

**DISEÑO Y FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
CIVIMETÁLICAS SAS DE GUADALAJARA DE BUGA PARA LOS AÑOS 2019-
2022**

JHON FREDDY RODRÍGUEZ ACHICANOY

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUADALAJARA DE BUGA
2018**

**DISEÑO Y FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
CIVIMETÁLICAS SAS DE GUADALAJARA DE BUGA PARA LOS AÑOS 2019-
2022**

JHON FREDDY RODRÍGUEZ ACHICANOY

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director
César Roldán Soto
Magíster en Administración**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUADALAJARA DE BUGA
2018**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
2. OBJETIVOS	12
2.1. OBJETIVO GENERAL	12
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. MARCO REFERENCIAL	15
4.1. MARCO TEÓRICO	15
4.1.1. Diagnóstico estratégico	15
4.1.2. Historia y caracterización de la empresa.....	15
4.1.3. Planeación estratégica	16
4.1.4. Direccionamiento estratégico	16
4.1.5. Formulación de estrategia.....	17
4.1.6. Análisis DOFA.....	17
4.1.7. Innovación.....	19
4.1.8. Innovación como un proceso o una estrategia.....	19
4.2. MARCO CONTEXTUAL	20
4.2.1. Composición empresarial por municipio del Valle del Cauca.....	20
4.2.2. Empleo por municipio.....	21

4.2.3.	Ventas por actividad económica	23
4.2.4.	Sectores representativos de la industria manufacturera	24
4.2.5.	Flujos de Capital en la Región	24
5.	DISEÑO METODOLÓGICO	27
5.1.	TIPO DE ESTUDIO.....	27
5.2.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	27
5.3.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	27
6.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	29
6.1.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA CIVIMETÁLICAS.....	29
6.1.1.	Elementos actuales de la empresa	29
6.1.2.	Historia de la empresa	29
6.1.3.	¿Quiénes somos?	30
6.1.4.	Productos	30
6.1.5.	Experiencia laboral.....	32
6.2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	34
6.2.1.	Perfil de Oportunidades y amenazas (POAM)	34
6.2.2.	Condición de los factores	36
6.2.3.	Diamante competitivo.....	38
6.2.4.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	42
6.3.	BENCHMARKING	44
6.3.1.	Preparación e iniciación	44
6.3.2.	Factores claves de éxito.....	44
6.3.3.	Matriz de Perfil Competitivo	45
6.3.4.	Radares de Comparación	47
6.3.5.	Retroalimentación del Benchmarking.....	51

6.4. ANÁLISIS INTERNO.....	52
6.4.1. Perfil de capacidades internas	52
MATRIZ DE FACTORES INTERNOS: MEFI	58
FACTOR DETERMINANTE	58
6.4.2. Análisis resultados MEFE-MEFI.....	59
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CIVIMETÁLICAS.....	63
7.1. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN.....	63
7.1.1. Misión Civimetálicas Rodríguez	64
7.1.2. Visión Civimetálicas rodríguez	65
7.1.3. Formulación Organigrama Civimetálicas Rodríguez	65
7.2. MATRIZ DE ANSOFF.....	66
7.2.1. Estrategias	66
7.2.2. Estrategia del mercado	66
8. COMPONENTE ESTRATÉGICO	68
8.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	68
8.2. PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ	70
8.2.1. Direccionamiento estratégico de CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ.....	71
8.2.2. Plan de acción de CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ	75
8.3. PRESUPUESTO ESTRATÉGICO CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ	77
8.3.1. Presupuesto de inversión.....	78
8.4. PLAN DE DIFUSIÓN	82
9. CONCLUSIONES	83
10. RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA	86

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	34
Cuadro 2. Condición de los factores	36
Cuadro 3. Diamante competitivo	38
Cuadro 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	42
Cuadro 5. Matriz de perfil competitivo	46
Cuadro 6. Matriz de capacidad directiva	52
Cuadro 7. Matriz de capacidad tecnológica	53
Cuadro 8. Matriz de capacidad competitiva	54
Cuadro 9. Matriz de capacidad financiera.....	55
Cuadro 10. Matriz de capacidad talento humano.....	56
Cuadro 11. Análisis MEFE-MEFI	57
Cuadro 12. Diagnóstico DOFA.....	60
Cuadro 13. Estrategias diagnóstico DOFA	61
Cuadro 14. Proyecto estratégico Uno. CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ.	71
Cuadro 15. Proyecto estratégico Dos. CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ.....	72
Cuadro 16. Proyecto estratégico Tres. CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ.....	73
Cuadro 17. Proyecto estratégico Cuatro. CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ.	74
Cuadro 18. Plan de Acción Estratégico para CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ.....	75
Cuadro 19. Presupuesto estratégico CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ	78

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Proceso de planeación estratégica de B. Betancourt	18
Figura 2. Esquema del espacio de la innovación.....	20
Figura 3. Número de empresas por municipio	21
Figura 4. Empresas por tamaño.....	21
Figura 5. Empleo por municipio	22
Figura 6. Generación de empleo por actividad económica	22
Figura 7. Generación de empleo por tamaño de empresa.....	23
Figura 8. Ventas por actividad económica	23
Figura 9. Empresas representativas de la industria manufacturera	24
Figura 10. Flujos de capital regional	25
Figura 11. Flujos de capital por municipio.....	25
Figura 12. Inversión neta por sector económico	26
Figura 13. Radar Civimetálicas Rodríguez	47
Figura 14. Radar compañía dos.....	48
Figura 15. Radar compañía tres	49
Figura 16. Radar compañía cuatro	50
Figura 17. Comparación radares de valor.....	51
Figura 18. Organigrama Civimetálicas Rodríguez	65

RESUMEN

En el presente trabajo se realizó un planeamiento estratégico de la empresa civimetalicas de la ciudad de Buga, utilizaron diferentes herramientas administrativas en las cuales podemos resaltar el análisis matriz dofa, perfil competitivo interno y externo, poam, mefe etc.

Donde permitió identificar la citación actual de la empresa y trazar una visión clara donde quiere llegar la organización acorto y mediano plazo, las herramientas permitieron recolectar información de factores internos y externos permitiendo crear un plan paso a paso con el único objetivo de llevar a la organización a la visión establecida en el trabajo anterior.

PALABRAS CLAVE.

Administración, plan estratégico, matriz, dofa, ponderación, dimensiones, visión, Plan,ciudad.

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial en que se encuentra actualmente el mundo a nivel global es común escuchar: ¿Cómo lograr ser competitivos en el mercado? Esta pregunta se hace con mayor insistencia en las pequeñas empresas; debido a la dificultad que tienen ellas para establecer cadenas de procesos adecuadas que otorguen a la organización calidad en sus procesos y en los productos y/o servicios que ofrecen, lo cual incrementaría sus niveles de participación en el mercado y por ende su crecimiento.

Por ello el presente trabajo busca, realizar un plan estratégico para Civimetálicas Rodríguez, ya que la empresa busca ofrecer un mejor servicio y lograr un crecimiento dentro del sector, por medio de la implementación de una planeación estratégica en sus procesos; lo que beneficiará la efectividad y calidad de los servicios que ofrece la empresa en el mercado.

El direccionamiento estratégico que se pretende realizar, analizará la situación actual e interpretará el entorno en que se desenvuelve; para determinar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas y de esta manera determinar sus necesidades; lo que será la base para el diseño de una estructura organizacional que guiará a la empresa hacia un mejoramiento y modernización de sus procesos y así mismo asegurar su subsistencia en el mercado, el logro de sus objetivos, la optimización de sus recursos, procesos y por ende sus servicios.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

CIVIMETÁLICAS SAS, aun reconociendo el alto nivel de competitividad en el mercado, no ha estructurado una organización administrativa ni un direccionamiento estratégico en los que se consolide para mantenerse en el tiempo garantizando sostenibilidad.

Es una empresa familiar que se dedica al sector de la construcción y se encuentra en etapa de consolidación, pues lleva poco tiempo en el mercado vallecaucano ofreciendo sus servicios. Sin embargo, la falta de una orientación estratégica organizacional con una perspectiva común no permite a la empresa avanzar hacia el futuro de una manera beneficiosa para todos los involucrados; es decir no se han marcado las directrices claras y establecidas para que la empresa alcance las aspiraciones de crecimiento financiero para el presente y el futuro.

La empresa no cuenta con un plan estratégico donde se indiquen los objetivos de la empresa, las políticas y las líneas de actuación para conseguirlos. Se requiere que la empresa esté siempre alerta e informada, para en primer lugar lograr establecer sus estrategias de mercado y en segundo lugar para ajustarlas, entender cómo se modifica y transforma el perfil de su potencial comprador o reorientar el norte de su actividad comercial.

Además, la falta de un adecuado plan estratégico de publicidad que incluya medios de comunicación masiva, ocasiona que exista una desinformación con los clientes, pues no se dan a conocer los servicios a segmentos potenciales, aunque estos sean identificados por los propietarios.

El problema central; es la carencia de orden, una estructura y una definición más clara de la gerencia estratégica. La estructura interna de la empresa no es precisa; no se encuentra claramente definida; por lo cual no existe una verdadera dirección y la gestión se pierde; no hay una verdadera apropiación de la organización que sea clara y acorde con las necesidades de la compañía, por lo que no se formulan estrategias que les permitan innovar en sus procesos, pues no son estimados los cambios de tecnología en sus planes, dado que no los realizan por la problemática descrita.

De seguir este panorama la empresa no podrá crecer al ritmo esperado, no podrá realizar nuevas inversiones que renueven por ejemplo sus herramientas y equipos especializados que pudieran generar ahorros y nuevas contrataciones con retos más grandes que les permita mostrar la calidad y cumplimiento de sus obras.

El sector en el que se desarrolla la compañía; el de la construcción; exige que las empresas pertenecientes al mismo sean organizadas, formales y responsables de sus procesos legales, sean resilientes y activas en la preparación de nuevos cambios, exige además nuevos y mejores equipos que optimizan tiempos en obras, reducción de costos y demás que se puedan considerar como innovación en los procesos. Así mismo, el reconocimiento de las empresas es vital para que sean considerados en obras civiles grandes y de mayor impacto en la región.

Por lo anterior, se considera que una herramienta para fortalecer y adquirir un objetivo común de tal manera que toda la organización tenga un direccionamiento definido para trabajar y que además se diferencie en el mercado es el desarrollo de estrategias de planeación de las actividades y además estrategias de innovación que permitan ofrecer un valor agregado al mercado, es la estructuración de un direccionamiento estratégico base.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué forma pueden establecerse las estrategias para la empresa CIVIMETÁLICAS SAS en el período 2019-2022?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Civimetálicas SAS de la ciudad de Guadalajara de Buga?
- ¿De qué manera puede direccionarse la empresa Civimetálicas SAS de la ciudad de Guadalajara de Buga?
- ¿Qué tipo de estrategias permitirán agregar valor y además presentar de manera efectiva los servicios ofrecidos por la empresa Civimetálicas SAS de la ciudad de Guadalajara de Buga?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la empresa Civimetálicas SAS de la ciudad de Guadalajara de Buga en el período 2019-2022.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del entorno por medio de una matriz DOFA y demás herramientas que permitan identificar la situación actual de la empresa Civimetálicas SAS de la ciudad de Guadalajara de Buga.
- Plantear una filosofía corporativa, un direccionamiento estratégico y los planes de acción derivados que formalicen los procesos estructurales, administrativos y estratégicos para la empresa Civimetálicas SAS de la ciudad de Guadalajara de Buga.
- Establecer estrategias de publicidad, promoción e innovación que presenten de manera efectiva los servicios ofrecidos por la empresa Civimetálicas SAS de la ciudad de Guadalajara de Buga al mercado objetivo potencial y agreguen valor a los mismos.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Dado el contexto actual de competencia, donde las empresas buscan a través de sus estrategias obtener una mejor posición en el mercado, aprovechando sus fortalezas y oportunidades y disminuyendo sus amenazas y debilidades, a través de procesos que les permitan alcanzar los objetivos, se pretende identificar a través del análisis de elementos importantes que afecten o beneficien la empresa, establecer estrategias y actividades a ejecutar organizadas en planes de acción que orienten el rumbo de Civimetálicas Rodríguez.

Tal como se mencionó en la descripción del problema, la empresa Civimetálicas Rodríguez S.A.S, por ser una empresa que en sus inicios fue dirigida informalmente y de carácter empírico, y que posteriormente, aunque se formalizó; sigue careciendo de una planeación estratégica, lo cual genera una falencia en el direccionamiento estratégico, y en el desarrollo de la estructura organizacional de la compañía.

La empresa de carácter familiar se ha visto forzada a formalizar sus procesos y actividades para enfrentar la competencia y satisfacer la demanda de lo que ofrece en el sector al que se dirige. En estos aspectos se incluyen aspectos legales de constitución, manejo contable, estrategias de promoción, cambios estructurales, entre otros que le han representado beneficios a corto plazo.

Sin embargo, su necesidad de la planeación está dirigida a producir un determinado estado futuro al cual se desea llegar y que no se puede conseguir a menos que previamente se emprendan las acciones precisas y adecuadas, está basado en el análisis permanente tanto del medio externo como del ambiente interno de la organización, para traducir la visión y estrategias de la organización en acciones concretas que proyecten su supervivencia y crecimiento en el mercado.

3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Por otro lado, como proceso metodológico se implementan técnicas y herramientas que conducen a procesar y recolectar información y permitan llegar a describir el problema empresarial, planteando soluciones o alternativas. Se obtiene al final un plan estratégico para la empresa en estudio.

3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Finalmente, desde el enfoque práctico el trabajo de direccionamiento permite una aplicación concreta de todos los temas estudiados hasta el momento, razón por la cual se pueden mostrar resultados específicos a lo largo del proceso, contribuyendo a mejorar la gestión gerencial de la organización creando nuevas oportunidades y alcanzando los objetivos y metas corporativas. Además, como estudiante de

Administración de Empresas, este trabajo permite conocer las diferentes perspectivas de la planeación estratégica y estudio del entorno empresarial, permitiendo un acercamiento práctico a las realidades y necesidades de las organizaciones.

4. MARCO REFERENCIAL

A continuación, se presentan el marco teórico y contextual.

4.1. MARCO TEÓRICO

Es necesario conocer e identificar factores indispensables para el desarrollo de la propuesta organizacional que ayudará a tener un conocimiento amplio de la empresa y de las teorías planteadas por diferentes autores especializados en la planeación estratégica. Se citan algunos apartes del libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez y de Benjamín Betancourt pertinentes para el direccionamiento a desarrollar:

4.1.1. Diagnóstico estratégico

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. “El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.”¹

4.1.2. Historia y caracterización de la empresa

Para su realización se debe tener en cuenta:

- 1.** Las circunstancias históricas concretas de la creación, expansión y/o desaparición de la empresa en el contexto del sector industrial al que pertenece y en el ámbito local, regional y de país.
- 2.** La influencia derivada de las distintas formas de propiedad en la actividad de la empresa; y
- 3.** Las múltiples causas sociales y culturales que configuran la empresa y el sector industrial al que pertenece. La historia de la empresa no puede quedarse en el mero análisis del desarrollo tecnológico, los avances organizativos y la dimensión de los mercados en los que actúa la empresa. Para entender la evolución y el comportamiento de la empresa hay que ampliar el punto de vista a los aspectos sociales y económicos.

¹ BETANCOURT, B. Direccionamiento estratégico. Santiago de Cali: Editorial Universidad del Valle. 2015

4.1.3. Planeación estratégica

Planeación y Gerencia Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:²

- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Adónde debemos ir?
- ¿Adónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Dentro de una visión estratégica, es bastante limitado el concepto de responsabilidades a nivel administrativo. Por ello se entenderán como estrategias a todas las personas o funcionarios de una organización que tiene capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

4.1.4. Direccionamiento estratégico

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.³

- **Principios corporativos:** Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios de una corporación son el soporte de la visión y de la misión.
- **Visión:** La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

² SERNA GOMEZ, Humberto. GERENCIA ESTRATEGICA. Ed 3R editores, octava edición, 2013

³ DESS, Gregory G., y LUMPKIN G.T. Dirección estratégica. Creando Ventajas competitivas. McGraw-Hill, España, 2003

- **Misión:** Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión.

La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

4.1.5. Formulación de estrategia

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual en definitiva es el verdadero Plan Estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica. El desempeño de la organización es monitoreado y auditado. Con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico.⁴

4.1.6. Análisis DOFA

DOFA “es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está

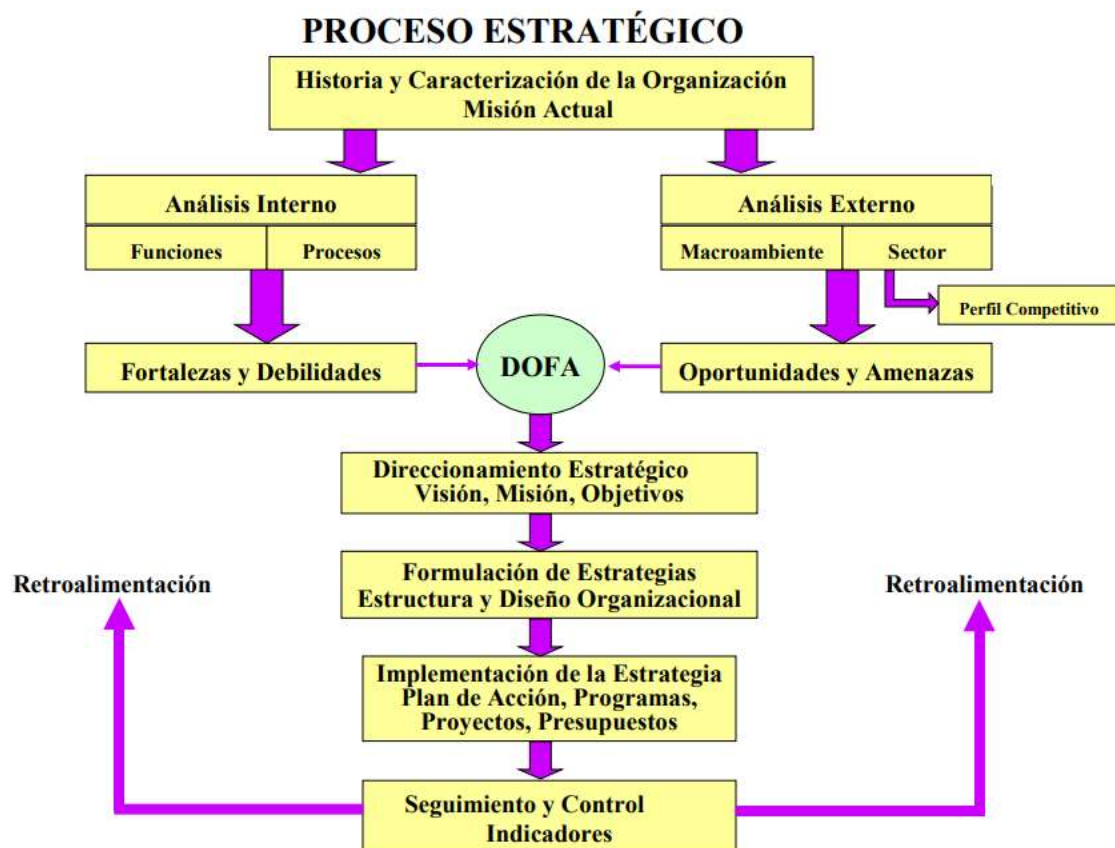
⁴ HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica, un enfoque integrado, McGraw Hill, 3ª ed., 1996.

capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias para el desarrollo de una estrategia efectiva.”⁵

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Para la realización del presente direccionamiento se tomará como guía el modelo presentado en esta figura con la implementación de las herramientas y técnicas que relaciona.

Figura 1. Proceso de planeación estratégica de B. Betancourt



Fuente: Betancourt, Benjamín. Direccionamiento estratégico.

⁵ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Pearson Educación.

Como segundo gran concepto se adopta el de “Innovación”, dado que además de realizar la formulación estratégica se hará enfocándose en el componente de innovación de los procesos para garantizar el crecimiento y adaptabilidad de la empresa a las exigencias del sector, además de proporcionar valor agregado.

4.1.7. Innovación

Según el informe expuesto por la Cámara de Comercio de Buga⁶ afirma que, en cuanto a la innovación, hay un relativo consenso frente a su papel como fuerza motora del crecimiento de la productividad; no obstante, todavía son pocas las empresas que lo hacen.

La mayoría de los empresarios la ven como una actividad costosa y riesgosa, a tal punto que consideran que los beneficios de innovar no son tan atractivos en comparación con los costos en que debe incurrir. Sin embargo, es importante que los empresarios entiendan que la innovación no es un proceso complejo o de grandes inversiones, dadas las diferentes posibilidades que existen para hacerlo, como por ejemplo, modificar las características o encontrar nuevos usos a productos ya existentes, adoptar nuevas o significativamente mejoradas formas de producción y comercialización, introducir cambios en los esquemas de organización de los establecimientos o locales, al igual que en los empaques, embalajes, diseños o presentación de los productos, o experimentar novedosas formas de promoción o comunicación de los bienes o servicios que se ofrecen.

Aunque por su naturaleza, la innovación siempre va a implicar un riesgo, es un riesgo que los empresarios deben asumir para ponerse a tono en un mundo globalizado donde los cambios son cada vez más frecuentes y rápidos, y las exigencias de los consumidores son cada vez mayores; además, porque de no hacerse, las empresas se verán obligadas a competir sólo a través de precios, escenario que sin duda alguna pone en riesgo la rentabilidad y la estabilidad de éstas en el mercado.

4.1.8. Innovación como un proceso o una estrategia

En esta perspectiva la innovación no se trata de un solo acto, sino de una serie de actividades que realiza una organización para llegar a la obtención de un resultado. Implica con frecuencia un cambio adaptativo significativo en el modelo de negocios actual de la organización, o la adopción de un nuevo modelo de negocios.

Las dimensiones de la innovación estratégica son: producto, proceso y estrategia. La representación del espacio de la innovación permite el análisis de los enfoques innovadores de la organización; facilita el examen de la posición de la compañía frente a sus empresas competidoras. Esta gráfica del ambiente estratégico sirve para estudiar la dirección que está tomando la compañía:

⁶ CCB. Cámara de Comercio de Buga, Revista Gestión, edición 18, septiembre 2017. ISSN 2590-8634

Figura 2. Esquema del espacio de la innovación

Cambio radical	Revolución del producto	Reingeniería del proceso	Transformación estratégica	(Nuevo para el mundo/nuevo para la empresa)
Cambio gradual	Evolución del producto	Cambio del proceso/mejoramiento	Desarrollo estratégico	Extensión de la línea del producto/mejoramiento del producto
Actual (sin cambio)	Penetración del mercado	Eficiencia del proceso	Enfoque estratégico	Reposicionamiento
	Producto/servicio	Proceso	Estratégico	

Fuente: Ahmed, Shepherd, Ramos & Ramos.⁷

4.2. MARCO CONTEXTUAL

En este marco se detalla la composición empresarial de la ciudad de Buga, enfatizando en el sector construcción, el cual está directamente relacionado con la empresa objeto de estudio.

La población total de la región central del Valle del Cauca es de 295.597 personas para el año 2016, de acuerdo con las proyecciones de población del DANE, lo que corresponde al 6.3% de los habitantes del Departamento, concentrándose el 67.7% en el área urbana y el restante 32.3% en la zona rural. El mayor porcentaje de la población lo posee Buga con aproximadamente el 39%, seguido de El Cerrito con 16% y Guacarí con 12% respectivamente. (Cámara de Comercio de Buga, 2017).

4.2.1. Composición empresarial por municipio del Valle del Cauca

La jurisdicción de la Cámara de Comercio de Buga (Buga, El Cerrito, Guacarí, Ginebra, Calima – El Darién, Restrepo, San Pedro y Yotoco), cuenta con 7.494 empresas de las cuales el 55,4% son de Buga, el 16,7% de El Cerrito, seguido de El Calima-Darién y Guacarí con el 6.6% y 6.4% respectivamente.

⁷ AHMED, SHEPHERD, RAMOS & RAMOS. (2012). Administración de la innovación. Primera edición, Pearson

Figura 3. Número de empresas por municipio

MUNICIPIOS	2015		2016		VARIACIÓN
	CANT.	%	CANT.	%	%
Buga	4.063	56,97	4157	55,47	2,31
El Cerrito	1.233	17,29	1254	16,73	1,70
Calima - El Darién	372	5,22	499	6,66	34,14
Guacarí	441	6,18	482	6,43	9,30
Ginebra	364	5,10	398	5,31	9,34
Restrepo	263	3,69	273	3,64	3,80
Yotoco	213	2,99	236	3,15	10,80
San Pedro	183	2,57	195	2,60	6,56
TOTAL	7.132	100	7.494	100	5,08

Fuente: Registro Mercantil CCBuga

Para el año 2016, en la región el tipo de organización que continúa prevaleciendo y tiene además un leve crecimiento es la Persona Natural con 5.898 negocios que representan el 78.7%. Le siguen las personas jurídicas con el 13,5% y los establecimientos foráneos con el 7,8%.

Figura 4. Empresas por tamaño

TAMAÑO DE EMPRESA	2015		2016		VARIACIÓN
	CANT.	%	CANT.	%	%
Micro	6.729	94,35	7.092	94,64	5,39
Pequeña	286	4,01	284	3,79	-0,70
Mediana	88	1,23	91	1,21	3,41
Gran	29	0,41	27	0,36	-6,90
TOTAL	7.132	100	7.494	100	5,08

Fuente: Registro Mercantil CCBuga

4.2.2. Empleo por municipio

Los consolidados indican en la variación porcentual entre el 2015 y 2016, un crecimiento del 6.16% pasando de 33.507 empleos a 35.572, lo cual demuestra que de manera general los municipios registran un crecimiento en la ocupación laboral.

Figura 5. Empleo por municipio

MUNICIPIO	2015		2016		VARIACION %
	CANT.	%	CANT.	%	
Buga	19.020	56,76	20.028	56,30	5,30
El Cerrito	6.155	18,37	6.689	18,80	8,68
Guacari	2.579	7,70	2.646	7,44	2,60
Ginebra	2.067	6,17	2.116	5,95	2,37
Yotoco	1.241	3,70	1.437	4,04	15,79
Calima - El Darién	987	2,95	1.161	3,26	17,63
San Pedro	811	2,42	813	2,29	0,25
Restrepo	647	1,93	682	1,92	5,41
TOTAL	33.507	100	35.572	100	6,16

Fuente: Registro Mercantil CCBuga

Los municipios que presentaron mayor participación de empleo fueron: Buga con un 56,30% y El Cerrito con el 18,8%, mientras que los de mayores incrementos fueron: Calima – El Darién con el 17,63% y Yotoco con 15,79% de crecimiento frente al año 2015.

Las principales actividades generadoras de empleo a diciembre del 2016 en su orden fueron: el sector industria manufacturera con 9.133 empleos cuya participación es del 25.67%, sector agropecuario con 7.700 empleos representando el 21.65%, y comercio que generó 7.5582 empleos cuya participación es del 21.3%. El sector en el cual se enmarca la empresa objeto de estudio es en “otras actividades económicas” el cual tuvo una representatividad del 31%.

Figura 6. Generación de empleo por actividad económica

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	2016	
	CANT.	%
Industria Manufacturera	9.133	25,67
Agrícola, Pesquero y Pecuario	7.700	21,65
Comercio	7.582	21,31
Servicios Administrativos	3.183	8,95
Alojamiento y Svs Comida	2.283	6,42
Otras Actividades Económicas	11.157	31,00
TOTAL	35.572	100

Fuente: Registro Mercantil CCBuga

El mayor generador de empleo según el tamaño de la empresa: microempresa 15.962 empleos, es decir, 44.8% de participación; en segundo lugar, la gran empresa con 9.099 empleos, es decir, el 25.50%, seguido de la pequeña empresa con 7.150 empleos que representan el 20.10% y finalmente la mediana empresa con 3.361 empleos con el 9.45%.

Figura 7. Generación de empleo por tamaño de empresa

TAMAÑO	2015		2016		VARIACIÓN
	CANT.	%	CANT.	%	%
Micro	14.721	43,93	15.962	44,87	8,43
Gran	6.971	20,80	9.099	25,58	30,53
Pequeña	8.305	24,79	7.150	20,10	-13,91
Mediana	3.510	10,48	3.361	9,45	-4,25
TOTAL	33.507	100	35.572	100	6,16

4.2.3. Ventas por actividad económica

El sector con mayor porcentaje en ventas para el 2016 fue el de la industria manufacturera con ventas de \$776 mil millones, que representan el 34.66% y tuvo un crecimiento del 7.19%. Seguido se encuentra el sector agropecuario con ventas de \$761 mil millones. Otros servicios representaron \$5 mil millones con un crecimiento de 41.23%, cifra muy significativa para el sector.

Figura 8. Ventas por actividad económica

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	2015		2016		VARIACIÓN
	CANT.	%	CANT.	%	%
Agricultura	\$ 678.275.517.545	32,76	\$ 761.057.972.656	34,18	12,20
Industria Manufacturera	\$ 724.096.849.512	34,97	\$ 776.188.789.227	34,86	7,19
Comercio	\$ 452.312.646.730	21,84	\$ 469.036.367.113	21,06	3,70
Otros Servicios	\$ 3.983.473.312	0,19	\$ 5.625.677.176	0,25	41,23
TOTAL	\$ 2.070.717.284.107	100	\$ 2.226.763.094.405	100	7,54

Registro Mercantil CCBuga

4.2.4. Sectores representativos de la industria manufacturera

En el siguiente top 10 se presentan los sectores representativos de la industria y el número de empresas que los constituyen. En el cuarto lugar se ubica la fabricación de productos metálicos para uso estructural, actividad económica realizada por la empresa Civimetálicas SAS con 43 empresas registradas.

Figura 9. Empresas representativas de la industria manufacturera

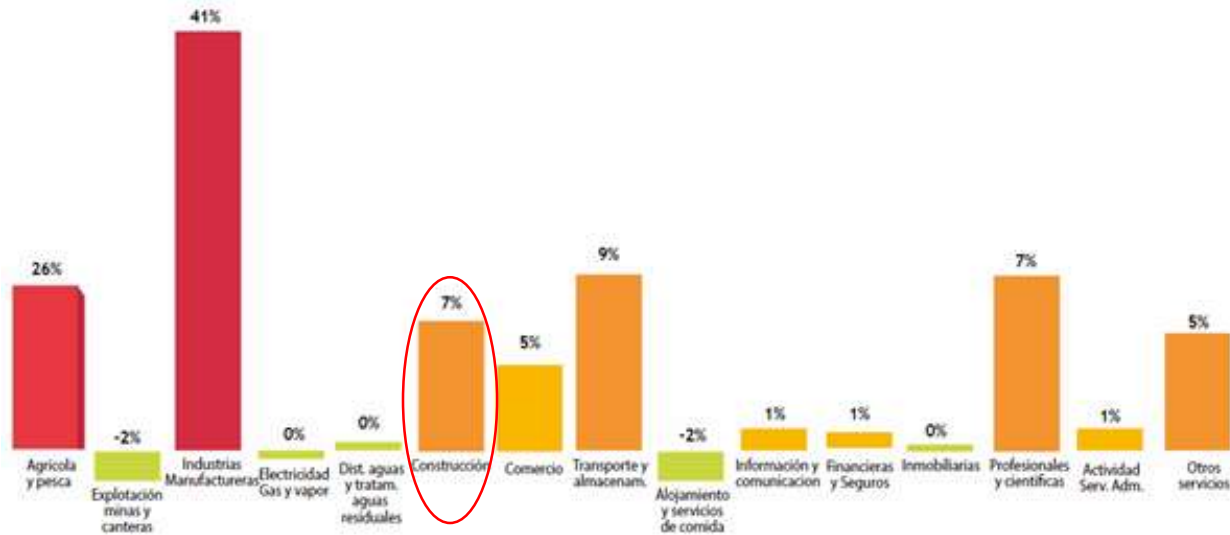


4.2.5. Flujos de Capital en la Región

La Inversión Neta durante el periodo comprendido entre 2015 y 2016, se ha concentrado en un 41% en las actividades industriales, el 26% en las actividades agrícolas, caza y pesca, mientras que el conjunto de actividades de servicios que

incluye alojamiento y comida, información y comunicaciones, financieras y de seguros, inmobiliarias, profesionales y científicas, actividades de servicios administrativos y otros servicios, abarcaron el 14% de la misma. Las actividades de transporte y almacenamiento han recibido el 9% de la inversión neta durante el periodo analizado.

Figura 10. Flujos de capital regional



Fuente: Cámara de Comercio de Buga

Figura 11. Flujos de capital por municipio

MUNICIPIO	CONSTITUIDAS		REFORMADAS		DISOLUCION		INVERSIÓN NETA	
	2.015	2.016	2.015	2.016	2.015	2.016	2.015	2.016
Guacari	\$ 214.000	\$ 128.100	\$ 171.181	\$ 190.000	\$ 233.100	\$ 4.100	\$ 152.081	\$ 314.000
Buga	\$ 2.348.664	\$ 2.451.955	\$ 16.849.194	\$ 9.224.089	\$ 6.517.129	\$ 972.775	\$ 12.680.728	\$ 10.703.269
Ginebra	\$ 364.800	\$ 56.300	\$ 31.000	\$ 574.500	\$ 351.000	\$ 104.000	\$ 44.800	\$ 526.800
Darien	\$ 217.800	\$ 32.000	\$ 171.783	\$ 100	\$ 789.000.024	\$ 25.520	\$ (399.417)	\$ 6.580
El Cerrito	\$ 229.300	\$ 654.672	\$ 729.300	\$ 1.250.05	\$ 3.424.912	\$ 147.000	\$ (2.466.312)	\$ 1.757.727
Restrepo	\$ 100.000	\$ 62.000	\$ -	\$ -	\$ 62.740	\$ 40.000	\$ 37.260	\$ 22.000
San Pedro	\$ 370.500	\$ 1.384.900	\$ 2.000	\$ 5.000	\$ 11.240	\$ -	\$ 361.260	\$ 1.389.900
Yotoco	\$ 16.000	\$ 85.900	\$ 10.324.000	\$ -	\$ 193.100	\$ 1.000	\$ 10.146.900	\$ 84.900
Totales	\$ 3.861.064	\$ 4.855.827	\$ 28.278.458	\$ 11.243.744	\$ 11.582.221	\$ 1.294.395	\$ 20.557.300	\$ 14.805.176

Fuente: Cámara de Comercio de Buga

Figura 12. Inversión neta por sector económico

SECTOR ECONOMICO	CONSTITUIDAS		REFORMADAS		DISOLUCION		INVERSION NETA	
	2.015	2.016	2.015	2.016	2.015	2.016	2.015	2.016
Agrícola, pecuario y pesquero	\$ 641.700	\$ 1.246.000	\$ 12.443.900	\$ 3.280.500	\$ 2.990.586	\$ 496.520	\$ 10.095.013	\$ 4.029.980
Minas y Canteras	-	5.000	-	-	2.121.600	-	(2.121.600)	5.000
Industria Manufacturera	410.550	471.455	9.725.894	5.809.648	799.398	120.000	9.337.046	6.161.103
Electricidad	-	5.000	-	-	132.240	-	(132.240)	5.000
Distribución de Agua	3.800	19.000	-	-	100.500	-	(96.700)	19.000
Construcción	287.500	279.600	3.268.783	464.086	529.720	10.000	3.026.563	713.686
Comercio	\$ 682.000	1.789.122	611.000	294.000	2.018.276	256.375	(725.276)	1.826.747
Transporte y Almacenamiento	1.117.800	121.000	825.000	995.000	280.920	126.000	1.661.880	990.000
Alojamiento/Servicio de Comida	115.000	46.800	240.000	-	833.000	25.000	(478.000)	21.800
Información y Comunicaciones	167.000	86.400	80.000	-	57.550	12.000	189.450	74.400
Actividad Financiera/de Seguros	2.000	21.000	-	110.000	7.940	800	(5.940)	20.310
Actividades Inmobiliarias	73.200	41.000	-	10.000	634.500	27.000	(561.300)	24.000
Actividades Profesionales	130.600	167.000	58.000	16.800	454.150	24.000	(265.550)	159.800
Activid. Servicios Administrativo	139.714	237.500	-	60.000	201.840	173.600	(62.126)	123.900
Actividad Pública	6.500	6.250	-	-	94.000	-	(87.500)	6.250
Educación	16.300	126.000	-	60.000	14.399	2.000	1.900	184.000
Actividades de Salud	47.200	183.100	875.881	143.000	155.100	21.100	767.981	305.000
Actividades Artísticas	18.000	4.600	150.000	110.600	94.500	-	73.500	115.200
Otros sectores económicos	\$ 1.417.364	\$ 1.699.705	\$ 6.108.664	\$ 2.153.596	\$ 4.389.757	\$ 541.500	\$ 2.370.038	\$ 1.792.346
TOTAL	\$ 3.858.864	\$ 4.855.827	\$ 28.278.458	\$ 11.243.744	\$ 11.520.221	\$ 1.294.395	\$ 20.617.100	\$ 14.805.176

Fuente: Cámara de Comercio de Buga

5. DISEÑO METODOLÓGICO

En este apartado se describen detalladamente el tipo de estudio a realizar, el método y fuentes de información. Además, las diferentes técnicas y herramientas administrativas que permitirán realizar los diagnósticos de la empresa, formulación de estrategias y planes de acción para la organización.

5.1. TIPO DE ESTUDIO

En primer lugar, el tipo de estudio a implementar es el descriptivo ya que se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis,⁸ en este caso Civimetálicas Rodríguez, permitiendo analizar así la situación actual de la empresa, las actividades y ejecución de procesos de producción y distribución. Para ello se realiza un análisis del entorno como punto de partida del plan estratégico, luego se presentan las características internas que derivan en una matriz DOFA, utilizando para ello el tipo de estudio descriptivo.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de estudio a desarrollar es el deductivo desde un enfoque cualitativo, puesto que a partir de la información obtenida por la empresa se buscarán conclusiones y nuevas direcciones a su actividad.

5.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información a utilizar son:

Fuentes Primarias: información directa proporcionada por las personas pertenecientes a la empresa en donde se incluye el autor del presente trabajo, y también para el desarrollo de benchmarking información de las otras empresas pertenecientes al sector.

Fuentes Secundarias: libros, trabajos de grado, textos digitales, artículos, revistas, y consultas generales en internet, repositorio de la biblioteca de la Universidad del Valle, periódicos y revistas económicas como El Tiempo, El Espectador, Revista Dinero y Portafolio. Asimismo, El DANE, Cámara de Comercio de Buga, la Alcaldía Municipal, entre otros.

Técnicas de Recolección: análisis de procesos y de información y la observación directa y participante. Se utilizarán metodologías de recolección de información tales como tabulaciones, matrices de evaluación y demás que faciliten la consecución de los objetivos y el desarrollo de las técnicas administrativas que

⁸ MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ta edición. Editorial Limusa. México, 2008

conducen al mejoramiento de su situación actual. Dado que el autor del documento hace parte de la empresa objeto de análisis, se realiza observación participante para apreciar lo que está sucediendo de manera directa, haciendo parte activa de los procesos, transformándolos e interviniendo en ellos, además de lograr analizarlos en profundidad.

Técnicas administrativas a implementar: La planeación estratégica y direccionamiento se realizará siguiendo el proceso estratégico expuesto por Benjamín Betancourt en el que se implementan de manera general las siguientes metodologías:

- Historia y caracterización general de empresa
- Matriz de segmentación
- Análisis externo: POAM
- Matriz de evaluación integrada del entorno
- Análisis sectorial: diamante de las 5 fuerzas de Porter y estructura de la industria
- Benchmarking: perfil competitivo
- Matriz de evaluación de factores externos: MEFE
- Matriz de análisis interno
- Matriz de evaluación de factores internos: MEFI
- Análisis estratégico: matriz DOFA
- Direccionamiento estratégico: formulación de misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias, matriz de Ansoff
- Direccionamiento estratégico: estructura y diseño organizacional
- Formulación de planes de acción y de seguimiento

6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

6.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA CIVIMETÁLICAS

6.1.1. Elementos actuales de la empresa

La empresa no cuenta con misión, visión, historia, principios, valores, políticas, reglamentos, etc. A continuación, se presentarán los datos de la historia de la empresa, datos generales, organigrama y demás. Sin embargo, estos elementos se exponen dado el objetivo del presente trabajo se formularon y estructuraron en este capítulo, no obstante, son elaboración propia. Es de aclarar que la empresa objeto de estudio es de propiedad de mi padre y participo actualmente en los procesos, por lo que se me ha permitido ir estructurando la empresa e ir fortaleciendo su crecimiento. De ahí que sea el objetivo del direccionamiento planteado como actividad final, siendo este un gran aporte al proceso que se realiza progresivamente.

6.1.2. Historia de la empresa

En el año 2012 su fundador Luis Enrique Rodríguez Villada, decidió iniciar una empresa familiar dedicada a la ejecución de obras civiles, estructuras metálicas y metalmecánica orientada al sector industrial de las empresas de la ciudad y el departamento. Posteriormente, dadas las características y condiciones de su actividad, se decidió en octubre de 2014 formalizar la empresa ante las entidades públicas que lo exigen: Cámara de Comercio de Buga, Alcaldía Municipal y Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), y conforme a la Ley de Formalización No. 1429 se constituyó como persona natural en el régimen simplificado cambiando su razón social a Civimetálicas Rodríguez.

Datos Generales:

Razón social:	Civimetálicas Rodríguez
	“Construcción de Obras Civiles y Estructuras Metálicas”
Nit.:	16.751.787-8
Inicio de Operaciones:	10 de octubre del 2014
Dirección:	Calle 8 sur # 16-08
	Barrio Santa Rita
Correo Electrónico:	civimetalias.rodriquez@gmail.com
Ciudad:	Guadalajara de Buga
Representante legal:	Luis Enrique Rodríguez Villada
Celular:	3155302360-3175302360

6.1.3. ¿Quiénes somos?

Civimetálicas Rodríguez, es una empresa dedicada a brindar servicios de construcción de obras civiles, estructuras metálicas y montajes industriales, enfocada en atender a las empresas del sector industrial pertenecientes a la región del Valle del Cauca.

Es una empresa familiar liderada por el padre, apoyado por su hijo en los procesos desde hace dos años. Es una empresa naciente en periodo de crecimiento. Recientemente cambió su razón social y se tiene proyectado en el mes de marzo de 2016 constituirse como una sociedad anónima simplificada. Es una empresa comprometida con el bienestar de sus colaboradores, el medio ambiente y sus clientes.

6.1.4. Productos

- **Ejecución de obras civiles:** Desarrollamos proyectos integrales, porque entendemos que el éxito de una construcción es la perfecta coordinación de todas y cada una de sus actividades. Así ponemos a disposición de nuestros clientes toda nuestra experiencia y respaldo en la ejecución de:

1. Demoliciones
2. Mampostería
3. Pilotajes
4. Mampostería
5. Cimentaciones
6. Estructuras en concreto



Fase de Cimentación de Construcción de Bodega y Oficinas Superagro, Guadalajara de Buga; 2014-2015.

Proceso de fabricación y montaje

Civimetálicas ofrece servicios de montaje de sistemas estructurales metálicos ejecutados técnicamente bajos los controles de calidad y seguridad industrial correspondientes.

El procedimiento de montaje comprende la planificación, replanteo, descargue y ubicación de estructura, revisión de los materiales, pre ensamble de piezas, uniones soldadas, uniones atornilladas, izajes e instalaciones, verificación de medidas, alineación, nivelación, accesorios, pintura y pruebas correspondientes en la estructura contratada.



*Finalización Fase de Montaje de Bodega y Oficinas Superagro, Guadalajara de Buga;
2014-2015.*

6.1.5. Experiencia laboral

Proyecto construcción de bodega y oficinas Superagro



Objeto contratado: Construcción de ocho (8) Caisson para cimentación de bodega y construcción de base para cimentación Tanque 210 toneladas en concreto reforzado.





Fuente: Elaboración propia

6.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

6.2.1. Perfil de Oportunidades y amenazas (POAM)

En el POAM se tienen en cuenta las dimensiones del entorno social, cultural, tecnológico, jurídico, económico, ambiental, geográfico, demográfico.

Cuadro 1. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Dimensión	Variable	A/O	AM	am	om	OM
SOCIAL	Poca credibilidad en estas votaciones por los ciudadanos. Esto afecta directamente la inversión en la ciudad.(contratos públicos)	A	x			
	Migración de venezolanos a el Valle del Cauca (competidores)	A	X			
	Desempleo	A		x		
CULTURAL	Incumplimiento de la competencia	A		x		
	Incumplimiento de los pagos por los clientes	A		x		
	Costumbre del consumidor por buscar lo más barato	O				x
	Presentación del obrero	O			x	
TECNOLÓGICO	Competencia por herramientas de última tecnología	O				x
	Aplicación de la normatividad de seguridad industrial	O				x
	Fachadas ecológicas en instalaciones industriales (POR EMPRESAS BOGOTANAS)	A	x			
JURIDICO	Exigencia de incorporar riesgos profesionales salud en el trabajo.	O			x	
	Implementos de seguridad obligatorios	O	O			
	Retención del 10% por garantía a 30 días	O			x	
	Curso en alturas obligatorio	O			X	
	Materiales certificados	O			x	

ECONÓMICO	Incremento en el precio del dólar	O				x
	Desempleo	A	x			
	Exoneración del IVA(Decreto 1818 de 2015)	O				O
	Costos de maquinaria y equipo	O			O	
AMBIENTAL	Políticas amigables con el medio ambiente CVC	O			X	
	Cubiertas en policarbonato	O				x
	Disminución de los afluentes debida a el verano	A	X			
GEOGRÁFICO	Altas temperaturas	O				x
	Ubicación de la ciudad	O			x	
	Expansión de las ciudades	O				O
DEMOGRÁFICO	Aumento de la población en la ciudad	O				x
	Crecimiento del casco urbano	O			x	
	Crecimiento de la agro industria	O			X	

Fuente: Elaboración propia

El análisis del entorno permite identificar las amenazas y oportunidades, en este caso, las amenazas mayores se presentan en el entorno social, económico y ambiental, mientras que las oportunidades por el entorno geográfico y demográfico asociado al crecimiento de las ciudades.

6.2.2. Condición de los factores

También se analizó la condición de los factores básicos, avanzados, generalizados y especializados, los cuales se asocian con el sector económico en estudio. Esta situación es importante para el análisis de los factores que se encuentran relacionados con la empresa.

Cuadro 2. Condición de los factores

FACTORES DEL SECTOR		CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES
Básicos	Los factores de producción básicos, agrupan los recursos naturales (minerales, flora, fauna), suelo, agua, clima, situación geográfica, y mano de obra (Betancourt, 2005).	Tierra	Parte superficial de la corteza terrestre, biológicamente activa, que proviene de la desintegración o alteración física y química de las rocas y de los residuos de las actividades de seres vivos que se asientan sobre ella. Sobre estos se realizan las obras de construcción, tienes diferentes condiciones según el lugar y condicionan la obra.
		Agua	Utilizada en los procesos, mezclado, remojo, adecuación de materiales, lavado de herramientas, entre otros.
		Clima	Es importante en la organización, ya que en épocas de invierno es difícil trabajar por el agua que se acumula en espacios de las obras, además que causa daños a los materiales que no han sido utilizados, y dificulta la construcción, pues mientras llueve no se puede mezclar, fundir, soldar, ni realizar la mayoría de los trabajos. El viento, temperatura, condiciones térmicas, lluvias, condicionan las obras.
		Mano de Obra	Esfuerzo tanto físico como mental que se aplica durante el proceso de planeación, construcción y finalización de las obras.
Avanzados	En este grupo de factores de producción avanzados que componen uno de los atributos del diamante competitivo, se enumeran: la infraestructura, las comunicaciones, el personal especializado, la	Infraestructura y maquinaria	Conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que la organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente.
		Personal especializado	Personal encargado de la planeación del proyecto, operarios, maestros, ingeniero, constructores, auxiliares de obra, ayudantes, etc.

	formación gerencial avanzada, las instituciones educativas, uso adecuado de información, conocimiento y tecnología (Betancourt, 2005).	Formación gerencial avanzada	Es importante para la correcta ejecución del proyecto, los procesos de contratación en condiciones especiales por el desarrollo de trabajo en alturas, espacios confinados, etc. Reclutamiento de personal capacitado en el área. Finalmente, la correcta presupuestación para ofertar el precio de la obra al cliente.
		Información , conocimiento y tecnología	La información y el conocimiento se diseminan fácilmente permitiendo la entrada permanente de nuevos competidores y nuevos productos.
Generalizados	Factores que pueden utilizarse en una amplia gama de sectores: red de carreteras, empleados con formación universitaria, redes eléctricas y de telecomunicaciones (Betancourt, 2005).	Red de carreteras y transportes(incluye vías marítimas)	Vías por los cuales pueden llegar a los diferentes municipios del territorio nacional, indispensables para la provisión de materiales que no se consiguen en el municipio.
		Redes de telecomunicaciones	Conjunto de medios, tecnologías, protocolos y facilidades en general, necesarios para el intercambio de información entre los usuarios de la red.
		Redes eléctricas	Redes interconectadas que tienen el propósito de suministrar electricidad para la ejecución de los proyectos.
Especializados	Factores que comprenden personal con formación muy específica, infraestructura sofisticada y conocimientos particulares en campos específicos (Betancourt, 2005).	Infraestructura y maquinaria sofisticada	Se utiliza para llevar a cabo los procesos de construcción, adecuación de instalaciones, entre otros, dependiendo del tipo de contrato y objetivo de la obra. Se requiere maquinaria y herramientas especiales, maquinaria pesada y amarilla, andamios, herramientas, equipos, entre otros.
		Conocimientos en procesos de construcción, manejo de materiales, construcción de obras, planos arquitectónicos, presupuestación y ejecución de proyectos, etc.	Necesarios para cumplir requerimientos y lineamientos de contratación por parte del cliente final.

6.2.3. Diamante competitivo

También se realizó un análisis del diamante de Porter, el cual sugiere que existen razones concretas para que un sector de la economía o empresa sean más competitivos que otros. Es decir, analiza los factores que generan ventajas competitivas que permiten que, por ejemplo, una actividad se consolide como la primera de su campo.

Cuadro 3. Diamante competitivo

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		
Gobierno: entes públicos	Elemento exógeno que influye positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes y puede verse influido por ellos.	Ámbito Nacional	Ministerio de Vivienda, ciudad y territorio; y Ministerio de Ambiente.	Es la entidad pública del orden nacional que de acuerdo con las condiciones de acceso y financiación de vivienda, y de prestación de servicios públicos de agua potable y saneamiento básico, es responsable de formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, planes y proyectos en materia de vivienda urbana, agua potable y saneamiento básico, desarrollo territorial y urbano planificado del país y de la consolidación del sistema de ciudades, con patrones de uso eficiente y sostenible del suelo. El Ministerio de Ambiente, tiene influencia dado que hay contrataciones de obras en zonas verdes o zona rural del municipio y se requieren permisos que según las determinaciones del Ministerio pueden restringir.
		Ámbito Departamental	Gobernación del Valle del Cauca	Busca liderar el ejercicio oportuno del control político en función del desarrollo social, la productividad, la paz, la sostenibilidad y la participación; y formular las políticas públicas y la normatividad necesarias, para contribuir a consolidar el sistema político y garantizar la institucionalidad en el Departamento del Valle del Cauca, a partir de la recuperación financiera, la gestión con calidad y la credibilidad ciudadana, en el marco de los principios y valores consagrados en la Constitución y las leyes.

		Ámbito Municipal	Alcaldía de Guadalajara de Buga, Secretarías municipales, Procuraduría (licencias de construcción), entre otras instituciones.	Entes territoriales, que generan las condiciones necesarias para la oportuna prestación de los servicios públicos y sociales, a través de la planificación del desarrollo económico, social, ambiental y del territorio y, de la administración efectiva de los recursos, propiciando la participación ciudadana en la gestión pública, el ejercicio de los derechos y deberes constitucionales y la convivencia pacífica de sus habitantes, con el fin de mejorar su calidad de vida
Condiciones de los factores		Tecnología	Las tecnologías referidas en softwares y maquinarias especializadas cambian a un ritmo acelerado, son costosas y requieren de grandes inversiones.	
		Recursos Humanos	Se requiere mano de obra no calificada para actividades de apoyo. Adicionalmente, se requiere personal especializado encargado de la planeación del proyecto, operarios, maestros, ingeniero, constructores, auxiliares de obra, ayudantes, etc.	
		Capital	Los requerimientos de maquinaria sofisticada, capacitaciones, y demás elementos se constituyen como las principales fuentes a financiar.	
Estructura, Estrategia y Rivalidad	Contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de rivalidad entre ellas.	Informalidad empresarial	El sector tiene un alto índice de informalidad en empresas del sector, dado que existen constructores independientes que no tienen constituidas como empresas sus actividades pero ejecutan trabajos de construcción y adecuación de instalaciones.	
Condiciones de la demanda		Composición mercado interno	Está constituido por empresas constructoras, de ingeniería, arquitectónicas, contratistas, entre otros.	
		Ritmo de crecimiento mercado interno	El mercado interno ha aumentado la demanda de construcciones, dado el crecimiento y aumento del sector de vivienda en el país.	
Industrias de soporte relaciones	Las industrias relacionadas, son aquellas que comparten tecnologías comunes, insumos y productos	Fondos de Financiación	Bancoldex (banco de desarrollo empresarial y comercio exterior de Colombia)	Diseña y ofrece nuevos instrumentos, financieros y no financieros, para impulsar la competitividad, la productividad, el crecimiento y el desarrollo de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas colombianas, ya sean exportadoras o del mercado nacional.

	complementarios. Es decir, con las que las empresas pueden compartir su cadena de valor.	Centros de formación especializada	Universidades con programas de ingeniería civil	La oferta de las Universidades, está orientada hacia la oferta de programas académicos de ingeniería civil.
			SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)	Es un establecimiento público del orden nacional con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa. Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia. Encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.
		Entidades de apoyo	Asocámaras (Asociación de Cámaras de Comercio del Suroccidente)	Es una persona jurídica de derecho privado sin ánimo de lucro, integrada por las Cámaras de Comercio Regionales (Buenaventura, Buga, Cali, Cartago, Cauca, Ipiales, Palmira, Pasto, Putumayo, Sevilla, Tuluá y Tumaco).
			Programa de Transformación Productiva PTP	Es una alianza público-privada creada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Tiene como objetivo fomentar la productividad y competitividad de sectores con elevado potencial exportador, por medio de una coordinación más eficiente entre el sector público y privado.
			iNNpulsa	La institución del Gobierno Nacional, creada en febrero de 2012, para apoyar y promover el crecimiento empresarial extraordinario, es decir, a iniciativas de negocio que puedan crecer de manera rápida, rentable y sostenida. Trabaja para fomentar la innovación y el emprendimiento de alto impacto, entendiendo que estas son palancas que permiten dicha clase de crecimiento.
		Apoyo Comercialización Internacional	ProColombia - Proexport	Entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero-energéticas y la imagen del país.

		Entes Certificadores de Apoyo	Certificaciones, ICONTEC, Bureau Veritas, SGS (Société Générale de Surveillance)	Organismos acreditados para otorgar certificaciones a organizaciones e instituciones del país.
Azar	Elemento exógeno que afecta los determinantes de la competitividad. Frecuentemente están fuera del control tanto de las empresas como del gobierno nacional.	Tasas de cambio (importadores de materiales del sector)	Las tasas de cambio, producto de la dinámica del mercado no son predecibles y especialmente afecta los procesos de negociación con importadores, puesto que pueden ser influidos positiva o negativamente en los costos y utilidades de una negociación. En esto influye, la devaluación y revaluación de la moneda de los países con los que se establecen relaciones.	
		Discontinuidad tecnológica	Las tecnologías referidas en softwares y maquinarias especializadas cambian a un ritmo acelerado, son costosas y requieren de grandes inversiones.	
		Cambios climáticos	El cambio climático no es predecible ni controlable, causa daños a obras o estructuras. En Colombia son los fenómenos del niño y la niña, crecimiento de ríos, avalanchas, derrumbes que afecten procesos de transporte por la vía terrestre de materiales o maquinaria, entre otros.	
		Guerras o conflictos armados	Los ataques de grupos armados, ataques a torres de redes eléctricas, cierre de vías, pueden ocurrir en algún momento sin tener previo control sobre su ejecución. Sin embargo, actualmente el proceso de paz y los diálogos que se están dando con las FARC hace que se visualice un ambiente positivo en términos de seguridad.	

6.2.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter permiten establecer la forma cómo compiten las empresas del sector en estudio, a partir de la rivalidad de los competidores, las barreras de entrada, el poder de los compradores, proveedores, amenaza de sustitutos

Cuadro 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

<i>BARRERAS DE ENTRADA</i>				
<i>FINANCIERAS</i>	<i>INSTITUCIONALES</i>	<i>TECNOLOGICAS</i>	<i>ECONÓMICAS</i>	<i>COMERCIALES</i>
En cuanto a las necesidades de capital, la incorporación continua de grandes volúmenes de materiales y la mano de obra necesaria para el avance de los proyectos implica un gran volumen de circulante, financiado en parte por el cobro de las certificaciones de obra, aunque sí puede suponer cierta barrera de entrada al sector. Las constructoras deben acreditar una estructura financiera suficiente para afrontar por sí mismas, o con el apoyo de financiación externa, la ejecución de los proyectos.	En lo relativo a las políticas gubernamentales, la construcción es una industria sin ningún tipo de restricción. No existen limitaciones a la entrada de compañías extranjeras ni tampoco otros países tienen barreras que bloqueen la entrada de empresas colombianas. El proceso de apertura de los mercados hace que constructoras extranjeras puedan competir en Colombia, pero también facilita la entrada de empresas colombianas a otros países. Otros aspectos mas específicos son: Licencias de construcción, impuestos de importación de materiales para la construcción y maquinaria, permisos.	En el negocio de la obra civil, la edificación no cuenta con una importante necesidad de capital fijo, por las características de la actividad. Tanto los materiales incorporados al producto, como la mano de obra necesaria, representan volúmenes relativamente elevados. Sin embargo el acceso a tecnologías de punta en maquinarias y herramientas especializadas se adquieren por subcontratación.	La capacitación técnica es un factor clave para el desempeño de este tipo de proyectos. Las grandes constructoras no son las únicas que cuentan con este conocimiento sino que subcontratan partes concretas de los proyectos a empresas más pequeñas y especializadas. La vía de entrada de medianas constructoras al negocio aparece por medio de la colaboración entre iguales con distinta especialización. Ante este tipo de asociaciones, las grandes empresas pueden constituir contratos de larga duración con sus subcontratistas, concertando gran parte de su capacidad productiva, de modo que no puedan embarcarse en proyectos complementarios. El proceso productivo, intensivo en mano de obra y que requiere un reducido volumen de capital fijo, dificulta la generación de economías de escala. Las grandes constructoras no cuentan con ventaja en términos de eficiencia con las de menor tamaño, sino que su preeminencia se deriva de su experiencia, conocimiento y estructura financiera que las hacen adjudicatarias de los trabajos.	Los efectos experiencia y aprendizaje también deben estudiarse desde una doble perspectiva: adjudicación y ejecución. En cuanto a la primera, la experiencia aporta una ventaja clave derivada del conocimiento del negocio necesario para que las propuestas de cada empresa tengan posibilidades claras de ser aceptadas. Este conocimiento recae en los contratistas habituales y su personal, por lo que, las compañías que desean entrar en el mercado pueden contratar a los responsables de los departamentos de proyectos. La entrada de competidores potenciales al negocio tiene en obra civil, una intensidad media, dado que aunque aparentemente no existen barreras de entrada, los criterios necesarios para resultar adjudicatario (tecnicidad, mecanización, financiero y experiencia constructiva) actúan a modo de trabas.

PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES	Las empresas contratistas dedicadas a la construccion y mejoramiento de edificaciones y proyectos son surtidas por multitud de proveedores de naturaleza muy heterogénea. La naturaleza de los proyectos de obra civil y edificación, y sus características concretas en cuanto a las particularidades del suelo y clima del lugar de construcción, determinarán los materiales que deberán utilizarse. Sin embargo, los fabricantes de componentes, englobados en la actividad de “elaboración de materiales de construcción”, gozan de un similar comportamiento, con excepciones, a pesar de su heterogeneidad, lo que hace que la intensidad de la fuerza que ejercen estos proveedores no sea significativa. Los principales proveedores son los que fabrican cemento, cerámica, acero, energía, cobre, aluminio, madera, vidrio, yesos y escayolas, y materiales ligantes.
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	La vinculación de los demandantes a los contratistas es muy reducida. La lealtad de los clientes es a priori, reducida, ya que cada licitación es independiente de las anteriores. La variable compradores, al analizar los negocios de obra civil y edificación se tiene una concentración muy elevada, ya que los clientes son las Administraciones (nacional, departamental, municipal). Sin embargo, en la edificación (con demandantes mayoritariamente privados) la concentración es muy reducida, lo que confiere una intensidad baja en el modelo.
AMENAZA DE SUSTITUTOS	Para las empresas contratistas dedicadas a la construccion y mejoramiento de edificaciones y proyectos, no existen sustitutivos destacables que faciliten los mismos servicios que los productos de construcción, salvo que los clientes decidan recurrir al stock preexistente (al tratarse de activos de larga duración) lo que hace que esta fuerza tenga una intensidad limitada. Existen múltiples soluciones para satisfacer las necesidades de vivienda o infraestructuras, pero son fabricadas por empresas del sector. En el costo de cambio esta es una fuerza de reducida intensidad.
RIVALIDAD DE COMPETIDORES EXISTENTES	Las empresas de tamaño mediano, que cuentan con estructuras relativamente costosas tienen más dificultades, pues no es fácil que puedan actuar como contratistas principales de las obras, lo que les relega a un papel secundario de los adjudicatarios principales de los trabajos. Por esto, la intensidad de la competencia actual es media-alta en el subsector de obra civil. Sin embargo, el grado de concentración y equilibrio entre los competidores en la parte de remodelacion y adecuacion no de obras civiles, sino de zonas residenciales y viviendas, es menor en edificación que en obra civil, ya que los requerimientos técnicos son menores y existe un número elevado de compañías suficientemente capacitadas. El grado de diferenciación de los productos no es significativo, ya que las constructoras se limitan a cumplir las especificaciones técnicas que a menudo son claramente expresadas por el cliente. El tamaño y las estrategias de subcontratación se convierten así en factores clave que limitan la competencia real a la producida entre las empresas de mayor experiencia y dimensión.
BARRERAS DE SALIDA	Las barreras de salida son muy reducidas, ya que al terminar la ejecución de las obras y proyectos, no existen importantes activos susceptibles de desinversión; los costes fijos son relativamente bajos; la contratación de una parte del personal como la subcontratación de otras compañías, se realiza por proyecto y una vez finalizada la obra los contratos se extinguen sin costo para la empresa y en muchos casos la maquinaria es alquilada. Sólo dos circunstancias hacen que los costes fijos puedan ser una carga importante en la actualidad: 1) Caídas de actividad próximas a la adquisición de nueva maquinaria. 2) Una revolución tecnológica que vuelva obsoletos los activos adquiridos. Éste es un hecho poco habitual, dado que se trata de un sector con una tecnología relativamente estable y cuyos avances se producen principalmente en los materiales incorporados, trasladando el riesgo desde las constructoras hacia los fabricantes de productos de construcción.

6.3. BENCHMARKING

6.3.1. Preparación e iniciación

El equipo de Civimetálicas Rodríguez conformado para la realización del estudio es la parte gerencial: gerente, subgerente y asistente administrativa.

Las organizaciones a comparar son empresas del Valle del Cauca que tienen competencia directa con la empresa objeto de estudio, sus nombres no serán referenciados sino que se denominarán a partir del nombre de su dirigente: Freddy, César y Javier. Las empresas se enfocan más hacia el desarrollo de los trabajos, por lo que no hay información disponible de su direccionamiento, formalidad y estructuración. Se conocen a partir de sus resultados.

6.3.2. Factores claves de éxito

Los FCE determinados para el ejercicio se identificaron con el grupo participante y son los siguientes:

- ISO calidad
- Calidad de servicio
- Cumplimiento
- Maquinaria y equipos
- Seguridad industrial
- Cuidado ambiental
- Diseño
- Precios
- Garantías

Estos aspectos son los más importantes exigidos por los clientes en las obras, de ahí que se tomen en cuenta como factores claves de éxito.

La calidad nos permite ser más competitivos en el sector de las obras civiles debido a gran informalidad en el sector mencionado. Certificando los procesos y materiales. *La calidad en nuestros servicios* es de gran importancia debido a el seguimiento que se le hace cada uno de nuestros proyectos ejecutados dando una garantía de doce meses por proyecto.

Maquinaria y equipo nos permite ser más competitivos en el mercado en procesos y en tiempo de ejecución de los proyectos.

Cuidado ambiental, la empresa es amigable con el medio ambiente por medio de nuestros procesos. En los cuales todos los residuos son reutilizados como relleno de compactación.

Diseño son sello de nuestra política "Dejamos todo lo que somos en lo pequeño que hacemos"

Precios justos nos permite ser competitivos. Debido a que se eliminan los intermediarios.

Las *garantías* permiten dar un parte de tranquilidad a nuestros clientes

6.3.3. Matriz de Perfil Competitivo

A continuación, se expone la matriz realizada por el equipo de trabajo, la cual está basado en el análisis de los factores claves de éxito, en donde el peso está dado en de acuerdo a su importancia, la suma de estos es del 100%. La columna de valor corresponde a la calificación dada a las empresas en cada factor clave y está en una escala de 1 a 4, siendo el 4 la mayor calificación. Adicionalmente, el valor sopesado registra el total de ese factor con respecto a la empresa analizada.

Cuadro 5. Matriz de perfil competitivo

Contratistas			Civimetalicas		Freddy		Cesar		Javier	
Factores claves de éxito			Compañía 1		Compañía 2		Compañía 3		Compañía 4	
			valor	Valor sopesado	valor	Valor sopesado	valor	Valor sopesado	valor	Valor sopesado
ISO calidad	8%	0,08	3,8	0,304	3	0,24	2	0,16	1	0,08
Calidad de servicio	8%	0,08	3,8	0,304	3	0,24	2	0,16	1	0,08
Cumplimiento	13%	0,13	3,8	0,494	3	0,39	2	0,26	1	0,13
Maquinaria y equipos	20%	0,2	3	0,6	3,8	0,76	2	0,4	1	0,2
Seguridad industrial	8%	0,08	3	0,24	3,8	0,304	2	0,16	1	0,08
Cuidado ambiental	8%	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	1	0,08
Diseño	7%	0,07	3	0,21	3,8	0,266	2	0,14	1	0,07
Precios	8%	0,08	2	0,16	1	0,08	4	0,32	3	0,24
Garantías	20%	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4	1	0,2
TOTAL	100%	1	29	3,272	28	3,12	22	2,32	11	1,16

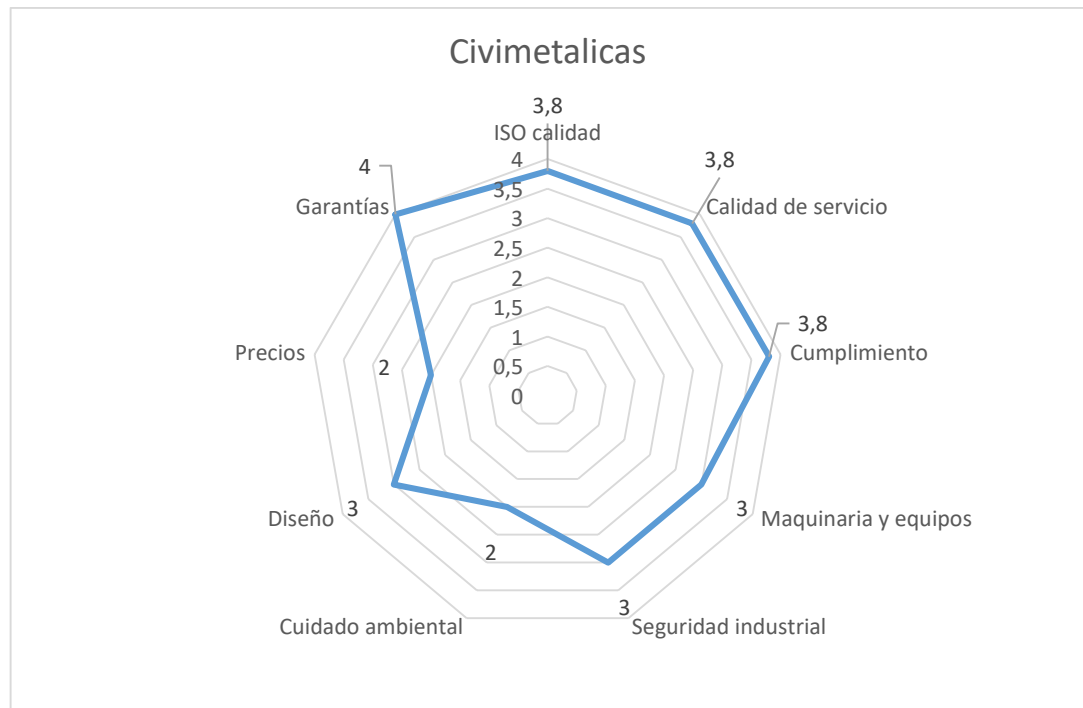
Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los factores claves de éxito, se obtuvieron los totales de valoración por cada empresa de acuerdo a los pesos y valores asignados. La empresa analizada con mayor valor se tiene que es Civimetálicas Rodríguez con 3.27, seguida de la compañía 2 de Freddy que obtuvo un 3.12, la compañía 3 con un 2.32 y por último la compañía 4 con un 1.16 el valor más bajo obtenido y poco cercano a las demás.

6.3.4. Radares de Comparación

A continuación, se exponen los radares de comparación, definidos a partir de los datos obtenidos en valores asignados a los factores claves de éxito.

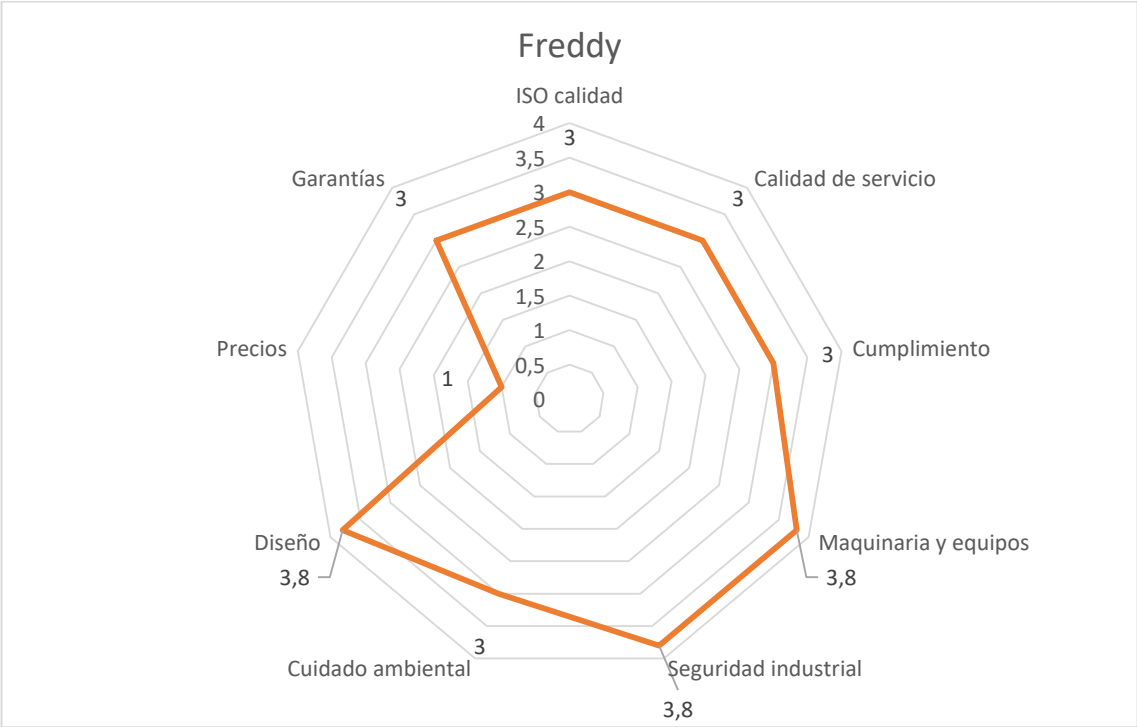
Figura 13. Radar Civimetálicas Rodríguez



Fuente: Elaboración propia

Civimetálicas tiene un excelente desempeño en factores como calidad de servicio, garantía y calidad. Tiene un desempeño crítico en precios y cuidado ambiental; y un desempeño aceptable en maquinaria y equipos, seguridad industrial y diseño.

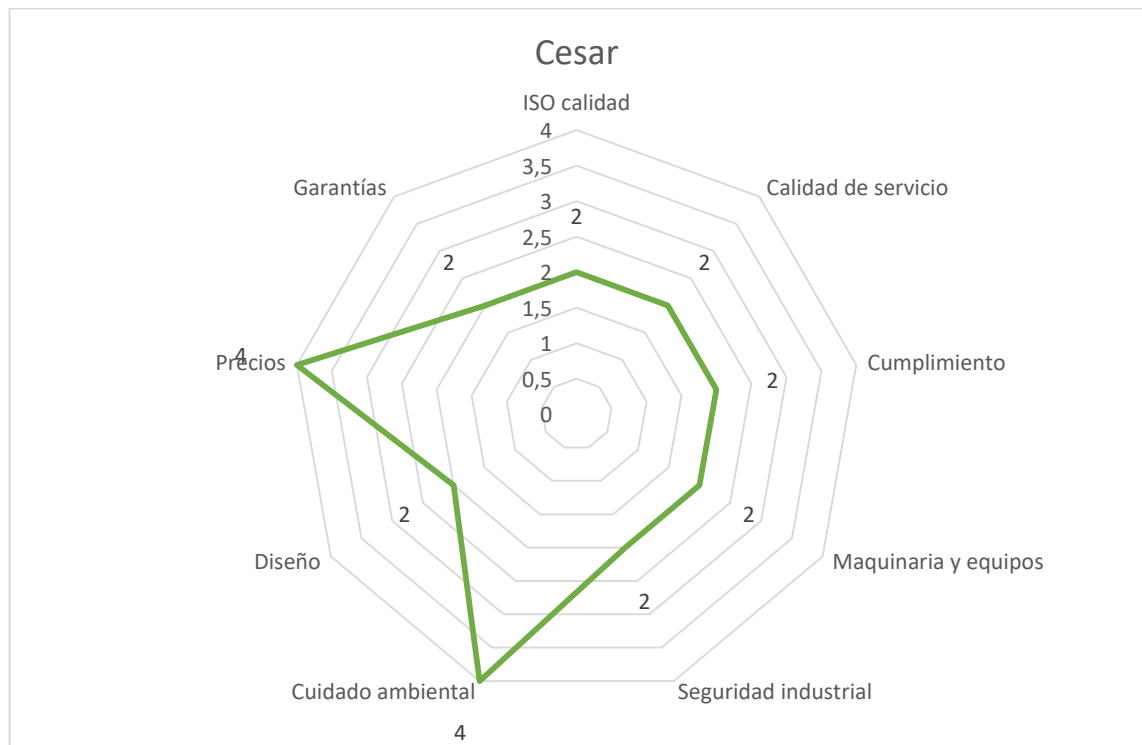
Figura 14. Radar compañía dos



Fuente: Elaboración propia

La compañía 2 tiene un buen desempeño en los factores de maquinaria y equipos, diseño y seguridad industrial. Un desempeño medio en garantías, calidad, cumplimiento y cuidado ambiental; y un desempeño muy crítico en los precios.

Figura 15. Radar compañía tres



Fuente: Elaboración propia

En este caso, la empresa 3 solo tiene como factores de desempeño representativos el precio y el cuidado ambiental, los demás factores son críticos con valoración de 2 puntos de 4, estos son: calidad, garantías, cumplimiento, maquinaria y equipos, seguridad industrial. Son valoraciones medias que se justifican en los buenos precios, es decir, reducidos, pero no de calidad sus servicios.

Figura 16. Radar compañía cuatro

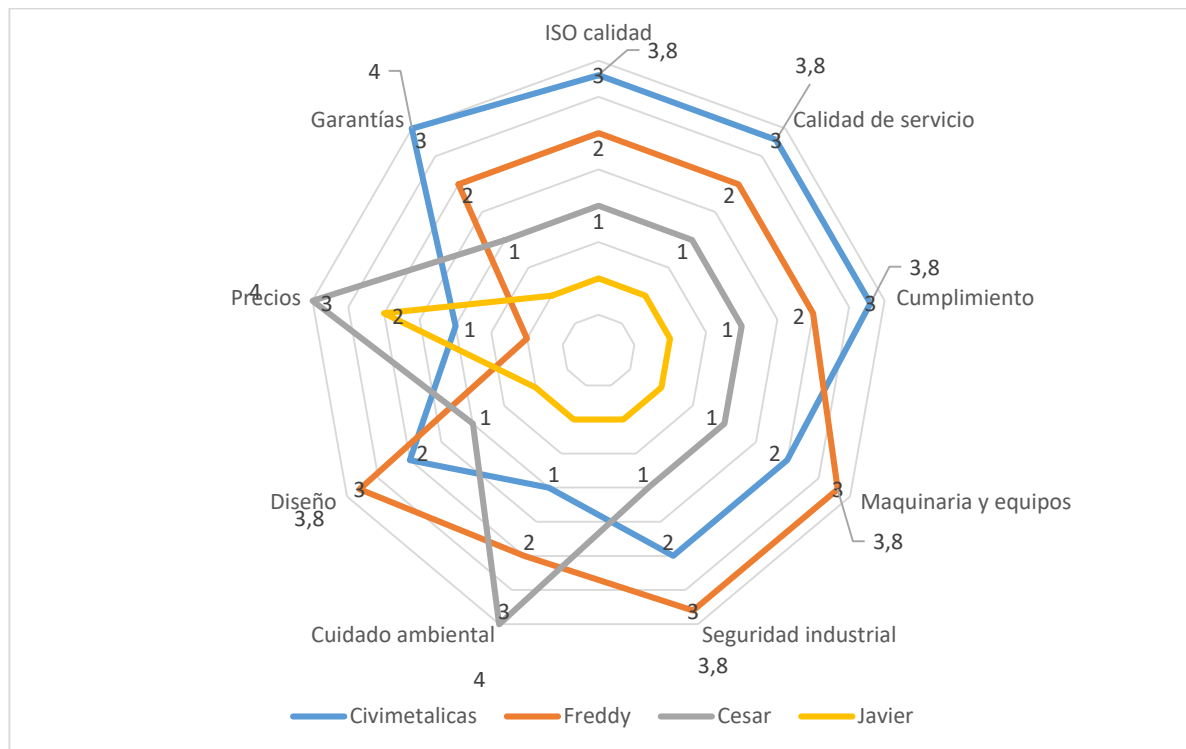


Fuente: Elaboración propia

Asimismo, la empresa 4 tiene un desempeño aceptable en los precios, pero todos los demás factores son críticos, puesto que tuvieron valoraciones de un punto. Es decir, que las garantías de sus servicios son mínimas, de ahí la gran ventaja en los precios.

La comparación de los radares de las empresas tomadas en cuenta para el benchmarking se presenta en la siguiente figura donde se puede observar la dispersión de las valoraciones entre una y otra empresa.

Figura 17. Comparación radares de valor



Fuente: Elaboración propia

6.3.5. Retroalimentación del Benchmarking

De la matriz de perfil competitivo y de los radares obtenidos en la realización del benchmarking, se puede interpretar que todas las organizaciones no están en igualdad de condiciones, el mayor valor sopesado lo obtuvo la organización 1 (Civimetálicas) con una calificación de 28. Le sigue en desempeño la compañía 2 de Freddy que obtuvo un 27,9, la compañía 3 con un 21,9 y por último la compañía 4 con un 10,9 el valor más bajo obtenido y poco cercano a las demás, lo cual muestra un pobre desempeño frente a las demás organizaciones.

De igual manera se puede identificar a los competidores con mayor fuerza en algunos factores de éxito, mostrando así la posición estratégica de las organizaciones en estudio lo cual permite identificar cuáles son los puntos débiles que tiene la organización para poder plantear estrategias de mejoramiento. El factor con mayor fuerza en las demás compañías es el precio.

Dado a lo anterior, se recomienda a Civimetálicas diseñar una política de precios más competitiva en el mercado, igualmente debe mejorar la inclusión de mejores maquinarias y equipos, seguridad industrial, el cuidado ambiental y el diseño.

6.4. ANÁLISIS INTERNO

6.4.1. Perfil de capacidades internas

A través de este análisis se pretende evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Se realizará un diagnóstico estratégico involucrando los factores que afectan la operación empresarial por medio de las capacidades directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano.

Cuadro 6. Matriz de capacidad directiva

MATRIZ DE CAPACIDAD DIRECTIVA									
DIAGNOSTICO INTERNO									
CAPACIDAD	Fortalezas			Debilidades			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa Responsabilidad Social					X		X		
Uso de Planes estratégicos Análisis Estratégico				X			X		
Evaluación y pronóstico del medio						X		X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X		X		
Flexibilidad de la estructura Organizacional						X	X		
Comunicación y Control Gerencial				X			X		
Orientación Empresarial		X					X		
Habilidad Para atraer y retener gente altamente creativa					X			X	
Habilidad para responder a la tecnología Cambiante		X					X		
Habilidad para manejar la inflación					X			X	
Agresividad		X					X		
Sistemas de Control					X		X		
Sistema de Toma de Decisiones		X					X		
Sistema de Coordinación			X				X		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la anterior matriz se determinaron algunas debilidades de la empresa que se debe a la forma empírica con la que se administra la empresa:

- **El uso de planes estratégicos**, la empresa no tiene en cuenta este tipo de planeación en el desarrollo de su operación, lo que con lleva a generar un alto impacto puesto que no encaminara su situación actual hacia las situaciones futuras deseadas.
- **La comunicación y el control gerencial**, se ubicaron dentro de las debilidades altas con generación de impacto alto, puesto que en toda organización se debe contar con un alto nivel de comunicación entre todas las partes que se involucren en el desarrollo de la operación, como también se debe ejercer un control permanente de las acciones gerenciales.

Por otro lado, se determinaron las siguientes fortalezas:

- **Habilidad para responder a la tecnología Cambiante**, es una fortaleza media, que genera un impacto alto, ya que el entorno determinara las necesidades del mercado, para ello se debe cumplir con dichas expectativas lo cual garantizara su posicionamiento dentro del mercado.
- **El sistema de toma de Decisiones**, es una fortaleza media, que genera un impacto alto, Puesto que todas las decisiones que se tomen en pro de la empresa desde la Gerencia, decidirán el rumbo de la organización lo cual determinara su éxito o fracaso en el futuro.

Cuadro 7. Matriz de capacidad tecnológica

MATRIZ DE CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
DIAGNOSTICO INTERNO									
CAPACIDAD	Fortalezas			Debilidades			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de Innovación	X							X	
Nivel de Tecnología Utilizado en los productos	X						X		
Fuerza de patentes y procesos			X					X	
Valor agregado al Producto			X				X		
Economía de Escala		X					X		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la capacidad tecnológica, se detectó:

- Una fortaleza baja que tiene la empresa es el **valor agregado al producto** que influye en determinar un impacto medio; pues de esta manera se garantizara la obtención de nuevos y más usuarios para la empresa y la fidelización de los usuarios existentes.

-Una fortaleza alta para esta empresa es el **nivel de tecnología** utilizado en los productos lo cual implica un alto impacto porque de esta manera se logra obtener una ventaja competitiva y comparativa frente a otras empresas del mismo sector, en las cuales es una debilidad.

- Una debilidad alta es el **nivel de coordinación e integración de áreas** y genera un impacto Bajo, puesto que una empresa que no tenga bien definidos sus procesos y funciones no tiene un punto de partida definido para el logro de sus objetivos y propósitos trazados.

Cuadro 8. Matriz de capacidad competitiva

MATRIZ DE CAPACIDAD COMPETITIVA									
DIAGNOSTICO INTERNO									
CAPACIDAD	Fortalezas			Debilidades			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Exclusividad del servicio					X			X	
Lealtad y Satisfacción del Cliente				X			X		
Participación del mercado									
Bajos Costos en Ventas			X				X		
Grandes Barreras en entrada de Servicios en la compañía				X			X		
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado		X					X		
Concentración de clientes					X		X		
Administración de clientes						X		X	
Portafolio De Servicios			X				X		
Programa post-Venta						X	X		

Fuente: Elaboración propia

Para la capacidad competitiva, se determinó que la **participación en el mercado** de la empresa se encuentra dentro de una Fortaleza baja, con un impacto alto, puesto que dentro de este mercado existen otras pequeñas empresas que le quitan participación dentro del mercado por su cantidad.

En cuanto a la **estabilidad de costos** es una fortaleza media que conduce a un alto impacto, pues dentro del desarrollo de la operación de la empresa se ha buscado

mantener constantes los costos y de esta manera lograr que en cada periodo se puedan aumentar las utilidades.

El **portafolio de servicio** se encuentra ubicado en una fortaleza baja con impacto medio, porque existe un calor y diverso portafolio de servicios, pero no hay una presentación física que permita darse a conocer a clientes nuevos.

La **lealtad y satisfacción** del cliente en la empresa se encuentran en una fortaleza baja con impacto alto, debido a que el cliente debe ser siempre la razón principal de toda empresa y si él no se encuentra conforme o satisfecho acarreará para la empresa pérdidas.

Cuadro 9. Matriz de capacidad financiera

MATRIZ DE CAPACIDAD FINANCIERA									
DIAGNOSTICO INTERNO									
CAPACIDAD	Fortalezas			Debilidades			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando lo requiere				X			X		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X						X	
Facilidad para salir del mercado					X		X		
Rentabilidad retorno de la inversión					X		X		
Liquidez disponibilidad de fondos internos					X		X		
Comunicación y control gerencial				X				X	
Habilidad para competir con precios	X						X		
Inversión de Capital, capacidad para satisfacer la demanda		X					X		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica			X				X		
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		X						X	

Fuente: Elaboración propia

En la capacidad financiera se refleja que el **acceso a capital externo** ha sido mínimo, lo cual se ve reflejado en la razón de endeudamiento.

Otra valiosa fortaleza con impacto alto, ha sido la **habilidad para competir con precios**, ya que las ventas de estas empresas realizan por volúmenes altos, que generan mayores índices de rentabilidad. Una debilidad de grado medio e impacto alto es **facilidad para salir del mercado**.

Cuadro 10. Matriz de capacidad talento humano

MATRIZ DE CAPACIDAD TALENTO HUMANO									
DIAGNOSTICO INTERNO									
CAPACIDAD	Fortalezas			Debilidades			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel Académico del Talento			X				X		
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad Administrativa		X					X		
Estabilidad Operativa					X		X		
Rotación Administrativa		X						X	
Rotación Operativa				X				X	
Ausentismo			X					X	
Pertenencia			X				X		
Motivación				X			X		
Nivel de Remuneración						X	X		
Accidentalidad	X						X		
Índices de Desempeño				X			X		

Fuente: Elaboración propia

En la capacidad de Talento Humano, una de las principales fortalezas es la de **bajos niveles de accidentalidad** ya que la empresa ha sido una empresa que pocas veces ha incurrido en problemas de este tipo.

La **rotación operativa**, pueden ser considerada en esta empresa como una debilidad alta, que produce un impacto medio; dado que no hay reemplazos fácilmente.

La **motivación** constituye una debilidad alta, con impacto alto; ya que, si el talento humano no está motivado, su nivel desempeño no va ser el esperado ni el suficiente para el rendimiento y el crecimiento de la empresa.

En el **nivel de remuneración** muchos no están conformes con la remuneración en los servicios prestados.

Cuadro 11. Análisis MEFE-MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS: MEFE			
FACTOR DETERMINANTE	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de la población	9%	3	0,27
Normatividad Seguridad Industrial	6%	4	0,24
Aplicación de herramientas de última tecnología	7%	4	0,28
Incumplimiento de los competidores	9%	4	0,36
Incumplimiento de los pagos por los clientes	8%	3	0,24
Habito del cliente de contratar lo más económico sin importar la calidad	9%	4	0,36
Altas temperaturas	8%	3	0,24
Crecimiento del casco urbano	7%	3	0,21
AMENAZAS			
Inseguridad	5%	1	0,05
Disminución de los afluentes de la ciudad por causa del verano	4%	1	0,04
Incumplimiento del cliente	6%	2	0,12
Tecnologías ecológicas en el mercado encubiertas	5%	1	0,05
Incremento en el precio del dólar	5%	1	0,05
Desempleo	4%	2	0,08
Políticas amigables con el medio ambiente en el tema de desechos	4%	1	0,04
Ubicación de la ciudad corredor del país	4%	1	0,04
	100%		2,67

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS: MEFI			
FACTOR DETERMINANTE	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
Portafolio de servicios	5%	3,0	0,2
Calidad en resultados de servicios de contratación	20%	4,0	0,8
Maquinaria, equipos y herramientas especializadas	8%	3,0	0,2
Objetivos estratégicos identificados y claros	5%	3,0	0,2
Designación de cargos y funciones establecidas	5%	3,0	0,2
Procesos contables y financieros	5%	3,0	0,2
Fidelización de clientes potenciales	8%	4,0	0,3
Seguridad Industrial y salud en el trabajo	3%	3,0	0,1
DEBILIDADES			
Estrategias de promoción y publicidad	8%	2,0	0,2
Logística de procesos	5%	1,0	0,1
Riesgo en operaciones - vulnerabilidad	3%	1,0	0,0
Base financiera para realización de grandes proyectos	10%	2,0	0,2
Implementación de nuevas tecnologías y desarrollos	3%	1,0	0,0
Liquidez financiera	8%	2,0	0,2
Estilo de dirección y toma de decisiones autocrático	2%	1,0	0,0
Procesos administrativos manuales	2%	1,0	0,0
100%			2,7

6.4.2. Análisis resultados MEFE-MEFI

La ponderación se realizó teniendo en cuenta los factores más relevantes para Civimetálicas. La evaluación se asignó de acuerdo con el criterio de la administración y dirección de la empresa y teniendo en cuenta el análisis de las diferentes variables del sector económico metalmecánico y de la construcción. El resultado de la matriz MEFE fue 2.67 y MEFI fue de 2.7 mostrando un equilibrio entre los factores externos e internos.

La organización tiene una posición interna fuerte, pues el 2,7 obtenido supera la ponderación promedio (2,5) para posicionarla como tal. Sin embargo, la puntuación podría ser mayor si se tiene en cuenta que varias de las debilidades que se tuvieron en cuenta se están trabajando actualmente, especialmente el área de mercadeo y publicidad, en donde se están formalizando procesos para convertirlo en una fortaleza. Así mismo, el cambio de procedimientos manuales a procesos digitales o computarizados que faciliten los procesos y permitan realizarlos con rapidez, seguridad y efectividad.

Muchos de los cambios que se deben emprender con base en las debilidades dependen de la gerencia que actúa de manera autocrática tanto en la dirección como en la toma de decisiones, factor limitante.

Los elementos externos, aunque fuera de control de la empresa, esta muestra unos resultados satisfactorios superiores al promedio 2,5. Lo que significa que cada vez responde de mejor manera a las amenazas y tiene además muchas oportunidades con ponderación en 4 por aprovechar para avanzar.

Luego de obtener los resultados de las matrices MEFE y MEFI, se procede a elaborar la matriz DOFA, cuyo propósito es seleccionar las estrategias adecuadas que permitirán el posterior diseño del direccionamiento estratégico propuesto para la empresa Civimetálicas Rodríguez. En el cuadro 12 se presenta esta matriz.

Cuadro 12. Diagnóstico DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Capital de trabajo insuficiente	Calidad
No hay estrategias de publicidad y promoción	Cumplimiento
No existe un portafolio de servicios físico	Maquinaria y equipos
No hay objetivos estratégicos claros	Capacitación
No existe misión y visión	Innovación
No existen principios y propósitos	Los procesos y procedimientos que desarrolla la empresa son claros
No hay reglamento interno de trabajo	Los cargos y sus funciones están bien definidos
No planeación financiera	Conocimiento de los precios y condiciones de los materiales
No hay presupuestos previos	Manejo contable adecuado con apoyo de asesoría
No hay formalidad en la estructura organizacional	Buen manejo del personal
No existen flujogramas de los procesos	
No tiene organigrama que le permita identificar claramente la relación que hay entre las distintas áreas	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Direccionamiento estratégico con objetivos claros	Capacitación masiva del SENA en metalmecánicas y obras civiles
Consolidación del Puerto seco	Introducción de nuevas empresas
La inversión y el desarrollo regional dada por la expansión del sector de la construcción	Aumento en los precios de materiales de construcción y metalmecánicos
Ampliaciones de bodegas por el crecimiento del sector industrial en la ciudad	Aumento en el valor de los impuestos
Utilización de redes sociales para promoción y publicidad	Aumento en el valor de los permisos y licencias
Fidelización de los clientes	Nivel de capital, publicidad, precios y experiencia de los nuevos competidores.
Realización de alianzas estratégicas con otras empresas	Inseguridad
Inclusión de nuevas tecnologías en equipos y maquinaria	Incremento de la competencia en el sector
Diversificación del portafolio de productos	La competencia maneja buen plan de marketing
Préstamos bancarios para financiación	Inflación en los precios
Reinversión constante e incrementar los productos de comercialización	Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores
Mercado insatisfecho	Uso de tecnología y sistemas computarizados por parte de la competencia

Cuadro 13. Estrategias diagnóstico DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
- Buscar la especialización en determinadas áreas de negocios, de acuerdo con la experiencia previa adquirida en el mercado. - Aprovechar el crecimiento de la industria a través de la concentración de esfuerzos en determinadas líneas de productos. - Incorporar a la estrategia de la empresa la búsqueda de cadenas productivas para la integración. - Mejorar los programas de post-atención a través de estudios al consumidor. - Utilizar el comercio electrónico y las tecnologías de comunicación para estudios de mercado.	- Incentivar la innovación y desarrollo de nuevos productos, basados en la experiencia de la empresa para enfrentar el bajo crecimiento. - Crear vínculos con centros de desarrollo para acceder a nueva tecnología y conocimiento. - Utilizar la experiencia adquirida para acceder al sistema científico y tecnológico. - Iniciar procesos de aseguramiento de la calidad para mejorar la competitividad de la empresa.
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
- Planear la capacitación al recurso humano, previo estudio de necesidades y competencias laborales requeridas. - Utilizar la representación gremial para buscar asistencia técnica y fortalecer procesos de producción en la empresa. - Vincularse a través de la agremiación a programas de desarrollo industrial de la región.	- Capacitar a directivos de la empresa CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ en temas de planeación estratégica. - Incorporar procesos de planeación en la empresa CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ. - Diseñar calendarios de capacitaciones a empleados y directivos de CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ

Fuente: elaboración propia

Se plantearon estrategias relacionando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, teniendo en cuenta estrategias de supervivencia (DA), de reorientación (DO), defensivas (FA) y ofensivas (FO). Las estrategias de supervivencia giran en torno a la capacitación de directivos y empleados, así como la incorporación de la planeación estratégica en la empresa, lo cual permitirá corregir las debilidades y afrontar las amenazas del mercado y el entorno. Las estrategias de reorientación buscan incentivar la agremiación para buscar asistencia técnica que conduzcan al

fortalecimiento de la organización. Las estrategias defensivas incentivan la innovación, mientras que las estrategias ofensivas, pretenden la especialización, el uso de las tecnologías de la información y la integración a cadenas productivas, en especial la construcción y la industria.

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CIVIMETÁLICAS

A continuación, se presentarán la formulación de la misión y visión, los objetivos estratégicos y la formulación de estrategias derivadas del proceso de direccionamiento.

7.1. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Civimetálicas considera pertinente incluir en su objetivo misional los siguientes elementos:

- **Cliente:** Nuestros clientes potenciales son las industrias en general, especialmente aquellas que requieren trabajos de construcción e ingeniería civil, así mismo el sector industrial y agroindustrial.
- **Productos o servicios:** Construcción de obras civiles y estructuras metalmecánicas.
- **Mercados:** Nuestro mercado objetivo se desarrolla en el departamento del Valle del Cauca.
- **Tecnología:** Con equipos idóneos para la realización efectiva y dinámica de nuestra labor como empresa, llevaremos a cabo nuestras entregas con calidad y en los tiempos determinados, sabiendo que con la renovación de equipos y el avance tecnológico nos hará más efectiva nuestra tarea.
- **Preocupación por la supervivencia:** Las metas económicas de la empresa, se orientan a capitalizarse cada día, para el crecimiento continuo, desarrollo de nuevas y mejores técnicas, mejoramiento de equipos de trabajo.
- **Filosofía:** La filosofía de nuestra empresa, es brindar un servicio y un producto basado en la calidad de nuestras entregas y el cumplimiento de las mismas.
- **Autoconcepto:** Nuestra empresa cumple de manera eficiente con sus compromisos, tanto con sus clientes, con el personal que labora en la empresa, dando como resultado una buena imagen al exterior de la misma.
- **Imagen pública:** Mostrar una imagen ante nuestros clientes y la sociedad en general, de ser una empresa de un actuar constante y permanente de mejoramiento de nuestros servicios y productos, basado en el respeto de nuestros compromisos, actuando de forma honesta ante los clientes, colaboradores, nuestros socios y los proveedores. La calidad de nuestro servicio y producto final, basados siempre en el cumplimiento de todos nuestros proyectos, ya sea en tiempo y calidad.

- **Efectividad reconciliatoria:** El trato entre los empleados es de cordialidad, respeto y compañerismo, como también a la hora de dirigirse al jefe, y este a su vez presenta un comportamiento con sus empleados de respeto y liderazgo.
- **Responsabilidad social:** La contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, es prioridad, con los materiales utilizados para las obras, y mediante un sistema final de desempeño.
- **Calidad inspiradora:** Basados en la experiencia adquirida, brindamos un servicio efectivo de diseño, construcción de edificaciones al igual que coordinación, administración y supervisión de proyectos de construcción, fundamentado en la calidad de nuestras obras, buscando la completa satisfacción y relaciones de largo plazo con nuestros clientes.

Civimetálicas considera pertinente incluir en su objetivo visional los siguientes elementos:

- **Dimensión de tiempo:** La empresa se proyecta hacia el año 2020, es decir, un horizonte de 5 años con objetivos a mediano plazo.
- **Integradora:** la empresa tiene esfuerzos y objetivos claramente definidos para el cumplimiento de las metas organizacionales, involucrando los diferentes niveles jerárquicos.
- **Amplia y detallada:** define el sector, actores, tiempo, características, objetivos y metas.
- **Positiva y alentadora:** se traza una visión positivista basada en el éxito, sostenibilidad y crecimiento de la empresa, siendo reconocidos a nivel nacional.
- **Realista y posible:** sus objetivos se estiman a mediano plazo con el objetivo de tener una previsión más apropiada de hechos que afectan las actividades de la empresa, además objetivos más basados en la realidad actual de la empresa y el entorno, que basados en utopías y grandes crecimientos inalcanzables a ritmos acelerados.

7.1.1. Misión Civimetálicas Rodríguez

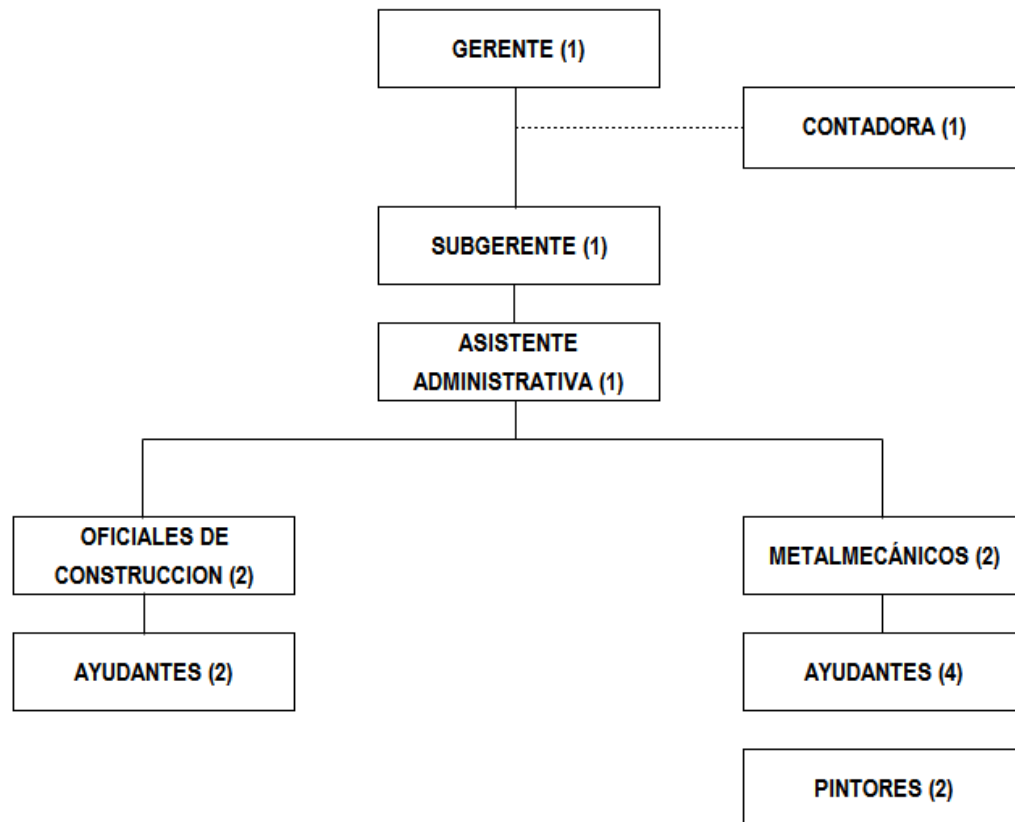
Realizar obras de infraestructura, construcción y metalmecánica en el sector de la ingeniería civil de calidad y con eficiencia, profesionalismo y compromiso para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, siguiendo procedimientos rentables y seguros, que cumplan con estándares de calidad; logrando la preservación del medio ambiente y el acatamiento de las normas técnicas, legales, éticas, seguridad y responsabilidad social.

7.1.2. Visión Civimetálicas rodríguez

Ser una empresa líder en el sector de la ingeniería civil en Colombia por la ejecución de obras de infraestructura, construcción y metalmecánica para el año 2020, siendo reconocidos por la eficacia y cumplimiento en la prestación de nuestros servicios.

7.1.3. Formulación Organigrama Civimetálicas Rodríguez

Figura 18. Organigrama Civimetálicas Rodríguez



Fuente: Elaboración propia por Jhon Rodríguez; 2015.

Actualmente, la empresa está conformada por el gerente Luis Enrique Rodríguez (padre), el subgerente (hijo), una relación de asesoría denotada en línea punteada que es la contadora que ofrece actividades de apoyo en esa área, una asistente administrativa que apoya el área gerencial en procesos administrativos (nómina, contratación, soportes, facturación, etc.); dos oficiales de construcción que tienen a su cargo dos ayudantes, por otro lado dos metalmecánicos que tienen a su cargo dos ayudantes cada uno para un total de 4 ayudantes y dos pintores.

7.2. MATRIZ DE ANSOFF

7.2.1. Estrategias

Segmentación del mercado

Civimetálicas Rodríguez necesita herramientas que permitan desarrollar nuevas estrategias que brinden a la empresa, la posibilidad de consolidarse en el mercado y le permita lograr un mayor posicionamiento dentro del mismo. Al realizar la segmentación de mercado, se podrán establecer los grupos de usuarios/consumidores que para la operación de la empresa, requieren de sus servicios, teniendo claro el segmento se deberá tener plena claridad en sus necesidades, características y hábitos de compra.

Para ello es necesario plantear un diseño de proceso de segmentación del mercado, con el fin de identificar los nichos de mercado existentes, descrito a continuación:

- **Identificar el sector potencial:** Para ofrecer los servicios de la empresa en este caso el sector potencial es el Industrial y el de la Construcción.

- **Determinar el Mercado Potencial:** Para identificar el Mercado Potencial en el cual se pueden ofrecer los servicios para suplir las necesidades de los clientes, se deben establecer los sub-mercados potenciales para la empresa.

De acuerdo a la actividad que se lleva a cabo se han definido para el Sector:

- Empresas manufactureras
- Empresas productoras
- Empresas aquellas que requieren cambios en su infraestructura física
- Construcción de nuevas bodegas de almacenamiento
- Ampliaciones de obras civiles
- Mejoras y transformaciones de obras

7.2.2. Estrategia del mercado

Dado que tanto la economía como la dinámica del sector industrial, Civimetálicas busca ser pionera en el mercado; para ello sus objetivos deben estar encaminados hacia el logro del crecimiento, por medio de la identificación las siguientes estrategias:

- **Estrategias de penetración:** La empresa debe darse a conocer y penetrar en el mercado a través de las Páginas amarillas, tuugo, volantes, página web, tarjetas de presentación para la referenciación, creación del logo.



- **Estrategias de desarrollo del mercado:** el mercado de Civimetálicas es un pilar del crecimiento y de posible expansión a nuevas oportunidades, para lograr dichos logros se desarrollará la búsqueda de nuevos nichos de mercado y plantearse como objetivo el ingreso de las ventas.
- **Estrategias de diferenciación:** aunque las anteriores estrategias ayudan a diferenciar la empresa se plantea diferenciarse también a través de los Servicios así:
 - Agilidad y rapidez para asistir a algún cliente desde el momento en que solicita el servicio
 - Amabilidad durante y después de haber prestado un servicio solicitado por los clientes.
 - Lograr culminar la prestación de un servicio de forma eficaz y eficiente
- **Estrategias comerciales:** en este aspecto se enmarcan las acciones que apoyan la estrategia planteada anteriormente. Estas estrategias son principalmente orientadas al cliente así:
 - Manejo y trato del Gerente General con sus clientes y colaboradores
 - Garantía del servicio
 - Seguimiento telefónico de satisfacción, por medio de la base de datos de los clientes
 - Desarrollo de mejoras constantes teniendo en cuenta las sugerencias hechas por los clientes

8. COMPONENTE ESTRATÉGICO

Con base a las estrategias diseñadas a partir de los análisis externos e internos, se agrupan las mismas en los siguientes objetivos estratégicos.

8.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos del Plan Estratégico 2019-2013 de la empresa CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ son:

1. Promoción del capital humano, orientado a la innovación y al desarrollo de nuevos productos en la empresa.

Es necesario mejorar la capacitación del capital humano de la empresa, orientándolo hacia la innovación y al desarrollo de nuevos productos en CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ. Para esto se utilizan las siguientes estrategias:

- *Incluir en el presupuesto anual una partida para la capacitación de los empleados y personal administrativo de la empresa.*
- *Establecer las necesidades de fortalecimiento educacional y de competencias laborales para los empleados de la empresa.*
- *Diseñar un calendario de capacitaciones para empleados y directivos de la empresa.*
- *Incentivar la innovación y el desarrollo de nuevos productos en la empresa considerando las necesidades de la industria.*

2. Promoción del desarrollo tecnológico, que, aunado con el impulso al factor humano, permita incorporar los más modernos sistemas y tecnologías en los diferentes procesos productivos.

La rápida evolución de los procesos industriales obliga al desarrollo de productos que incorporen modernas tecnologías, de manera que puedan experimentar procesos de renovación dinámica, y mantenerse en los mercados local, regional e internacional en el mediano y largo plazo. De otro modo, se corre el riesgo de fabricar productos obsoletos en poco tiempo, perdiendo toda posibilidad de competir contra otras empresas. Para esto, las estrategias siguientes son necesarias:

- *Interactuar con centros de desarrollo tecnológico que, además de realizar investigación y diseño permita acceder a nueva tecnología y conocimientos.*

- *Promover el acceso de la empresa al sistema científico y tecnológico, para satisfacer sus necesidades concretas.*
- *Buscar asistencia técnica para fortalecer los procesos de producción al interior de la empresa.*
- *Vincularse a programas de desarrollo industrial de la región.*

3. Fortalecer la competitividad empresarial a través de la especialización y la modernización tecnológica.

Se pretende que la empresa se oriente progresivamente a la producción con mayor valor agregado, basada en la información permanente y sistemática que le permita competir al nivel que el mercado exige, y pueda a su vez generar el efecto multiplicador positivo hacia todas las ramas de la actividad económica del mercado con las que se relaciona. Son importantes las siguientes estrategias:

- *Buscar la especialización en determinadas áreas de negocios.*
- *Concentrar los esfuerzos en determinadas líneas de productos.*
- *Buscar la integración a cadenas productivas.*
- *Contratar campañas de marketing específicas destinadas a alcanzar esa meta.*
- *Adoptar sistemas de aseguramiento de la calidad.*

4. Innovar en las prácticas logísticas para la mejor integración a la cadena de valor y la atención a las necesidades del consumidor.

La consolidación de la empresa requiere etapas previas de desarrollo de experiencia en el mercado interno. Para integrarse con éxito en el mercado la empresa identificará y consolidará determinados nichos. En primera instancia lo hará profundizando la relación comercial con los consumidores locales.

- *Realizar estudios del consumidor para medir su satisfacción y conocer sus necesidades.*
- *Incorporar sistemas de aseguramiento de la calidad que favorezcan la gestión logística.*
- *Confeccionar estudios de mercado de los productos y servicios orientados al consumidor.*

8.2. PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ

Se determinó conformar cuatro proyectos estratégicos que buscan el logro de los objetivos como son: Diseñar un plan de capacitación para el personal administrativo y productivo; Fortalecer el proceso de desarrollo tecnológico de la empresa; Especialización en la producción y Fortalecer la cadena logística.

A continuación, se describen los cuatro proyectos estratégicos referidos según sus objetivos particulares:

- ***Diseñar un plan de capacitación para el personal administrativo y productivo***

El objetivo de este proyecto estratégico es fortalecer el capital humano de la empresa, orientado hacia la innovación empresarial y el desarrollo de nuevos productos, que es esencial para mejorar la competitividad de CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ en su intento de orientarse al mercado regional y nacional.

- ***Desarrollo tecnológico de la empresa***

Conscientes de la importancia de la tecnología en las empresas del sector de la construcción y metalmecánico, este proyecto estratégico pretende fortalecer el desarrollo tecnológico de CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ incorporando modernas tecnologías para mantenerse competitivos en el mercado regional y nacional.

- ***Especialización en la producción***

Este proyecto estratégico tiene como objetivo que la empresa se oriente a la producción con mayor valor agregado, por lo tanto, se hace necesario buscar la especialización en la producción.

- ***Fortalecer la cadena logística hacia el consumidor***

El objetivo de este proyecto es que la empresa CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ consolide su participación en el mercado nacional, teniendo como meta los consumidores locales y actuando sobre la cadena de valor que inicia desde los proveedores, pasando por las etapas de producción y direccionándose hacia las necesidades del cliente.

8.2.1. Direccionamiento estratégico de CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ

Cuadro 14. Proyecto estratégico Uno. CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ.

CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ						
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO						
PROYECTO ESTRATEGICO:		Diseñar un plan de capacitación para el personal administrativo y productivo				
OBJETIVOS				N°	MEDIOS	RESPONSABLE
Fortalecer el capital humano de la empresa, orientado hacia la innovación empresarial y el desarrollo de nuevos productos				1.1	Presupuestar anualmente una partida para la capacitación del personal	Gerente, Contador
				1.2	Establecer las necesidades del personal en materia de capacitación	Gerente, Jefe construcción y metalmecánico
				1.3	Diseñar un calendario de capacitaciones	Gerente, Jefe construcción y metalmecánico
INDICADOR	METAS					
	2019	2020	2021	2022		
% de los ingresos brutos	5%	6%	7%	8%		
Nro. horas de capacitación anual	96	106	116	128		

Cuadro 15. Proyecto estratégico Dos. CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ.

CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ								
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO								
PROYECTO ESTRATEGICO:			Desarrollo tecnológico de la empresa					
OBJETIVOS					N°	MEDIOS	RESPONSABLE	
Fortalecer el desarrollo tecnológico de CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ incorporando modernas tecnologías para mantenerse competitivo en el mercado nacional e internacional.					1.1	Aprovechar los centros de desarrollo tecnológico de la región ⁹	Gerente	
					1.2	Buscar asistencia técnica para fortalecer los procesos de producción	Gerente, Jefe construcción y metalmecánico	
					1.3	Vincularse a programas de desarrollo industrial en la región	Gerente	
					1.4	Invertir en mejoramiento de tecnología un % de los ingresos	Gerente, Contador	
INDICADOR			METAS					
			2019	2020	2021	2022		
Incremento de la productividad			10%	10%	10%	10%		
Porcentaje de inversión en tecnología / inversión total			20%	20%	20%	20%		

⁹ Para el Valle del Cauca está disponible la Corporación Centro Red Tecnológico Metalmecánico del Pacífico, que es un centro de desarrollo tecnológico que presta servicios tecnológicos, información, proyectos. <http://www.crtm.org.co/>

Cuadro 16. Proyecto estratégico Tres. CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ.

CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ						
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO						
PROYECTO ESTRATEGICO:		Especialización en la producción				
OBJETIVOS				Nº	MEDIOS	RESPONSABLE
Orientar a la empresa hacia la producción con mayor valor agregado				1.1	Evaluar las áreas de negocios que más aportan valor a la empresa	Gerente, Jefe construcción y metalmecánico
				1.2	Definir la línea de productos que más conviene producir	Gerente, Jefe construcción y metalmecánico
				1.3	Buscar la integración a cadenas productivas de la región	Gerente
INDICADOR	METAS					
	2019	2020	2021	2022		
Porcentaje de procesos evaluados	50%	60%	70%	100%		
Grado de integración a cadenas productivas	20%	20%	20%	20%		
Porcentaje de la producción destinada a cadenas productivas	20%	30%	40%	50%		

Cuadro 17. Proyecto estratégico Cuatro. CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ.

CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ								
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO								
PROYECTO ESTRATEGICO:		Fortalecer cadena logística hacia los usuarios						
OBJETIVOS					Nº	MEDIOS	RESPONSABLE	
Consolidar su participación en el mercado nacional, teniendo como meta los usuarios locales y actuando sobre la cadena de valor.					1.1	Realizar estudios de satisfacción del usuario	Gerente, Auxiliar administrativa	
					1.2	Iniciar el proceso de aseguramiento de la calidad para favorecer la gestión logística	Gerente, Jefe construcción y metalmecánico	
					1.3	Realizar estudios de mercado nacional e internacional para identificar nuevas oportunidades para la empresa	Gerente, Auxiliar administrativa	
INDICADOR		METAS						
		2019	2020	2021	2022			
Nro. de estudios de satisfacción realizados		1	2	4	4			
Nro. de capacitaciones realizadas sobre aseguramiento de la calidad		4						
Nro. de reuniones realizadas en la empresa sobre aseguramiento de la calidad		4						
Nro. de investigaciones realizadas sobre el mercado nacional e internacional		1	1	2	2			

8.2.2. Plan de acción de CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ

Cada uno de los objetivos estratégicos seleccionados tiene una o varias áreas involucradas en la empresa CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ. Es necesario relacionar cada proyecto con las áreas y acciones requeridas para su ejecución.

Cuadro 18. Plan de Acción Estratégico para CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ.

ESTRATEGIA	ACCIONES	FECHA (CUANDO)		INVERSIÓN	RESPONSABLE
		FECHA INICIO	FECHA FINAL		
Presupuestar anualmente una partida para la capacitación del personal	Elaborar el presupuesto anual para el 2019 de CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ	Diciembre 1/18	Diciembre 31/18	1.500.000	Gerente, Contador
	Realizar el informe de gestión anual, detallando el valor de los ingresos brutos	Diciembre 1/18	Diciembre 31/09		Contador
	Calcular el valor destinado a capacitaciones	Diciembre 1/18	Diciembre 1/18		Gerente, Contador
Establecer las necesidades del personal en materia de capacitación	Elaborar el manual de funciones y cargos, con perfiles de los trabajadores	Enero 1/2019	Enero 31/2019	800.000	Auxiliar administrativa
	Definir las fortalezas y debilidades del personal administrativo y de producción	Febrero 1/2019	Febrero 28/2019	800.000	Auxiliar administrativa, Jefe construcción y metalmecánico
	Investigar sobre la oferta en materia de capacitación para los empleados	Marzo 1/2019	Marzo 30/2019	500.000	Auxiliar administrativa
Diseñar un calendario de capacitaciones	Definir los cursos y fechas disponibles para capacitación del personal	Abril 1/2019	Abril 15/2019	250.000	Auxiliar administrativa
	Coordinar con Jefe construcción y metalmecánico y Gerencia los horarios disponibles para capacitaciones	Abril 16/2019	Abril 30/2019	250.000	Auxiliar administrativa, Jefe construcción y metalmecánico, Gerencia
Aprovechar los centros de desarrollo tecnológico de la región	Investigar sobre las posibilidades de desarrollo tecnológico en la región	Enero 1/2019	Marzo 30/2019	1.500.000	Gerente
	Establecer contactos para vincularse a programas de desarrollo tecnológico	Enero 1/2019	Marzo 30/2019		Gerente

ESTRATEGIA	ACCIONES	FECHA (CUANDO)		INVERSIÓN	RESPONSABLE
		FECHA INICIO	FECHA FINAL		
Buscar asistencia técnica para fortalecer los procesos de producción	Analizar los procesos de producción de la empresa	Enero 1/2019	Enero 31/2019	400.000	Jefe construcción y metalmecánico
	Seleccionar los procesos de producción que requieren asistencia técnica	Febrero 1/2019	Febrero 28/2019	400.000	Jefe construcción y metalmecánico
	Establecer contactos para asistencia técnica	Marzo 1/2019	Marzo 30/2019	500.000	Jefe construcción y metalmecánico, Gerente
	Definir fechas y horarios para asistencia técnica	Abril 1/2019	Abril 30/2019	500.000	Jefe construcción y metalmecánico, Gerente
Vincularse a programas de desarrollo industrial en la región	Investigar sobre programas de desarrollo industrial en el Valle	Enero 1/2019	Marzo 30/2019	800.000	Gerente
	Establecer contactos para vinculación a programas de desarrollo industrial	Marzo 1/2019	Marzo 30/2019	500.000	Gerente
Invertir en mejoramiento de tecnología	Definir procesos que requieren mejoramiento tecnológico	Enero 1/2019	Enero 31/2019	500.000	Jefe construcción y metalmecánico
	Realizar evaluaciones de proyectos de actualización tecnológica	Febrero 1/2019	Febrero 28/2019	1.500.000	Asesores Externos
	Buscar recursos financieros para la inversión tecnológica	Marzo 1/2019	Junio 30/2019	800.000	Gerente
Evaluar las áreas de negocios que más aportan valor a la empresa	Evaluar financieramente las áreas de negocios en cuanto generación de valor	Julio 1/2019	Septiembre 30/2019	1.500.000	Asesores Externos
	Seleccionar las áreas de negocio que no aportan valor para eliminarlas o reestructurarlas	Octubre 1/2019	Octubre 31/2019	500.000	Gerente, Asesores externos
Definir la línea de productos que más conviene producir	Establecer las áreas estratégicas de la empresa	Noviembre 1/2019	Noviembre 30/2019	800.000	Gerente
Buscar la integración a cadenas productivas de la región	Investigar en la región sobre cadenas productivas y las posibilidades de integración	Enero 1/2011	Febrero 28/2011	1.500.000	Gerente, Auxiliar administrativa
Realizar estudios de satisfacción del consumidor	Seleccionar clientes y productos para estudios de satisfacción	Marzo 1/2019	Marzo 30/2019	500.000	Auxiliar administrativa, Gerente
	Diseñar herramientas para recolección de datos	Abril 1/2019	Abril 15/2019	250.000	Auxiliar administrativa, Gerente
	Analizar los datos encontrados y formular plan de mejoramiento.	Abril 16/2019	Marzo 30/2019	500.000	Gerente

ESTRATEGIA	ACCIONES	FECHA (CUANDO)		INVERSIÓN	RESPONSABLE
		FECHA INICIO	FECHA FINAL		
Iniciar el proceso de aseguramiento de la calidad para favorecer la gestión logística	Capacitarse en temas de aseguramiento de la calidad	Enero 1/2019	Diciembre 31/2019	3.000.000	Gerente, Auxiliar administrativa, Jefe construcción y metalmecánico
	Ejecutar reuniones en la empresa para definir proyecto de aseguramiento de la calidad	Enero 1/2019	Diciembre 31/2019		Gerente, Auxiliar administrativa, Jefe construcción y metalmecánico
Realizar estudios de mercado nacional e internacional para identificar nuevas oportunidades para la empresa	Definir mercados y productos para estudios	Febrero 1/2019	Febrero 28/2019	800.000	Gerente, Auxiliar administrativa
	Realizar estudios de mercado	Marzo 1/2019	Diciembre 31 de 2019	3.500.000	Gerente, Auxiliar administrativa

Fuente: construcción propia

8.3. PRESUPUESTO ESTRATÉGICO PARA CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ

El presupuesto representa la última etapa, es decir la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financieros) de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinando por la alta dirección.

8.3.1. Presupuesto de inversión

La realización de las estrategias por parte de la empresa, requiere de un presupuesto de inversión, que le permita en el corto, mediano y largo plazo, poner en práctica el direccionamiento estratégico propuesto.

Cuadro 19. Presupuesto estratégico CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ

ESTRATEGIA	ACCIONES	RECURSOS REQUERIDOS				VALOR DE LA INVERSION			
(COMO)		Humanos	Técnicos / Tecnológicos	Institucionales	Financie-ros	2019	2020	2021	2022
Presupuestar anualmente una partida para la capacitación del personal	Elaborar el presupuesto anual para CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ	Contador, Gerente			Sueldos	500.000	530.000	561.800	595.508
	Realizar el informe de gestión anual, detallando el valor de los ingresos brutos	Contador	Software, PC		Sueldos	500.000	530.000	561.800	595.508
	Calcular el valor destinado a capacitaciones	Gerente, Contador			Sueldos	500.000	530.000	561.800	595.508
Establecer las necesidades del personal en materia de capacitación	Elaborar el manual de funciones y cargos, con perfiles de los trabajadores	Auxiliar administrativa	Software, PC, Papelería		Sueldos, Gastos papelería	800.000	848.000	898.880	952.813
	Definir las fortalezas y debilidades del personal administrativo y de producción	Auxiliar administrativa, Jefe de producción			Sueldos	800.000	848.000	898.880	952.813
	Investigar sobre la oferta en materia de capacitación para los empleados	Auxiliar administrativa	Comunicaciones, Internet		Sueldos, Gastos comunicaciones	500.000	530.000	561.800	595.508

ESTRATEGIA	ACCIONES	RECURSOS REQUERIDOS				VALOR DE LA INVERSION			
(COMO)		Humanos	Técnicos / Tecnológi-cos	Institucionales	Financie-ros	2019	2020	2021	2022
Diseñar un calendario de capacitaciones	Definir los cursos y fechas disponibles para capacitación del personal	Auxiliar administrativa	Comunicaciones, Internet		Sueldos, Gastos comunicaciones	250.000	265.000	280.900	297.754
	Coordinar con Jefe construcción y metalmecánico y Gerencia los horarios disponibles para capacitaciones	Auxiliar administrativa, Jefe construcción y metalmecánico, Gerencia			Sueldos	250.000	265.000	280.900	297.754
Aprovechar los centros de desarrollo tecnológico de la región	Investigar sobre las posibilidades de desarrollo tecnológico en la región	Gerente	Comunicaciones, Internet		Sueldos, Gastos comunicaciones	750.000	795.000	842.700	893.262
	Establecer contactos para vincularse a programas de desarrollo tecnológico	Gerente	Comunicaciones, Internet		Sueldos, Gastos comunicaciones	750.000	795.000	842.700	893.262
Buscar asistencia técnica para fortalecer los procesos de producción	Analizar los procesos de producción de la empresa	Jefe construcción y metalmecánico	Software		Sueldos	400.000	424.000	449.440	476.406
	Seleccionar los procesos de producción que requieren asistencia técnica	Jefe construcción y metalmecánico	Software		Sueldos	400.000	424.000	449.440	476.406
	Establecer contactos para asistencia técnica	Jefe construcción y metalmecánico, Gerente	Comunicaciones, Internet		Sueldos, Gastos comunicaciones	500.000	530.000	561.800	595.508
	Definir fechas y horarios para asistencia técnica	Jefe construcción y metalmecánico, Gerente			Sueldos	500.000	530.000	561.800	595.508
Vincularse a programas de desarrollo industrial en la región	Investigar sobre programas de desarrollo industrial en el Valle del Cauca	Gerente	Comunicaciones, Internet		Sueldos, Gastos comunicaciones	800.000	848.000	898.880	952.813

ESTRATEGIA	ACCIONES	RECURSOS REQUERIDOS				VALOR DE LA INVERSION			
(COMO)		Humanos	Técnicos / Tecnológicos	Institucionales	Financie-ros	2019	2020	2021	2022
Vincularse a programas de desarrollo industrial en la región	Establecer contactos para vinculación a programas de desarrollo industrial	Gerente	Comunicaciones, Internet		Sueldos, Gastos comunicaciones	500.000	530.000	561.800	595.508
Invertir en mejoramiento de tecnología	Definir procesos que requieren mejoramiento tecnológico	Jefe construcción y metalmecánico	Software		Sueldos	500.000	530.000	561.800	595.508
	Realizar evaluaciones de proyectos de actualización tecnológica	Asesores Externos		Centros de Desarrollo Tecnológico	Costo asesorías	1.500.000			
	Buscar recursos financieros para la inversión tecnológica	Gerente	Comunicaciones, Internet	Banca	Sueldos, Gastos comunicaciones	800.000	848.000	898.880	952.813
Evaluar las áreas de negocios que más aportan valor a la empresa	Evaluar financieramente las áreas de negocios en cuanto generación de valor	Asesores Externos			Costo asesorías	1.500.000			
	Seleccionar las áreas de negocio que no aportan valor para eliminarlas o reestructurarlas	Gerente, Asesores externos			Sueldo, costo asesorías	500.000	530.000	561.800	595.508
Definir la línea de productos que más conviene producir	Establecer las áreas estratégicas de la empresa	Gerente			Sueldo	800.000	848.000	898.880	952.813
Buscar la integración a cadenas productivas de la región	Investigar en la región sobre cadenas productivas y las posibilidades de integración	Gerente, Auxiliar administrativa	Comunicaciones, Internet		Sueldos, Gastos comunicaciones	1.500.000	1.590.000	1.685.400	1.786.524
Realizar estudios de satisfacción del consumidor	Seleccionar clientes y productos para estudios del consumidor	Auxiliar administrativa, Gerente	Comunicaciones, Internet		Sueldos, Gastos comunicaciones	500.000	530.000	561.800	595.508

ESTRATEGIA	ACCIONES	RECURSOS REQUERIDOS				VALOR DE LA INVERSION			
(COMO)		Humanos	Técnicos / Tecnológico-cos	Institucionales	Financie-ros	2019	2020	2021	2022
	Diseñar herramientas para recolección de datos	Auxiliar administrativa, Gerente			Sueldos	250.000	265.000	280.900	297.754
	Analizar los datos encontrados	Gerente	Software		Sueldos	500.000	530.000	561.800	595.508
Iniciar el proceso de aseguramiento de la calidad para favorecer la gestión logística	Capacitarse en temas de aseguramiento de la calidad	Gerente, Auxiliar administrativa, Jefe construcción y metalmecánico		Icontec	Costo asesorías	3.000.000			
	Ejecutar reuniones en la empresa para definir proyecto de aseguramiento de la calidad	Gerente, Auxiliar administrativa, Jefe construcción y metalmecánico		Icontec			-	-	-
Realizar estudios de mercado nacional e internacional para identificar nuevas oportunidades para la empresa	Definir mercados y productos para estudios	Gerente, Auxiliar administrativa			Sueldos	800.000	848.000	898.880	952.813
	Realizar estudios de mercado	Gerente, Auxiliar administrativa	Comunicaciones, Internet		Sueldos	3.500.000	3.710.000	3.932.600	4.168.556
TOTAL						24.350.000	19.451.000	20.618.060	21.855.144

Fuente: construcción propia

8.4. PLAN DE DIFUSIÓN

Para las empresas en general existe claridad en que una comunicación eficaz y regular puede tener un impacto directo y positivo sobre los resultados finales. Son muchas las ventajas derivadas de dar a conocer el Plan Estratégico por parte de los directivos, tener empleados más motivados y productivos, mejorar las relaciones internas y tener claridad sobre las metas.

Por lo tanto, es muy importante decidir qué mensajes se van a dar a conocer sobre el plan estratégico de CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ.

Hay muchas maneras de emitir los mensajes relacionados con la empresa; la elección de la mejor vía depende de las personas a las que quiera llegar, de sus propias aptitudes y recursos y, con frecuencia, del tema que quiera dar a conocer. De esta manera, la comunicación eficaz consiste en transmitir información al grupo de destinatarios (como clientes internos, externos, consumidores o proveedores) que sea válido para la empresa y para sus objetivos.

Las herramientas de comunicación que utilizará CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ son:

- Boletines informativos: dirigidos a los empleados de la empresa, en los cuales se estipulen los objetivos de la organización para los próximos años.
- Informes: informes de resultados anuales, en el cual se describan el cumplimiento de las metas y las estadísticas del negocio.
- Folletos: para informar a los clientes las mejoras tecnológicas, los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- Sitio web: a través del diseño del sitio web para CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ se espera difundir con mayor fuerza la empresa a nivel regional, nacional e internacional, destacando los productos y servicios, los clientes y los principios corporativos de la empresa.

La comunicación eficaz requiere todos los esfuerzos necesarios para garantizar que los destinatarios realmente reciben el mensaje.

9. CONCLUSIONES

A través del diagnóstico que se realizó a la empresa CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ, se conoció su situación actual, posteriormente se construyó la matriz DOFA la cual permitió definir las estrategias alternativas factibles para disminuir las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades en la empresa.

Se establecieron procesos y elementos al interior de la empresa a partir de la realización de encuestas, y su posterior análisis lo cual fue indispensable para obtener y procesar la información que aportó el personal administrativo y operativo de la empresa con el propósito de complementar el diagnóstico interno.

Con el diseño y la aplicación del direccionamiento estratégico a la Empresa se logró adquirir un concepto claro de la organización, lo cual, a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia los objetivos organizacionales, además le permitirá tener una óptica más clara de su situación actual y del direccionamiento que la organización debe aplicar en el futuro.

Los recursos asignados en el proyecto, en sus áreas y modalidades, contribuyen sin duda al desarrollo de la investigación científica y tecnológica. El diseño de una Estructura Organizacional para la empresa, generara mayor sentido de pertenencia y compromiso con la organización, buscando el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. La implementación del direccionamiento estratégico para la empresa permitirá obtener beneficios como apoyar y capacitar al personal del área operativa, en busca del mejoramiento del servicio al cliente, la optimización de los recursos y sistematización adecuada en el área operativa.

Los proyectos estratégicos planteados para CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ se dirigen a fortalecer el capital humano de la empresa, orientado hacia la innovación empresarial y el desarrollo de nuevos productos, que es esencial para mejorar la competitividad de CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ en su intento de orientarse al mercado regional y nacional. Igualmente, conscientes de la importancia de la tecnología en las empresas del sector metalmecánico, se pretende fortalecer el desarrollo tecnológico de CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ incorporando modernas tecnologías para mantenerse competitivos en los mercados.

Es también muy importante que la empresa se oriente a la producción con mayor valor agregado, por lo tanto, se hace necesario buscar la especialización en la producción. Además, la empresa CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ debe consolidar su participación en el mercado nacional, teniendo como meta los consumidores locales y actuando sobre la cadena de valor que inicia desde los proveedores, pasando por las etapas de producción y dirigiéndose hacia las necesidades del cliente.

10. RECOMENDACIONES

Reconocer el direccionamiento estratégico como un modelo de para el desarrollo óptimo de los procesos administrativos; los cuales permitirán a la empresa Civimetálicas Rodríguez, adquirir herramientas y conocimientos necesarios para logro de la calidad de los servicios prestados.

En un mundo globalizado, los cambios son muchos y para estar a la vanguardia de ellos, se hace necesario enfrentarlos teniendo en cuenta las mejores estrategias, para lograrlo. De esta manera garantizar ventajas competitivas y comparativas en el mercado, lo cual ofrece para la empresa crecimiento en el mercado e incremento en la rentabilidad de la empresa.

Uno de los mayores logros que se obtendrán con el Direccionamiento estratégico es definir y dar a conocer a sus miembros y a sus usuarios la Misión, visión, Valores corporativos, Principios y objetivos, lo cual brindaran un horizonte para la empresa.

Para la empresa también se hace necesario contar con programas de capacitación para sus empleados con el fin de garantizar cada día el ofrecimiento de servicios de excelente calidad y de esta manera lograra la satisfacción total de los usuarios, quienes deben ser la razón más importante dentro de la organización.

Tener en cuenta las quejas, reclamos y sugerencias tanto del cliente interno como externo. Con el fin de lograr un proceso de mejoramiento continuo dentro de la organización. Para ellos e hace necesario involucrar al cliente como parte activa de la organizacional, aplicando encuestas que permitan conocer sus expectativas y la forma en que perciben los servicios que le ofrece la empresa.

Es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones para que CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ implemente el plan estratégico y logre sus objetivos empresariales.

- Manejo eficiente del presupuesto, a través de un riguroso proceso de control de la gestión y mediciones de la eficiencia financiera de la empresa.
- Ejercer liderazgo en la difusión y ejecución del plan estratégico de CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ, a través de la gerencia y personal administrativo, que conduzca a un adecuado proceso de comunicación interno.
- Involucrar a las diferentes áreas empresariales y sus empleados de CIVIMETÁLICAS RODRÍGUEZ en el desarrollo y retroalimentación del Plan Estratégico.

- Hacer un seguimiento y ajuste anual de las metas y objetivos estipulados en el plan estratégico, con miras a fortalecer el proceso de planeación

BIBLIOGRAFÍA

AHMED, SHEPHERD, RAMOS & RAMOS. (2012). Administración de la innovación. Primera edición, Pearson.

BETANCOURT, B. Entorno Organizacional. Análisis y Diagnóstico. Santiago de Cali: Editorial Universidad del Valle, 2011.

BETANCOURT, B. Benchmarking Competitivo: Un enfoque práctico. Santiago de Cali: Editorial Universidad del Valle.

BETANCOURT, B. Direccionamiento estratégico. Santiago de Cali: Editorial Universidad del Valle. 2015

CCB. Cámara de Comercio de Buga, Revista Gestión, edición 18, septiembre 2017. ISSN 2590-8634.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Pearson Educación.

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Legis. 1994. Pág. 189

DESS, Gregory G., y LUMPKIN G.T. Dirección estratégica. Creando Ventajas competitivas. McGraw-Hill, España, 2003.

HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica, un enfoque integrado, McGraw Hill, 3ª ed., 1996.

MONTOYA, Iván y MONTOYA, Alexandra. Visitando a Mintzberg. En: Revista EAN. No. 53 Enero – Abril de 2005. P. 84-93.

MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ta edición. Editorial Limusa. México, 2008.

ORDUZ, Rafael. "Las TIC's y la competitividad". Presentación en Congreso Camacol, septiembre de 2005.

PORTER, Michael. ¿Qué es Estrategia? Harvard Business Review, November-1996.

PORTER, Michael E, Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior (2004), Pág. 234

SERNA GOMEZ, Humberto. GERENCIA ESTRATEGICA. Ed 3R editores, octava edición, 2013.