fidelizar los clientes actuales y atraer nuevos.	Fidelizar los clientes actuales y atraer nuevos.	Utilizar diferentes herramientas que permitan la fidelización y atracción de los clientes.	Aplicar encuestas a los clientes actuales para conocer sus necesidades y expectativas.		Área de Mercadeo y Servicio al Cliente.	Enero a Diciembre de 2023.	# Numero de encuestas aplicadas a los clientes.
				Crear y alimentar constantemente los perfiles virtuales en las redes sociales mas seguidas.				# Numero de perfiles creados en las redes sociales - # de visitas y seguidores al mes.
				Diseñar una base de datos donde se incluya información importante de los clientes (Teléfono, fecha de cumpleaños, frecuencia en las compras, entre otras).				# de clientes de los que se tiene información detallada.
NÚCLEO PROBLEMÁTICO CENTRAL:								
5. No se realiza actualización de los indicadores de calidad, lo que puede afectar la efectividad de los procesos y servicios frente a la competencia.	Mantener actualizados los indicadores de calidad.	Contar con indicadores de calidad actualizados que faciliten la toma de decisiones frente a la competencia.	Revisar periódicamente si los indicadores de calidad están acordes a los cambios del mercado y las necesidades de los cliente.	Definición de criterios para la actualización de los indicadores de calidad.		Área de Gestión de Calidad.	Periódicamente (cuando se identifiquen cambios o nuevas tendencias del mercado).	Criterios definidos y divulgados al interior de la organización.
				Evaluar la efectividad en los cambios o ajustes de los indicadores.				Efectividad de los indicadores desactualizados / Efectividad de los indicadores ajustados.
				Actualizar semestralmente los indicadores de calidad según los cambios y tendencias del mercado.				# de actualizaciones semestrales a los indicadores de calidad.
NÚCLEO PROBLEMÁTICO CENTRAL:								
6. Ausencia de personal capacitado para monitorear las estrategias de la competencia y responder a las necesidades del mercado.	Contar con personal capacitado para monitorear las estrategias de la competencia según las necesidades del mercado.	Capacitar al personal de SIEM S.A.S. especialmente el del área de Mercadeo y Servicio al Cliente.	Realizar capacitaciones al personal sobre prospectiva, análisis y tendencias del mercado e identificación de las necesidades de los clientes.	Contratar un (a) capacitador(a) con experiencia en los temas de prospectiva, tendencias del mercado y servicio al cliente.	\$6.000.000	Área de Talento Humano y Área de Mercadeo y Servicio al Cliente.	Agosto a Diciembre de 2023.	Contratación del colaborador.
				Evaluar el conocimiento previo de los colaboradores sobre monitoreo de estrategias competitivas y servicio al cliente.				# de diagnósticos entregados.
				Definir los temas e intensidad de la capacitación a partir de la evaluación anterior.				# de capacitaciones realizadas a los colaboradores.
				Programar las capacitaciones para los colaboradores en horario laboral sin afectar el rendimiento y la calidad de los servicios ofertados.				# de capacitaciones programadas.
				Evaluación y seguimiento.				# de informes de seguimiento presentados.

Fuente: elaboración propia (2022) a partir de Banguero (2001).

En la siguiente tabla (30) se formulan los planes de acción para los problemas que se ubican en el cuadrante de la zona autónomos, estos problemas representan una amenaza baja para la organización, sin embargo, ello no implica que dejen de ser un problema que debe tratarse, pues solo diseñando planes de acción para estos problemas es posible evitar que pasen de ser autónomos a ubicarse en la zona de conflicto o de poder.

Tabla 30. Planes de acción para los problemas de la zona de Autónomos.

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR DE LOGRO
NÚCLEO PROBLEMÁTICO CENTRAL:								
4. Los procesos no se encuentran documentados ni estandarizados, lo que puede afectar la calidad de los servicios ofertados.	Contar con la documentación y estandarización de todos los procesos que se desarrollan en la organización.	Documentar y Estandarizar los procesos de la organización.	Contratar un colaborador con conocimientos administrativos y de gestión de calidad para que lleve a cabo la documentación y estandarización de los procesos de cada área.	Realizar un reclutamiento interno y/o externo según sea el caso para atraer el candidato idóneo.	\$ 4.500.000	Área de Talento Humano y Área de Gestión de Calidad.	Abril a Julio de 2023.	# de aspirantes que se presentaron para el cargo vacante.
				Seleccionar y contratar el colaborador que cumpla con las necesidades y expectativas requeridas para el cargo.				# de aspirantes que cumplieron con los requisitos para el cargo / Aspirante seleccionado y contratado.
				Brindar inducción y capacitación acorde a las actividades que debe desempeñar para la documentación y estandarización de los procesos.				# de capacitaciones programadas y ejecutadas por el área de talento humano y de gestión de calidad.
				Evaluación y seguimiento.				# de informes de seguimiento presentados.

Fuente: elaboración propia (2022) a partir de Banguero (2001).

Por último, en la tabla 31 se formulan los planes de acción para los problemas que se ubican en el cuadrante de la zona de salida, estos problemas no representan mayor incidencia en las operaciones de la empresa, pese a ello, al igual que los anteriores, deben ser atendidos mediante estrategias de acción para evitar que incrementen su nivel de incidencia.

Tabla 31. Planes de acción para los problemas de la zona de Salida.

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR DE LOGRO
NÚCLEO PROBLEMÁTICO CENTRAL:								
7. No se tienen en cuenta los aportes de los colaboradores para mejorar los procesos y lograr mayor adaptabilidad a los cambios del mercado.	Tomar en cuenta los aportes de los colaboradores, dado que estos contribuyen a la generación de estrategias para mejorar procesos y lograr mayor adaptabilidad al mercado.	Integrar a los colaboradores en la toma de decisiones que conlleven al mejoramiento de los procesos y adaptabilidad al mercado.	Capacitar a los colaboradores en los diferentes temas relacionados con la misión de la empresa brindándoles así herramientas que les permitan generar ideas cuando se presente una situación problema en la organización.	Programar reuniones con el grupo de trabajo para socializar las problemáticas de la empresa.		Gerente General, Área de Talento Humano, Producción, Mercadeo y Servicio al Cliente.	Enero de 2023 en adelante.	# Numero de reuniones realizadas para socializar situaciones de la empresa.
				Realizar una lluvia de ideas con los colaboradores en pro de encontrar alternativas de solución a la situación que se este presentando.				# de aportes e ideas propuestas por los colaboradores.
				Programar reuniones con el grupo de trabajo para mostrar los resultados de las estrategias aplicadas.				# de reuniones realizadas para mostrar resultados.

Fuente: elaboración propia (2022) a partir de Banguero (2001).

7.3. ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN PRIORITARIOS QUE LE PERMITAN A LA ORGANIZACIÓN SEIM S.A.S. MEJORAR SU GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Una vez formuladas los planes de acción que se deben llevar a cabo para corregir los problemas que mayor incidencia tienen sobre el desarrollo y posicionamiento de la organización SEIM S.A.S. es necesario llevar a cabo un proceso de implementación a través del cual las estrategias diseñadas puedan ser ejecutadas y se puedan empezar a visualizar los resultados esperados. En este orden de ideas, a continuación, se detalla el proceso de implementación por medio del cual se pusieron en marcha dichas estrategias y los resultados hasta el momento evidenciados.

En la siguiente tabla (32) se relacionan los problemas que ameritan intervención prioritaria y el plan de acción para cada uno de ellos.

Tabla 32. Problemas que ameritan intervención prioritaria y planes de acción.

PROBLEMA	PLAN DE ACCIÓN			
	SITUACIÓN DESEADA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
No existen estrategias de capacitación que permitan optimizar los recursos financieros y atraer mayor inversión de capital.	Disponibilidad de un Plan Estratégico de Capacitación que permita que los colaboradores cuenten con los conocimientos necesarios para optimizar los recursos financieros y para incentivar y atraer la inversión de capital.	Desarrollar e implementar un Plan Estratégico de Capacitación para los colaboradores.	Contratar un capacitador en finanzas que evalúe las necesidades de los colaboradores en dicha materia y establezca un plan de enseñanza acorde a ellas y a las metas de la organización.	Programar capacitaciones con el equipo de trabajo.
				Verificar que el plan de capacitación se encuentra alineado con las necesidades de los colaboradores y las metas organizacionales.
				Diseño de las estrategias e instrumentos de seguimiento.
				Aplicación de las estrategias y sistematización de resultados.
				Presentación de los resultados que surgen del manejo de los recursos financieros y de la atracción de inversión.
				Evaluación y seguimiento.
No se conocen las necesidades de los clientes en relación a factores sociales y medio ambientales.	Conocer las necesidades y expectativas de los clientes en términos sociales y ambientales.	Satisfacer eficientemente las necesidades y expectativas de los clientes.	Realizar un sondeo (tele mercadeo) para indagar a los clientes actuales sobre sus necesidades y expectativas.	Diseñar un guion para el tele mercadeo.
				Realizar una base de datos para el tele mercadeo, debe tener nombres completos y números telefónicos de los clientes
				Seleccionar y contratar temporalmente el personal que realizara el tele mercadeo o sondeo a los clientes.
				Analizar y socializar al interior de la empresa los resultados del tele mercadeo (respuestas de los clientes).
				Con base en los resultados del tele mercadeo diseñar una propuesta que contribuya a la generación de acciones sociales y medioambientales que favorezcan tanto a los clientes como a la comunidad en general.
La fluctuación en los precios afecta la administración efectiva del capital de trabajo.	Contar con un ahorro financiero que permita enfrentar épocas de crisis económica o fluctuaciones en los precios.	Promover la atracción de capital e incremento de las ventas para destinar un porcentaje de dinero al ahorro.	Diseñar un plan de mercadeo y publicidad que permita atraer inversión y nuevos clientes.	Diseñar un perfil de la empresa en las redes sociales mas concurridas.
				Actualizar constantemente la información de la empresa en los canales virtuales.
				Realizar una difusión masiva en las redes sociales de los proyectos y servicios ofertados por la empresa para dar a conocer las bondades de los mismos.
				Incentivar la participación de los clientes en los estados y publicaciones de la empresa en las redes sociales, mediante descuentos, premios, etc.
No existen estrategias de captación y fidelización para los clientes.	Contar con estrategias que permitan fidelizar los clientes actuales y atraer nuevos	Utilizar diferentes herramientas que permitan la fidelización y atracción de los clientes.	Utilizar diferentes herramientas que permitan la fidelización y atracción de los clientes.	Aplicar encuestas a los clientes actuales para conocer sus necesidades y expectativas.
				Crear y alimentar constantemente los perfiles virtuales en las redes sociales mas seguidas.
				Diseñar una base de datos donde se incluya información importante de los clientes (Teléfono, fecha de cumpleaños, frecuencia en las compras, entre otras).
No se realiza actualización de los indicadores de calidad, lo que puede afectar la efectividad de los procesos y servicios frente a la competencia.	Mantener actualizados los indicadores de calidad.	Revisar periódicamente si los indicadores de calidad están acordes a los cambios del mercado y las necesidades de los cliente.	Revisar periódicamente si los indicadores de calidad están acordes a los cambios del mercado y las necesidades de los cliente.	Definición de criterios para la actualización de los indicadores de calidad.
				Evaluar la efectividad en los cambios o ajustes de los indicadores.
				Actualizar semestralmente los indicadores de calidad según los cambios y tendencias del mercado.
Ausencia de personal capacitado para monitorear las estrategias de la competencia y responder a las necesidades del mercado	Contar con personal capacitado para monitorear las estrategias de la competencia según las necesidades del mercado.	Capacitar al personal de SIEM S.A.S. especialmente el del área de Mercadeo y Servicio al Cliente.	Realizar capacitaciones al personal sobre prospectiva, análisis y tendencias del mercado e identificación de las necesidades de los clientes.	Contratar un (a) capacitador(a) con experiencia en los temas de prospectiva, tendencias del mercado y servicio al cliente.
				Evaluar el conocimiento previo de los colaboradores sobre monitoreo de estrategias competitivas y servicio al cliente.
				Definir los temas e intensidad de la capacitación a partir de la evaluación anterior.
				Programar las capacitaciones para los colaboradores en horario laboral sin afectar el rendimiento y la calidad de los servicios ofertados.
				Evaluación y seguimiento.

Los procesos no se encuentran documentados ni estandarizados, lo que puede afectar la calidad de los servicios ofertados.	Contar con la documentación y estandarización de todos los procesos que se desarrollan en la organización.	Documentar y Estandarizar los procesos de la organización.	Contratar un colaborador con conocimientos administrativos y de gestión de calidad para que lleve a cabo la documentación y estandarización de los procesos de cada área.	Realizar un reclutamiento interno y/o externo según sea el caso para atraer el candidato idóneo.
				Seleccionar y contratar el colaborador que cumpla con las necesidades y expectativas requeridas para el cargo.
				Brindar inducción y capacitación acorde a las actividades que debe desempeñar para la documentación y estandarización de los procesos.
				Evaluación y seguimiento.
No se tienen en cuenta los aportes de los colaboradores para mejorar los procesos y lograr mayor adaptabilidad a los cambios del mercado.	Tomar en cuenta los aportes de los colaboradores, dado que estos contribuyen a la generación de estrategias para mejorar procesos y lograr mayor adaptabilidad al mercado.	Integrar a los colaboradores en la toma de decisiones que conlleven al mejoramiento de los procesos y adaptabilidad al mercado.	Capacitar a los colaboradores en los diferentes temas relacionados con la misión de la empresa brindándoles así herramientas que les permitan generar ideas cuando se presente una situación problema en la organización.	Programar reuniones con el grupo de trabajo para socializar las problemáticas de la empresa.
				Realizar una lluvia de ideas con los colaboradores en pro de encontrar alternativas de solución a la situación que se este presentando.
				Programar reuniones con el grupo de trabajo para mostrar los resultados de las estrategias aplicadas.

Fuente: elaboración propia (2022).

8. CONCLUSIONES

Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montajes SEIM S.A.S. es una compañía que brinda a constructores y diseñadores eléctricos, el servicio de consultoría y/o asesoría necesaria para llevar a buen término todos sus proyectos. Cuenta con un departamento especializado en el diseño de planos eléctricos y ejecución, cumpliendo con todos los reglamentos técnicos vigentes tales como Reglamento Técnico de Instalaciones eléctricas (RETIE) para ofrecer a las empresas de construcción y fabricantes independientes la interventoría y la asesoría que conlleve al cumplimiento de las normas en cuanto a las instalaciones eléctricas. Es así como, a través de diversos análisis y diagnósticos, se presentan las conclusiones del trabajo de grado, dando respuesta a los objetivos planteados al inicio de este documento.

- Respecto al planteamiento inicial del trabajo, el diseño del plan de direccionamiento estratégico le permitió a la organización Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montajes SEIM S.A.S. trazar estrategias para mejorar la situación general de la empresa, previo análisis interno y externo, con el propósito de conducirla a un mejor posicionamiento dentro del mercado.
- A través del uso de las herramientas de la planeación estratégica y de la utilización de material bibliográfico de diferentes autores en el campo, se logró la consecución del primer objetivo de este trabajo, la sistematización de las bases teóricas de la administración estratégica, las cuales sirvieron de cimientos en la realización de los estudios necesarios sobre los procesos ejecutados en la empresa SEIM S.A.S, dando paso a la aplicación de distintas técnicas que, a modo de efecto dominó, permitieron la detección de oportunidades de mejora en diversos procesos, lo cual redundará en un mejor posicionamiento competitivo para la empresa en diferentes segmentos.
- Gracias al desarrollo del diagnóstico interno y externo realizado en la empresa y a los servicios que oferta, siendo el segundo objetivo de este trabajo, se encontró que su principal problema radica en la poca difusión de sus servicios en el mercado, además de tener que enfrentarse a empresas competidoras que cuentan con gran trayectoria y reconocimiento en el sector, razón por la cual se identificó la necesidad de diseñar un plan de direccionamiento estratégico que le permita a la empresa ampliar sus estrategias publicitarias y generar mecanismos de fidelización y atracción de nuevos clientes, adicionalmente, este plan también contribuyó al diagnóstico de otros problemas así como a la formulación de estrategias para solucionarlos.

A continuación, se desglosan los hallazgos tanto del análisis interno como del externo, mostrando los aspectos más relevantes para tener en cuenta en la realización de estrategias y planes de acción con base en las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

- Durante la realización del diagnóstico interno a la organización SEIM S.A.S. se emplearon las matrices de capacidades internas y la matriz de evaluación de factores internos, por medio de las cuales se pudo evidenciar que las principales debilidades de la empresa son:
 - No se cuenta con capacidad de endeudamiento que le permita a la organización acceder a créditos en el sector financiero, con el propósito de ampliar su portafolio de inversión y ofrecer nuevos servicios al mercado.
 - Los costos y gastos fijos en los que incurre la organización son muy altos, lo que incide directamente en el nivel de utilidades.
 - La falta de capital de trabajo impide la presencia de la organización en otras regiones del país.
 - Ausencia de estrategias que permitan competir sostenidamente en el sector.

Así mismo se identificaron las siguientes fortalezas:

- La organización cuenta con buena reputación entre los proveedores.
 - Se cuenta con un adecuado manejo de inventario de la materia prima que permite racionalizar los recursos productivos, el almacenaje, la distribución y el control.
 - La organización maneja una Producción flexible que permite elaborar productos a gusto del cliente.
 - La gerencia de la organización conoce muy bien el sector en el que compete, lo que ha llevado a tomar buenas decisiones.
- Durante la realización del diagnóstico externo a la organización SEIM S.A.S. se emplearon las matrices de evaluación de factores externos, la matriz de análisis y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Mediante las cuales se pudo evidenciar que las principales oportunidades que debe aprovechar la empresa son:
 - Apertura económica.
 - Estilo de vida actual.
 - Mayor nivel poblacional.

- Los Subsidios y las políticas de inversión.
- La Automatización de procesos y globalización de la información.
- La disponibilidad de fuerza laboral capacitada con la que cuenta la organización.

Así mismo se identificaron las siguientes amenazas:

- La inflación.
 - La fluctuación de precios.
 - Las leyes locales.
 - La Comunicación deficiente y resistencia a los cambios tecnológicos.
 - Las estrategias y orientación estratégica de la competencia.
- Mediante la realización de la matriz de Perfil Competitivo, Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA), Balance Scorecard, Matriz de Análisis Estructural y el análisis de la matriz DOFA (por medio de la cual fue posible cruzar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas entre sí), dieron paso a la identificación de los problemas más críticos y las amenazas del mercado, lo que facilitó la formulación de estrategias para las diferentes áreas funcionales de la organización y la consecución del tercer objetivo.

Estas estrategias ayudan al mejoramiento de la organización y la optimización de esta, así como a la minimización del impacto de las amenazas, convertir las debilidades en fortalezas, aprovechar las oportunidades del mercado y sacar el mayor provecho posible de las fortalezas. Asimismo, se destaca la importancia de la innovación, la creatividad y el aprendizaje continuo para optimizar el uso de los recursos y diversificar los servicios con el fin de aminorar brecha con la competencia. Igualmente, se destaca la importancia de la capacitación del personal y la implementación de estrategias de fidelización de clientes para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, resultando indispensable la participación de los colaboradores en la mejora de los procesos y la adaptabilidad a los cambios.

- Finalmente, dando cumplimiento al cuarto objetivo, se logró establecer los planes de acción basados en las necesidades prioritarias de la empresa, para corregir los problemas que mayor incidencia tienen sobre el desarrollo y posicionamiento de SEIM S.A.S. Siendo así que la identificación de los problemas críticos y su clasificación en zonas de poder, conflicto, autónomos y salida, permitieron el diseño de planes de acción específicos para cada uno de ellos. Sin embargo, es necesario llevar a cabo un proceso de implementación a través del cual las

estrategias y los planes de acción puedan ser ejecutados, logrando un mejor posicionamiento en el mercado eléctrico y se genere la visualización de los resultados esperados.

En estos planes de acción se subraya la importancia de proveer de herramientas necesarias a mediano plazo que puedan anticiparse con facilidad al cambio constante del mercado. También se destaca la importancia de diseñar una campaña publicitaria dirigida al mercado objetivo y la importancia de aplicar encuestas a los clientes actuales para conocer sus necesidades y expectativas.

9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las directivas de la organización SEIM S.A.S. implementar los planes de acción formulados en el Plan de direccionamiento estratégico, así como llevar a cabo un constante monitoreo de dicha implementación para asegurarse que se están alcanzando los objetivos propuestos y que estos realmente están contribuyendo a mejorar los problemas identificados.
- El éxito de este plan estratégico depende del compromiso de todos los integrantes de la empresa, por lo que se recomienda comunicar de manera eficiente las relaciones y contextos en los que se define cada estrategia, asegurándose de que estén conscientes y trabajen dentro del alcance de cada una, incluidos los indicadores.
- Es conveniente documentar el proceso de implementación, revisarlo y actualizarlo periódicamente, lo que ayudará a los colaboradores a seguirlo de la manera correcta, facilitando la transferencia de conocimiento y la responsabilidad de identificar cada proceso.
- Es importante que las directivas de la empresa no descuiden la parte de formación y capacitación de los colaboradores, especialmente en lo relacionado con la atención al cliente.
- Se recomienda a la empresa la creación y actualización constante de los perfiles en las redes sociales, pues esto le permitirá lograr mayor penetración de mercado, al tiempo que logra mayor nivel de recordación en sus clientes.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agudelo Orrego, B. E. s.f. *[Datos en bruto sin publicar sobre ejemplo de matriz de evaluación de factores internos para una empresa manufacturera]*. Universidad del Valle.

Aguilar. s. f. *[Datos en bruto sin publicar sobre ejemplo de matriz de evaluación de factores externos para una empresa exportadora de alimentos orgánicos]*. Universidad del Valle.

Apaza Jilaja, E. A. (2017). *Plan estratégico de la empresa consultora Grupo Jica Ingeniería y construcción S.A.C, 2017-2020*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/371457657/TESIS-ESTRATEGICO-CONSULTORA>

Araya Leandro, A. (2017). *Modelos de planificación estratégica en la empresa familiar*. Tec Empresarial, 11(1), 23-34. Recuperado de https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/3093

Balouei Jamkhaneh, H., Khazaei Pool, J., Verij Kazemi, R., Mostafavi, M., Mohammadi Shahroudi, H., & Khoshkroudi, M. (2015). *An empirical model for the barriers to successful implementation of marketing strategies: a fuzzy approach*. *International Journal of Modelling in Operations Management*, 5(1). Recuperado de: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJMOM.2015.069229>

Banguero Lozano, H. (2001). *Gerencia Integral de Proyecto*. 1ª. Ed. Editorial Agencia Colombiana del ISBN. Cali, Colombia.

Barzón Pat, C., Alcasar López, C., & Rivero Turriza, P. (2018). *Situación Actual de la Planeación Estratégica en las Microempresas de Felipe Carrillo Puerto*. REVISTA CIENCIA ADMINISTRATIVA, Especial (12), 52-60. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol12-2018-Especial.pdf>

Bedón, C. (2012). *Propuesta de plan estratégico y táctico financiero de la empresa importadora Vega S.A. ubicada como Matriz en la ciudad de Quito*. Trabajo de

Graduación previo a la obtención del Título de Economista. Carrera de Economía. Quito: UCE.

Behar Rivero, D. (2008) *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.

Berghaus, B., Bossard, C., & Baehni, L. (2015). *Strategic foresight in the luxury industry: managerial perspectives*. *Luxury Research Journal*, 1(1). Recuperado de <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/LRJ.2015.069827>

Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos, Alineados con la estrategia*. Recuperado de: [file:///E:/MARCO%20TEORICO/Libro Gestion de Procesos.pdf](file:///E:/MARCO%20TEORICO/Libro%20Gestion%20de%20Procesos.pdf)

Carrasco Proaño, A., Cuzco López, M., Correa Peralta, M., Vinueza Martínez, J., & Cabrera Torres, A. (2018). *Análisis de planificación estratégica para las actividades artesanales: SCOPUS 2014 a 2016*. *Revista Espacios*, 39 (34), 1-13. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n34/a18v39n34p01.pdf>

Chapman, A. (2018). *Gerencia. Análisis DOFA y PEST*. Recuperado de https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/

Chase, R. Jacobs, F. & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones. Producción Y Cadena De Suministros*. México, D.F., México, por McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso administrativo*. 3a ed. Colombia. Bogotá, D.C., por McGraw-Hill Interamericana, S. A.

Chiavenato, I. (2006). *Administración: teoría, proceso y práctica*. 3a ed. Colombia. Bogotá, D.C., por McGraw-Hill Interamericana, S. A.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 2a ed. México, D.F, México, por McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones*. 3a ed. México, D.F., México, por McGraw-Hill.

Chunga, J.; Márquez, R.H. y González, M. A. (2018). *Identificación de necesidades de fortalecimiento de las micros y pequeñas empresas de la comuna 18 de la ciudad de Santiago de Cali*, en Sotavento MBA, 31, pp. 32-45. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n31.04>

Cifuentes Agudelo, J. A. & Urdinola Muñoz, M. I. (2011). *Direccionamiento estratégico de la Empresa de Aseo la Victoria S.A. E.S.P del Municipio de la Victoria Valle del Cauca*. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/13577/0479936.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cubillos Rodríguez, M. C., y D. Roza Rodríguez (2009). *El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad*. Revista de la Universidad de La Salle.

Díaz Arias, M. Y, Ortiz Moreno, A. H. & Vargas Ospina, L.F. (2016). *Diseño de plan estratégico para la empresa GV Ingenieros S.A.S*. Recuperado de: https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/3718/Dise%C3%B1o_plan_strat%C3%A9gico_ingenieros.pdf?sequence=1&isAllowed=y

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9a ed. México, D.F., México, por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11a edición. Prentice Hall/Pearson. México.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14a ed. México, D.F., México, por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

David, Fred R. & David, Forest R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. 15a ed. México, D.F., México, por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Escalante, E. y Escalante, C. (2006). *Guía Planeamiento Estratégico*. Colección “Mi Negocio”. Perú: Lima. Recuperado de: <https://www.invesca.com>

Fernández, A. (2001). *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*. Recuperado de: Revista de antiguos alumnos https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=balanced+scorecard+fernandez+2001&btnG=&oq=F

Fernández, A. (2010). *La escuela cognoscitiva. El estudio de una tierra desconocida: la mente*. Universidad de San Buenaventura, Volumen No.7, p.215-221

Francés, A. *Estrategias Y Planes Para La Empresa Con El Cuadro De Mando Integral*. México, D.F., México, por Pearson Educación de México S.A. de C.V.

García Espinosa, D. P. & Ladino Suárez, W. A. (2012). *Diseño de un plan estratégico para la Empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito Siglo XX de la ciudad de Tuluá para el periodo 2012-2016*. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/12593/0492326.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García Herrera, I. D. (2007). *Desarrollo de una planeación estratégica para la cadena productiva de servicios médicos especializados de estética del Valle del Cauca*. Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/6684/T04669.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Groenewald, D., & Okanga, B. (2019). *Optimising enterprise resource planning system to leverage a firm's absorptive and adaptive capabilities*. *South African Journal of Information Management*. Recuperado de <https://doi.org/10.4102/sajim.v21i1.962>

Heizer, J. & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones*. México, D.F., México, por Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Ibarra, S., & Sarache W., A. *Dirección de la producción: su papel estratégico en la productividad*. (2008). In F. Becerra (Ed.), *Gestión de la producción: una aproximación conceptual*. Unibiblos, Bogotá, Colombia.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC (2012). Recuperado de: <https://previcar.com.co/wp-content/uploads/2021/03/NTC-ISO-IEC17020.pdf>

Ipinza, F. D. (2008). *El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia*. MEXICO: Pearson Educación de México S.A.

Kaplan, S. & Norton, P. (2007). *Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica*. Harvard Business Review. Recuperado de: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=balanced+scorecard+Kaplan+y+Norton+%282007%29+&btnG=

Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2018). *Decision support systems and strategic planning: information technology and SMEs' performance*. International Journal of Decision Support Systems, 3(1-2). Recuperado de <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJDSS.2018.094260>

Leal Osorio, K. (2018). *Formulación de un plan estratégico para la empresa mecánica e industrias Leal S.A.S en el periodo 2019 a 2022*. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/id/b3037129-5cd8-4099-908e-f2f93e5c760a/CB0592781.pdf>

Leyva Carreras, A., Cavazos Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. (2018). *Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes*. Contaduría y administración, 63(3). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422018000400003&lang=es

Lledó Balaguer, S. (2013). *Importancia de la dirección estratégica en la empresa*. 3c Empresa: investigación y pensamiento crítico, (13). Recuperado de <https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/importancia-de-la-direccion-estrategica-en-la-empresa-2/>

Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México, D.F., México, por Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=b8_hBAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Marquitz, M., Badding, S., & Chermack, T. (2016). *The effects of scenario planning on participant perceptions of grief in organisational change*. International Journal

of Technology Intelligence and Planning, 11(1). Recuperado de <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTIP.2016.074227>

Mejía Argueta, C., Agudelo, I., & Soto Cardona, O. C. (2016). *Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia*. Recuperado: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v32n138/v32n138a11.pdf>

Méndez, Carlos E. (2011). *Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Cuarta edición. Editorial LIMUSA.

Mendoza, D., Rojano, Y. & Salas, E. (2016). *El pensamiento estratégico como herramienta de innovación tecnológica en las pymes*. Sotavento MBA, 27(4), Recuperado de DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734>

Mintzberg, H. & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico*. 2a ed. México, D.F., México, por Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires Argentina. Ediciones Granica S.A.

Mora Riapiraa, E. H., Vera Colina, M. A. & Melgarejo Molina, Z. A. (2014). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*. El Sevier Doyna, Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v31n134/v31n134a10.pdf>

Norma Técnica Colombiana 2050 (1998). Recuperado 16 de diciembre de 2021, de Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) – Código Electrónico Colombiano: https://www.armada.mil.co/sites/default/files/normograma_arc/mantenimiento1/NTC%20%202050.pdf

Organismo Nacional de Acreditación de Colombia ONAC (s.f.). Recuperado de: <https://onac.org.co/>

Oxford Analytica Ltd (2012). *INTERNATIONAL: Research shows why strategic plans fail*. OxResearch Daily Brief Service. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1010964958?accountid=174776>

Palacios A., Luis C. (2011). *Estrategias de creación empresarial* (1.a ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Parra Angarita, L. C. (2016). *Planeación estratégica para la empresa Estructuradora de Proyectos S.A.S.* Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/14219/05/86353%20O.K.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Porter, M. (1982) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 1ª. Edición. Compañía Editorial S.A. de C.V. (México).

Porter, M. (1999). *Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones* por Ediciones Deusto. España.

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. por Harvard Business School Publishing Corporation.

Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas - RETIE. (2013). Recuperado de Ministerio de Minas y Energía: [https://www.minenergia.gov.co/documents/3809/Anexo General del RETIE vigente actualizado a 2015-1.pdf](https://www.minenergia.gov.co/documents/3809/Anexo%20General%20del%20RETIE%20vigente%20actualizado%20a%202015-1.pdf)

Reglamento Técnico de Iluminación y Alumbrado Público - RETILAP. (2010). Recuperado de Ministerio de Minas y Energía: https://www.minenergia.gov.co/documents/3902/RES180540_2010.pdf

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. 10a ed. México, D.F., México, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Román, O., Quintero, I., Patiño, C., Vidarte, J. & Moreno, E. (2010). *Pensamiento estratégico Teoría y casos basados en la experiencia empresarial de mipymes*. Colombia, Bogotá, por Editorial Bonaventuriana.

Simón, H. A. (1947). *El Comportamiento Administrativo*. New York. Editorial Agilar S.A. Recuperado de: https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/simon-comportamiento_admtivo.pdf

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, México D.F, por Editorial McGraw-Hill.

Sanabria, M. (2014). *El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica*. INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales, Volumen No.24, p.59-p.81.

Serrato Guana, A. D. (2018). *Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n46/2145-941X-pege-46-161.pdf>

Soluciones Eléctricas Ingeniería y Montaje SEIM S.A.S. (2018). Recuperado de: <https://seimsas.net>

Soluciones Eléctricas Ingeniería y Montaje SEIM S.A.S. (s.f.). Inicio [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado de: <https://www.facebook.com/seimsas>

Soluciones Eléctricas, Ingeniería y Montajes SEIM S.A.S. (2018). *Brochure-Servicios que ofrecemos- SEIM S.A.S.* (Folleto).

Sierra, W.; Ortiz, A.; Sierra, K.; Sierra, E.; Rangel, O. & Alvarado, M. (2014). *Imagen corporativa como elemento de posicionamiento estratégico en universidades públicas*, Sotavento MBA, (24).

Silva Ordóñez, I., Macías Franco, H., & Santamaría Freire, E. (2017). *La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa*,

caso Conlac-t de la provincia de Tungurahua. Sotavento M.B.A., 1(29), 10-16.
<https://doi.org/10.18601/01233734.n29.02>

Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward & Gilbert, Daniel R. (1996). *Administración*. 6ª Ed. Estado de México, México, por Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Torres Ballestas, V. & Daza Camacho, D. E. (2013). *Propuesta de planeación estratégica para la empresa Kholer Ltda.* Recuperado de:
http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1824/1824_u3_act2.pdf

Valencia Maldonado, G., & Erazo, M. (2016). *El reto de la planificación estratégica en las Pymes*. Revista Publicando, 3(8). Recuperado de
https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/245/pdf_178G