

**DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA  
INGENIA CONSULTORÍA Y SERVICIOS S.A.S**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA**

**AUTORES**

**JUAN MANUEL BERDEJO MARTINEZ  
ANDRÉS MAURICIO MOYA RAMÍREZ**

**TUTOR (A)**

**ING. CARMEN BERDUGO CORREA  
ING. CARMENZA LUNA**



**UNIVERSIDAD DEL NORTE  
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
2017**

"El informe del proyecto que figura en este documento no ha sido presentado previamente para optar por un título o diploma en esta o en cualquier otra institución de educación superior. Es resultado del conocimiento y creencia de los autores y no contiene ningún material publicado o escrito por otra persona excepto donde previamente se hace la debida referencia".

*“A todo el personal de la empresa Ingenia C&S S.A.S, que de una u otra manera se involucró incondicionalmente en la realización de este documento, que más que un trabajo de grado, es una meta cumplida dentro de mi proyecto de vida”.*

Andrés Mauricio Moya Ramírez

*“A mi familia, novia y demás personas que colaboraron en el cumplimiento de este nuevo logro. Gracias por su comprensión, amor y valiosas aportaciones”*

Juan Manuel Berdejo Martínez

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	10
1. Capítulo I: Historia y Composición de la Empresa .....	14
1.1. Organigrama .....	15
1.2. Ingresos y gastos.....	15
1.3. Problema .....	20
1.4. Objetivos .....	21
1.4.1. Objetivo general .....	21
1.4.2. Objetivos específicos .....	21
1.5. Metodología .....	22
1.5.1. Diseño y Tipo de Investigación .....	22
1.5.2. Herramientas de Recolección .....	22
1.6. Alcances y limitaciones .....	23
2. Capítulo II: Marco de referencia .....	25
2.1. Marco conceptual .....	26
2.2. Marco teórico .....	28
2.3. Modelo de Direccionamiento Estratégico de FR DAVID.....	30
2.4. Matriz DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) .....	34
2.4.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos-EFI.....	35
2.4.2. Matriz de Análisis Externo EFE .....	36
3. CAPÍTULO III: DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA INGENIA C&S S.A.S.....	39
3.1. Presentación de la Empresa .....	39
3.1.1. Misión, Visión y Política de Calidad .....	41
3.1.2. Organigrama .....	42
3.1.3. Mapa de Procesos de la Empresa.....	46
3.2. Diseño del Direccionamiento Estratégico para Ingenia C&S S.A.S.....	47
3.2.1. Presentación del Modelo de David.....	47
3.2.2. Formulación de las Estrategias basadas en el Modelo de FR David.....	52
3.3. Aplicación de la Metodología de Diseño del Direccionamiento Estratégico para Ingenia C&S S.A.S. ....	54
3.3.1. Definición del Negocio .....	54

3.3.2.	Diseño de la Misión y Visión para INGENIA C&S S.A.S.....	57
3.3.3.	Auditoría Externa para INGENIA C&S S.A.S.....	60
3.3.4.	Auditoría Interna para INGENIA C&S S.A.S. ....	78
3.3.5.	Evaluación y Selección de la Estrategia .....	84
3.3.6.	Despliegue de la Estrategia .....	93
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	108
4.1.	Conclusiones y Recomendaciones .....	108

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventas y Utilidad de Ingenia C&S S.A.S.....	19
Tabla 2. Definiciones Posibles para Ingenia C&S S.A.S .....	55
Tabla 3. Factores de Competencia en Ingenia C&S S.A.S.....	57
Tabla 4. Componente de la Misión .....	58
Tabla 5. Características de la Visión.....	59
Tabla 6. Análisis PESTEL.....	61
Tabla 7. Análisis PESTEL.....	62
Tabla 8. Análisis del sector .....	72
Tabla 9. Resumen de calificación del análisis del sector .....	74
Tabla 10. Matriz EFE.....	76
Tabla 11. Factores internos para gerencia .....	78
Tabla 12. Factores internos para mercadeo.....	79
Tabla 13. Factores internos para Finanzas .....	80
Tabla 14. Factores internos para Operaciones.....	80
Tabla 15. Factores Internos para Investigación y Desarrollo .....	81
Tabla 16. Factores internos para sistemas de información .....	81
Tabla 17. Matriz EFI.....	83
Tabla 18. Matriz DOFA .....	88
Tabla 19. Resumen calificación total de atractivo de las estrategias.....	92
Tabla 20. Vinculación de estrategias recomendadas y las perspectivas del BSC.....	95
Tabla 21. Estrategias, Objetivos, Indicadores y Metas .....	99
Tabla 22. Resumen plan de implementación .....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa.....	15
Figura 2. Ingresos y Gastos 2013 de Ingenia C&S S.A.S .....	16
Figura 3. Ingresos y Gastos 2014 de Ingenia C&S S.A.S .....	17
Figura 4. Ingresos y Gastos 2014 de Ingenia C&S S.A.S .....	18
Figura 5. Porcentajes de Utilidad 2013-2015 de Ingenia C&S S.A.S.....	19
Figura 6. Ventas 2013-2015 de Ingenia C&S S.A.S.....	19
Figura 7. Organigrama Ingenia consultoría & servicios S.A.S.....	45
Figura 8. Mapa de procesos Ingenia consultoría & servicios S.A.S .....	46
Figura 9. Descripción Direccionamiento Estratégico de Ingenia C&S S.A.S .....	52
Figura 10. Fuerzas de Porter.....	64
Figura 11. Mapa estratégico de INGENIA C&S .....	97

## Resumen

El propósito de la siguiente investigación es identificar en la empresa Ingenia C&S SAS cuáles son sus necesidades, procesos internos – externos, estructura organizacional y equipo humano. Lo anterior con el fin de establecer una metodología para el diseño del modelo de Direccionamiento Estratégico acorde a los requerimientos actuales de la empresa, al entorno local (Barranquilla), y a sus intereses en crecimiento. Para ello se iniciará revisando las diferentes teorías de direccionamiento estratégico, las diferentes teorías de la administración moderna, así como los diferentes métodos de recolección de datos (técnicas cualitativas y cuantitativas).

En la revisión teórica, el grupo de investigación ha revisado los supuestos de Fred R David. El modelo de David (1995), es un modelo que brindan desde la creación de la misión, visión, y políticas crear objetivos a largo plazo, así como establecer estrategias objetivas que conduzcan al proceso de direccionamiento estratégico.

Botero, J (2010) cita “Se concibe el direccionamiento estratégico en las pymes como un proceso mediante el cual quienes toman decisión en una empresa obtiene, analizan y procesan información pertinente interna y externa obteniendo un escenario de evaluación de la empresa con el fin de mejorar su competitividad y así poder anticipar, adoptar y enfocar mejores decisiones en el mercado, a nivel interno de sus procesos y con visión estratégica”.

Al finalizar la investigación como resultados se proponen las decisiones y las etapas de decisión a partir de los cuales para la empresa podrán definirse como escenarios de acción.

## Abstract

The purpose of this research is to identify the company Ingenia C & S SAS that their needs are, internal processes - external, organizational structure and team. The above in order to establish a methodology for the design of the model of addressing strategic according to the current requirements of the company, to the local environment (Barranquilla), and their interests in growth. This will start reviewing the different theories of strategic direction, the different theories of modern management as well as different methods of collecting data (qualitative and quantitative techniques).

In the theoretical review, the research group has reviewed cases of Fred r. David. David (1995) model is a model that provide since the inception of the mission, vision, and policies create long-term goals as well as establish objective strategies that lead to the process of strategic direction.

Botero, J. (2010) says "Is conceived the strategic direction in the SMEs as a process by which those who make decision in a company gets, analyze and process relevant information, internal and external to obtaining a stage of evaluation of the company in order to improve its competitiveness so you can anticipate, adopt and focus better decisions in the market, internal processes and strategic vision".

At the end of the investigation as results are proposed decisions and the stages of decision from which the company can be define as action scenarios





## Introducción

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según David (1995), la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p. 386) expresan que "la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito"; la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo.

El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. David (1995).

En Colombia las pequeñas y medianas empresas, también conocidas como Pymes, juegan un papel muy importante en la economía nacional. Son generadoras de puestos de trabajo e impulsan el sistema financiero, así mismo son una gran fuente de ingresos para el estado por conceptos de impuestos, dinamizan los mercados y varias de ellas han logrado expandir sus operaciones hacia otras partes del mundo, alcanzando desarrollo y progreso no sólo para ellas sino para el país. No obstante, muchas de estas empresas no logran crecer al ritmo esperado, que es aquel donde se supera el punto de equilibrio y se empieza a obtener utilidad; en los últimos años varias Pymes han tenido que cerrar operaciones al no poder sostenerse en el mercado y al decrecimiento de la economía global (Zuluaga y Caipas, 2009).

Debido lo anterior las pequeñas y medianas empresas han comenzado a considerar como necesario contar con un proceso que les permita desarrollar el direccionamiento estratégico, y para efectos de esta investigación el diseño se realizara bajo el modelo de F. R David, el cual define que el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

La siguiente investigación fue realizada con el fin de optar al título de Magíster en Ingeniería Administrativa de la Fundación Universidad del Norte, el cual lleva por título “*Diseño del Direccionamiento Estratégico de la Empresa Ingenia Consultoría y Servicios S.A.S*”. Como objetivo el Diseño del Direccionamiento Estratégico de la empresa Ingenia C&S S.A.S, bajo el modelo de Fred R David, con el fin de propiciar la consecución de escenarios de competitividad en el sector

eléctrico a nivel local (Barranquilla) y a nivel de otras ciudades de la costa (Santa Marta y Cartagena) de esta manera aumentar los niveles de rentabilidad. Por medio del análisis de los factores internos y externos los cuales permitirán las decisiones que orientarán el proceso de direccionamiento estratégico. Con la implementación de las estrategias como comercialización – mercadeo, servicios e infraestructura se busca que la empresa logre a largo plazo el mejoramiento de sus condiciones, así como logre establecer procesos guiados por la gerencia estratégica que direccionen mejores prácticas administrativas.

Capítulo 1  
**HISTORIA Y COMPOSICIÓN DE LA EMPRESA  
INGENIA C&S S.A.S.**

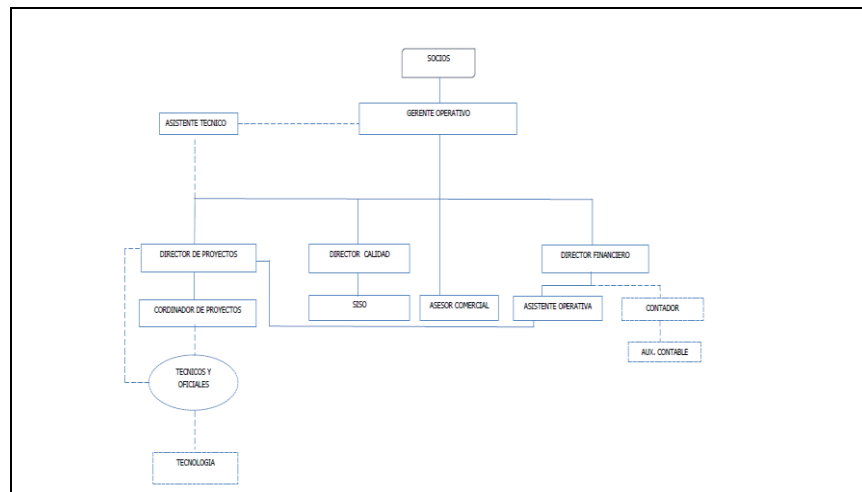
## **1. Capítulo I: Historia y Composición de la Empresa**

Ingenia Consultoría y Servicios S.A.S, es una empresa pyme, constituida el 29 de mayo del 2012, inicio como un modelo de empresa de tipo familiar, actualmente se redefinió en una sociedad compuesta por tres personas. La base de constitución de la sociedad fue la experticia profesional. Ingenia es una empresa especialista en trabajos de Consultoría, Diseño y Construcción en Ingeniería Eléctrica, que permite brindarles a los clientes un portafolio de servicios orientado a proporcionar soluciones innovadoras, garantía en el servicio, atención especializada y calidad en los procesos.

## 1.1. Organigrama

Actualmente presenta un organigrama basado en una estructura acorde a los procesos internos, necesidades de la empresa y disposiciones de socios. En sus inicios la estructura era distinta, hoy en día cada vez tiende a ser más plano, y menos piramidal, lo anterior ha sido de acuerdo a las modificaciones en los procesos internos, a las actividades y evolución de la compañía (ver figura 1).

Figura 1. Organigrama de la empresa



Fuente: Ingenia C&S S.A.S

## 1.2. Ingresos y gastos

A continuación, se hace un recorrido detallado por los ingresos de la empresa desde el año 2013 hasta el año 2015, los ingresos se pueden definir como los incrementos en patrimonio neto de la empresa, asimismo se muestra los gastos que se generaron en esas mismas fechas, los cuales son definidos como los decrementos de patrimonio neto de la empresa durante su ejercicio. Del año 2013 al 2014 se presentó un incremento en la facturación del 155% y un aumento en las utilidades del 2%, pero del año 2014 al 2015 la facturación presentó una baja del 30% y un decremento del 7% en las utilidades de la compañía (ver figura 2, 3, 4 y 5).

Figura 2. Ingresos y Gastos 2013 de Ingenia C&amp;S S.A.S

<b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014</b> <b>Cifras Expresadas en Pesos</b>	
<b>INGRESOS</b>	
<b>Ingresos Operacionales</b>	600.112.735,33
Actividades Conexas	-
Menos Devoluciones, Descuentos y Rebajas	600.112.735,33
<b>Total Ingresos Operacionales:</b>	<b>600.112.735,33</b>
<b>(-) Costo de Ventas y de Prestación de Servicios</b>	<b>314.100.995,69</b>
Costo de Ventas y de Prestación de Servicios	314.100.995,69
<b>Total Costo de Ventas y de Prestación de Servicios:</b>	<b>314.100.995,69</b>
<b>(=) UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>	<b>286.011.739,64</b>
<b>GASTOS</b>	
<b>(-) Gastos Operacionales de Administración</b>	
Gastos de Personal	59.837.018,90
Honorarios	66.647.111,00
Impuestos	6.754.996,16
Arrendamientos	7.050.345,00
Seguros	1.025.522,00
Servicios	7.173.362,00
Mantenimiento y Reparaciones	4.578.362,00
Gasto de Viaje	656.000,00
Depreciaciones	4.306.407,13
Diversos	55.249.706,29
<b>Total Gastos Operacionales de Administración:</b>	<b>213.278.674,48</b>
<b>(+) Ingresos No Operacionales</b>	
Financieros	25.935,01
Viáticos	800.000,00
<b>Total Ingresos No Operacionales:</b>	<b>825.935,01</b>
<b>(-) Gastos No Operacionales</b>	
Financieros	958.883,97
Gastos Extraordinarios	-
<b>Total Gastos No Operacionales:</b>	<b>958.883,97</b>
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>72.600.116,20</b>
(-) Impuesto de Renta y Complementario 25%	18.150.029,05
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>54.450.087,15</b>

Fuente. Documento contable año 2013 Ingenia C&amp;S SAS



Figura 3. Ingresos y Gastos 2014 de Ingenia C&amp;S S.A.S

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013 Cifras Expresadas en Pesos	
<b>INGRESOS</b>	
<b>Ingresos Operacionales</b>	
Actividades Conexas	
Menos Devoluciones, Descuentos y Rebajas	235.172.907,92
<b>Total Ingresos Operacionales:</b>	-
	<u>235.172.907,92</u>
<b>(-) Costo de Ventas y de Prestación de Servicios</b>	
Costo de Ventas y de Prestación de Servicios	
<b>Total Costo de Ventas y de Prestación de Servicios:</b>	162.075.621,31
	<u>162.075.621,31</u>
<b>(=) UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>	<u>73.097.286,61</u>
<b>GASTOS</b>	
<b>(-) Gastos Operacionales de Administración</b>	
Gastos de Personal	
Honorarios	
Impuestos	36.300.983,00
Seguros	6.700.000,00
Servicios	850.000,00
Mantenimiento y Reparaciones	212.905,00
Gasto de Viaje	200.280,00
Depreciaciones	34.800,00
Diversos	2.274.739,00
<b>Total Gastos Operacionales de Administración:</b>	88.534,81
	<u>1.848.191,00</u>
<b>(+) Ingresos No Operacionales</b>	<u>48.510.432,81</u>
Financieros	
<b>Total Ingresos No Operacionales:</b>	60.245,47
	<u>60.245,47</u>
<b>(-) Gastos No Operacionales</b>	325.000,31
Financieros	
Gastos Extraordinarios	1.335.741,58
<b>Total Gastos No Operacionales:</b>	1.660.741,89
	<u>1.660.741,89</u>
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<u>22.986.357,38</u>
(-) Impuesto de Renta y Complementario 25%	5.746.589,35
	<u>5.746.589,35</u>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<u>17.239.768,04</u>

Fuente. Documento contable año 2014 Ingenia CS SAS

Figura 4. Ingresos y Gastos 2014 de Ingenia C&amp;S S.A.S

<b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2015</b>	
<b>Cifras Expresadas en Pesos</b>	
<b>INGRESOS</b>	
<b>Ingresos Operacionales</b>	421.442.461,00
Actividades Conexas	.526.400,00
Menos Devoluciones, Descuentos y Rebajas	<u>419.916.061,00</u>
<b>Total Ingresos Operacionales:</b>	
<b>(-) Costo de Ventas y de Prestación de Servicios</b>	168.981.953,78
Costo de Ventas y de Prestación de Servicios	<u>168.981.953,78</u>
<b>Total Costo de Ventas y de Prestación de Servicios:</b>	
	<u>250.934.107,22</u>
<b>(=) UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>	
<b>GASTOS</b>	
<b>(-) Gastos Operacionales de Administración</b>	
Gastos de Personal	124.667.819,00
Honorarios	26.943.660,00
Impuestos	20.311.303,60
Arrendamientos	10.065.080,00
Seguros	537.557,00
Servicios	5.105.040,00
Gastos legales	300.000,00
Mantenimiento y Reparaciones	3.667.628,00
Gasto de Viaje	1.966.900,00
Depreciaciones	8.034.565,53
Amortizaciones	270.822,00
Diversos	4.333.785,14
Provisiones Deudores	9.419.408,00
Impuesto de Renta y Complementarios	23.686.354,60
<b>Total Gastos Operacionales de Administración:</b>	<u>239.309.922,87</u>
<b>(+) Ingresos No Operacionales</b>	
Financieros	92.139,67
Viáticos	400.000,00
<b>Total Ingresos No Operacionales:</b>	<u>492.139,67</u>
<b>(-) Gastos No Operacionales</b>	
Financieros	1.263.037,00
Gastos Extraordinarios	2.986.262,95
<b>Total Gastos No Operacionales:</b>	<u>4.292.299,95</u>
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<u>7.867.024,07</u>

Fuente. Documento Contable año 2015 Ingenia C&amp;S SAS

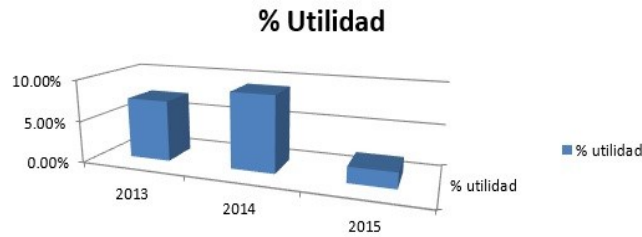
**Tabla 1. Ventas y Utilidad de Ingenia C&S S.A.S**

<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>Utilidad</b>	<b>% Utilidad</b>
<b>2013</b>	\$235.172.907,00	\$17.239.768,00	7,33%
<b>2014</b>	\$600.112.735,00	\$54.450.087,00	9,07%
<b>2015</b>	\$419.916.061,00	\$ 7.867.024,00	1,87%

Fuente. Documento contable de Informe de Ventas y Utilidades Ingenia CS SAS

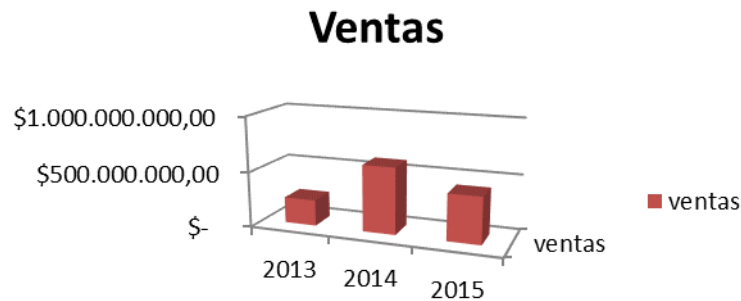
A continuación, se presentan de manera gráfica los porcentajes de venta y utilidad de los últimos años.

**Figura 5. Porcentajes de Utilidad 2013-2015 de Ingenia C&S S.A.S**



Fuente. Documento contable Ingenia C&S SAS

**Figura 6. Ventas 2013-2015 de Ingenia C&S S.A.S**



Fuente. Documento contable informe de ventas Ingenia C&S SAS

### 1.3. Problema

La situación que se identifica a nivel de los socios como preocupación es la definición de la proyección a corto y largo plazo, así como del crecimiento. Después de cinco años la empresa tiene definido unos procesos internos y externos que le han dado una identidad, le han traído una serie de clientes entre empresas grandes y reconocidas, así como empresas pequeñas, logrando cumplir con las demandas iniciales del mercado. Pero hoy en día se encuentran en la dificultad de no poder definir como la empresa debe crecer, cuales son los puntos de quiebre de los procesos, como se instauran condiciones de mejora, como debe realizarse la expansión y si se debe diversificar en sus servicios ó si debe consolidar los servicios que actualmente presenta.

Lo anterior es debido a que la empresa no tuvo en sus inicios unos lineamientos establecidos, cada socio fue trabajando en el desarrollo de la misma pero no presentaron claridad en las decisiones ni cohesión. La empresa presentó un crecimiento significativo del año 2013 al 2014, crecimiento para el que no se encontraba preparada, por lo que del año 2014 al 2015 la facturación presento una baja del 30% y un decremento del 7% en las utilidades de la compañía (ver figuras 5 y 6), generando problemas de rotación en las cuentas por cobrar, con altísimos días para la recolección de cartera, esto incidió de manera directa en la liquidez de la compañía y como consecuencia retraso en la consecución de inventarios y demora en la entrega de los trabajos, al no tener unos objetivos claros y una planificación, nunca se optó por apalancarse con la banca, tomando créditos con terceros a altas tasas de interés, con el objetivo de cumplir con los proyectos, esto produjo una disminución en las utilidades de la compañía, presentando hoy situaciones como: Iliquidez por la disminución en el nivel de ventas y en el margen de utilidad, poca cobertura del mercado, insatisfacción por parte de los socios en cuanto al crecimiento de la compañía, entre otras.

La empresa actualmente carece de una figura que lidere los procesos gerenciales, situación que no visibilidad con claridad una estructura de organización y de administración. Es una empresa del sector de la ingeniería eléctrica por ser este sector de

amplia diversificación la empresa tiene oportunidades en el mercado de lograr consolidarse, pero debido a los malos manejos presupuestales la empresa se ha visto en la necesidad de generar créditos con terceros situación que aumenta la iliquidez de la empresa y que al mismo tiempo genera desconfianza.

El siguiente trabajo se realizó en un primer momento por las observaciones que realizaron los investigadores en el proceso de interacción y de relación con los empleados y socios de la empresa, a partir de allí se definió la estructura de trabajo, así como se definió cuáles eran las áreas funcionales que presentaban problemas en su funcionamiento.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar el Direccionamiento Estratégico de la empresa Ingenia C&S S.A.S. basado en el modelo de Fr David, con el fin de que la organización pueda crecer teniendo en cuenta unos lineamientos establecidos.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- 1) Establecer la misión y visión de la empresa encaminados al fortalecimiento del direccionamiento estratégico.
- 2) Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, por medio de un análisis de los factores internos y externos, que permitirán concretar y plasmar las estrategias de la empresa.
- 3) Establecer un plan de implementación del direccionamiento estratégico que servirá de guía para el cumplimiento de las estrategias diseñadas.
- 4) Construir indicadores de gestión de control que le permitan a la empresa llevar un seguimiento de la propuesta de direccionamiento estratégico realizada, para garantizar la ejecución de los procesos.

## 1.5. Metodología

### 1.5.1. Diseño y Tipo de Investigación

La metodología utilizada en este proyecto investigación se enmarca es el análisis descriptivo. Hernández., Fernández., Baptista (2010) definen los estudios de alcance descriptivo como aquellos encaminados a especificar las características, los perfiles y las propiedades de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis. Esto quiere decir que únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Se utilizarán los lineamientos teóricos de FR David, sobre ¿Que es un Modelo de Direccionamiento Estratégico? como la base para la comprensión de una metodología de direccionamiento estratégico que se pueda implementar en la empresa Ingenia, citando que el modelo de David (1995), es un modelo que brindan desde la creación de la misión, visión, y políticas crear objetivos a largo plazo, así como establecer estrategias objetivas que conduzcan al proceso de direccionamiento estratégico. Consta de tres etapas que son: *la formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia*

### 1.5.2. Herramientas de Recolección

Para la recolección de la información sobre la empresa y realizar las evaluaciones al proceso, se aplicará a cada socio y grupo de empleados los siguientes procesos:

- Matriz de Evaluación de Factores Internos-EFI: Para Contreras (2001) la Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta que sirve para formular estrategias y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio

- Matriz DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas): Según García y Cano (s.f., p.89) el FODA consiste en una técnica que se orienta en el análisis y resolución de problemas, la cual se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de una empresa
- Matriz de Análisis Externo EFE: Para David (2003) la matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva de una empresa
- Taller sobre direccionamiento estratégico (ver ANEXO 1).
- Talleres realizados según la teoría de Fred. R David (ver ANEXOS 2, 3 y 4).

### **Tratamiento de la información**

A partir de los resultados obtenidos a través de la aplicación de las diferentes herramientas al equipo de la empresa y la realización de los talleres, las matrices EFI, EFE se realizará un análisis DOFA para la definición de las estrategias a partir del análisis de las áreas funcionales.

## **1.6. Alcances y limitaciones**

El trabajo se desarrolla en la empresa Ingenia Consultoría y Servicios S.A.S con sede en la ciudad de Barranquilla. El alcance del trabajo consiste en obtener los elementos para el desarrollo del direccionamiento estratégico basado en el modelo de Fred R David y definir los indicadores de éxito para su seguimiento. El direccionamiento estratégico es de naturaleza dinámica y se debe implementar de forma continua, ajustándose a los ciclos productivos de compañía sin interrumpirla.

Como principal limitante se presenta la falta de tiempo y recursos para implementación del direccionamiento durante el presente año, está fuera del alcance de este trabajo y su ejecución será responsabilidad de los accionistas, por lo que no se logrará realizar la ejecución del plan estratégico y las actividades de evaluación de las estrategias planteadas.

Capítulo 2

**MARCO DE REFERENCIA**



## **2. Capítulo II: Marco de referencia**

Es una forma explicativa de organización de la información, del significado de las palabras claves del proceso investigativo, el cual sirve para sustentar teóricamente el estudio. Es así que guía al investigador en su proceso de construcción textual. Para efectos de esta investigación sobre direccionamiento estratégico, tema central este proyecto se establecerá un marco conceptual y un marco teórico.

## 2.1. Marco conceptual

El presente marco conceptual tiene como principal función brindar una guía sólida para el seguimiento de la investigación; su objetivo es definir los diferentes términos (lenguaje técnico); los cuales serán utilizados con mayor frecuencia:

- **Direccionamiento Estratégico:** Se entiende como una de las finalidades y propósitos de la empresa, se definen objetivos a largo plazo y se establecen estrategias que brinden respuestas a las áreas funcionales de la empresa. También sirve de marco para los planes a futuro de la empresa
- **Administración:** proceso de planeación, organización dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, usando los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas (Méndez, 2007).
- **Control:** función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado (Méndez, 2007)
- **Diagnóstico:** identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que producen en su medio ambiente (Koontz, 1998).
- **Dirección:** función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas (Koontz, 1998).
- **Evaluación:** acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacios dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas (Koontz, 1998).
- **Organización:** sistema o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación (Koontz, 1998).
- **Plan:** conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado completo (Koontz, 1998).

- **Planeación:** como planeación se conoce a aquella selección de misiones y objetivos, estrategias y políticas, programas y procedimientos para lograr las metas de una empresa, esta abarca la toma de decisiones para la selección de un curso de acción entre varias opciones (Koontz, 1998).
- **Toma de decisiones:** proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Según Franklin (2011, p.116) de acuerdo con la magnitud de lo que hay que resolver, “las empresas pueden adoptar distintos tipos de soluciones que van desde las conocidas y bien definidas hasta las poco comunes y ambiguas, las cuales sirven como punto de partida para clasificar las decisiones: de rutina, de adaptación e innovadoras”.
- **Productividad:** la productividad puede definirse como la relación entre cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. La productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos; por ejemplo, con la inversión en informática, hace que el trabajo de cada trabajador sea mucho más eficiente y cada trabajador pueda producir mucho más que antes (Koontz, 1998).
- **Recursos:** los recursos se definen como aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad; En una empresa, se denominan recursos a las personas, maquinarias, tecnología y dinero, factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios los cuales pueden ser utilizados por el hombre para realizar una actividad o como medio para los objetivos de la entidad (Koontz, 1998).
- **Competitividad:** para Porter (1998) en un ambiente competitivo, dinámico y en constante cambio, las empresas deben ser flexibles para responder de la forma más rápida y deben compararse para optimizar sus prácticas, pues una empresa logra su objetivo principal que es la obtención de los mejores resultados, en la medida que consiga establecer una diferencia que pueda mantener y ofrezca mayor valor a sus clientes.

- **Calidad:** es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una medida subjetiva del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades (David, 1997).
- **Estrategas:** aquellas personas o funcionarios de una organización ubicados en la alta dirección a quienes les corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. Se entiende como estrategias a todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la empresa (Koontz, 1998).
- **Estrategia:** son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos (Koontz, 1998).
- **Objetivos:** se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica, estos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control (David, 2013).

## 2.2. Marco teórico

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear

oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. David (1995)

Para Contreras (2013, p.154) todas las empresas:

*“Deben de tener directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera”.*

Para Contreras (2013) la estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, ya que una empresa no tiene que ser de gran tamaño para poder ser exitosa, ya que lo necesario es que estén definidos los objetivos de la misma, que exista el conocimiento y las ganas de crecer y ser competitivo. En las condiciones económicas actuales en las que se mueven, no existen generalmente grandes capitales dispuestos a ser arriesgados en grandes compañías y, por el contrario, es más común que los pequeños inversionistas se arriesguen a invertir para sacar adelante sus proyectos empresariales (p.159).

Es así, como el direccionamiento estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Esta contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. (Zuluaga y Caipa, 2009).

### **Beneficios de la Dirección Estratégica**

La dirección estratégica dentro de una empresa ayuda a que esta sea más proactiva, ya que tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades, ejerciendo control en su propio destino. “El principal beneficio de la dirección estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Esto sigue siendo un beneficio importante de la dirección estratégica, pero los estudios de investigación indican ahora que el proceso, más que la decisión o el documento, es la contribución más importante de la dirección estratégica”. (David, 2013, p. 15)

Asimismo, según este autor las empresas que usan los conceptos de dirección estratégica muestran una importante mejoría en las ventas, productividad y rentabilidad, y además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la dirección estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa (David, 2013, p. 15).

### **2.3. Modelo de Direccionamiento Estratégico de FR DAVID**

La presente investigación se va a realizar por medio de la propuesta del modelo de dirección estratégica de Fred R David, por lo cual es importante exponer cuales son los principales aportes teóricos de este modelo organizacional. Según David (2003) citado por Gómez y Domínguez, (2015) para Fred R. David, la dirección estratégica es “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

Según Fred R David, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información de cara a lograr el éxito de la empresa, este modelo se desglosa en tres etapas, con las siguientes fases:

**Formulación de la estrategia:** esta etapa incluye fases como la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil (David, 2003, p. 5).

- Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- Realización de una auditoría externa e interna.
- Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- Creación, evaluación y selección de las estrategias.

**Implantación de Estrategias:** esta etapa se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad (David, 2003, p. 5).

- Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

**Evaluación de la Estrategia:** esta es la etapa final de la dirección estratégica. Aquí los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información, asimismo es importante exponer que todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.

- Revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales
- La medición del rendimiento
- La toma de medidas correctivas

Fred R. David describe su modelo como un enfoque objetivo para la toma de decisiones en una empresa, en este se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre. Dentro de los beneficios de la dirección estratégica en este modelo se encuentra, ayudar a las empresas a diseñar las estrategias de manera sistemática, lógica y racional.

Según Fuentes y Cardozo (2011, p.128) el principio de retroalimentación es de gran importancia en este modelo ya que el mismo especifica que el proceso de planificación estratégica nunca termina, y es así como la retroalimentación es aplicada al obtener los resultados en la fase de evaluación y ser comparados con dicho plan. El modelo establece en la fase de formulación de estrategia la declaración de la visión como el futuro deseable, entre otros elementos. Se observa la presencia de la exploración de los futuros posible y deseable. Sin embargo, el modelo no enfatiza la consideración del futuro probable como elemento importante para incluir en la fase de formulación de la estrategia. Por otro lado, el modelo plantea la solución de problemas de manera sistémica a través de estrategias. El modelo analizado plantea que la dirección estratégica es dinámica y se fundamenta en la revisión y actualización de sus componentes respecto a la dinámica de los factores internos y externos, con la finalidad de ajustar el plan estratégico a las nuevas necesidades de la empresa (Fuentes y Cardozo, 2011, p.128)

Fred R David (2003) expone los siguientes factores a tener en cuenta en la realización de un direccionamiento estratégico:

*Las Debilidades y Fuerzas Internas:* para este las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un



negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. Las fuerzas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias "relativas" representan información muy importante (David, 2003).

*Las Oportunidades y Las Amenazas Externas:* bajo este modelo las oportunidades y amenazas externas se refieren a aquellas tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro.

*“Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios en la población, los cambios en los valores y actitudes laborales, la exploración espacial, los empaques reciclables y la competencia creciente de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades o amenazas para las empresas. Estos tipos de cambios crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, las necesidades de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias”.* (David, 2003, p. 10)

*Los Objetivos A Largo Plazo:* los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica, para David los objetivos son esenciales para el éxito la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros (David, 1997).

*Los Objetivos Anuales:* los objetivos anuales son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales sientan las bases para asignar los recursos (David, 1997).

*Las Estrategias:* las estrategias según el modelo de David, son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos y la penetración en el mercado (David, 1997).

Ahora bien, en el presente marco teórico se expondrán las herramientas claves utilizadas en el presente trabajo, para la realización del análisis estratégico tanto del entorno interno de la empresa como de los factores del entorno externo que podrían afectar la competitividad de la empresa, estas herramientas son:

#### **2.4. Matriz DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)**

Según García y Cano (s.f., p.89) el FODA consiste en una técnica que se orienta en el análisis y resolución de problemas, la cual se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de una empresa, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. Las fortalezas y debilidades tienen relación con la empresa y sus productos y las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales la empresa no ejerce ningún tipo de control. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades (García y Cano, s.f., p.89).

Según Ponce (2006, p.2) el análisis DOFA:

*“Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”* (ver figura 6).

### 2.4.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos-EFI

Para Contreras (2001) la Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta que sirve para formular estrategias y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio; además de esto brinda una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. En esta técnica se pueden aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho tenga parezca de un enfoque científico no se debe interpretar como si fuera contundente. Consta de cinco pasos como la matriz anterior:

- Lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna.
- Realizar una asignación de un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- Dar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores para indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa (Contreras, 2001).

Ahora bien, lo más relevante de realizar la matriz EFI no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, lo cual permite determinar si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si el medio ambiente interno de la misma es favorable o desfavorable.

La mínima calificación asignada a las debilidades es de 1 y la máxima calificación asignada a las fortalezas es de 4, es decir que la media ponderada de la calificación será de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que

son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

Esta matriz se va a llevar a cabo en el proceso del diseño de direccionamiento estratégico de Ingenia, en aras de conocer cuáles son las principales debilidades y fortalezas internas de la empresa para así tener bases sólidas a la hora de realizar el análisis DOFA y posteriormente el plan de direccionamiento estratégico.

#### **2.4.2. Matriz de Análisis Externo EFE**

Para David (2003) la matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva de una empresa. Para la realización de la matriz se deben seguir cinco pasos, los cuales son:

- Elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector.
- Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector.

- Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Asimismo, para David (2003) el puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera eficiente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; es decir, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas, asimismo un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.



### **3. CAPÍTULO III: DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA INGENIA C& S S.A.S.**

#### **3.1. Presentación de la Empresa**

Ingenia Consultoría y Servicios S.A.S, es una empresa que se consolida en el mercado como especialista en trabajos de Consultoría, Diseño y Construcción, la estructura CDC permite brindarles a los clientes un portafolio de servicios orientado a proporcionar soluciones innovadoras, garantía en el servicio, atención especializada y calidad en los procesos.

Como MiPymes su objeto principal radica en: *“la negociación, distribución y comercialización de todo aquello que de forma directa o indirecta tenga relación de ingeniería de servicio eléctricos como las consultorías, diseños, interventorías, montajes de proyectos y mantenimiento de redes eléctricas de alta media y baja tensión, compra y venta de equipos industriales y/o eléctricos, mantenimiento correctivo y preventivo a equipos industriales y/o eléctricos, montaje de equipos industriales y/o eléctricos”*. La empresa durante su trayectoria ha trabajado con clientes como: Pizano S.A, Madeflex S.A, Ciledco S.A, Promigas, Energía Eficiente S.A E.S. P, Gecolsa entre otros.

En sus procesos administrativos y de proyectos la empresa se ha estado consolidando desde hace 5 años de su creación, la cual fue en mayo de 2012. Las dos divisiones de la empresa presentan como desde la distribución interna existe interdependencia en la toma de decisiones, en los crecimientos de las áreas y en los fortalecimientos que se presentan a nivel interno. A nivel externo, la ha ganado clientes importantes que le ha permitido surgir en el medio.

El portafolio de servicios está orientado a brindar los servicios de:

- Sistemas de protección integral (sistemas de puesta a tierra y protección contra descargas atmosféricas)
- Diseño y construcción de Sistemas de iluminación
- Análisis de calidad de la energía y eficiencia energética Ingeniería eléctrica
- Diseños, Interventorías, construcción de obras y montajes de proyectos
- Mantenimiento de redes eléctricas de media y baja tensión
- Sistema Puestas a tierra y apantallamiento
- Sistemas de Automatización
- Sistemas de Iluminación
- Sistemas de Control y Protecciones
- Sistemas de Cableado Estructurado (Voz y Datos)
- Construcción, Sistema Puestas A Tierra y Apantallamiento
- Suministro e Instalación de DPS Baja Tensión



- Medidas de Resistencia de Puesta a Tierra, Equipotencialidad, Tensiones de Paso y Contacto S/E Y Resistividad del Terreno
- Captura y Análisis de Parámetros Eléctricos (Tensiones, Corrientes, Armónicos, Potencias, Frecuencia y Factor de Potencia)
- Estudios de Cargabilidad y Cálculo de Banco de Condensadores para Corrección de Factor de Potencia
- Análisis Termográfico
- Estudio de Iluminación y Comprobación por Medio de Dialux.
- Sistemas de Control de Iluminación
- Construcción de Sistemas de Voz y Datos
- Montajes de Generador Insonorización, Fabricación de Base Sub-Tanque para Combustible.
- Interventoría, Auditorias y Montajes de proyectos Obras Eléctricas.
- Montajes de Sistemas de Iluminación y Sonido para Proyectos Comerciales Residenciales e Industriales.

### **3.1.1. Misión, Visión y Política de Calidad**

#### *Misión actual*

Diseñar e implementar proyectos de ingeniería de vanguardia que cumplan con los estándares de calidad y certificación, ofreciéndoles a nuestros clientes un acompañamiento especializado y una garantía en nuestros servicios, trabajaremos bajo la eficiencia y la eficacia en el mejoramiento continuo de nuestro portafolio de servicios, así como en la actualización en formación de nuestro equipo de profesionales de la mano de la ciencia, investigación y tecnología.

#### *Visión actual*

Nos consolidaremos en la estructura C.D.C (Consultoría – Diseño - Construcción) como una empresa líder en el mercado en innovación en el servicio, en calidad en nuestros procesos y en atención al cliente. Al 2015 nuestro posicionamiento en la Costa Caribe nos

permitirá el reconocimiento como una empresa de vanguardia y certificada por la calidad de los servicios. En nuestra extensión al resto del país nos permitirá ser una empresa estratégica para la realización de convenios o uniones temporales en la realización de todo tipo de proyectos.

#### *Políticas de calidad actuales*

Ingenia C&S S.A.S, está comprometida con el cumplimiento de los requisitos de nuestros clientes en los procesos de consultoría, diseño y construcción; a través de un equipo de trabajo capacitado, un ambiente adecuado para nuestros colaboradores, control a nuestros proveedores de servicio y contratistas, el cumplimiento con la normatividad legal aplicable y el mejoramiento continuo de nuestros procesos.

### **3.1.2. Organigrama**

La compañía presenta un organigrama, que ha ido cambiando desde su creación y que cada vez tiende a ser más plano, y menos piramidal. Las modificaciones se han ido realizando de acuerdo a las actividades y evolución de la compañía. A continuación, se describen las funciones de las áreas más importantes de la empresa:

#### *Directores*

Ingenia C&S S.A.S, cuenta con dos gerentes; el Gerente Operativo y el Director Administrativo y Financiero. El Gerente Operativo tiene como principal función diseñar y realizar cálculos, ejerciendo la revisión y verificación de planos de proyectos contratados. También está encargado de establecer la planeación estratégica para lograr que los procesos de consultoría y diseño cumplan con los requisitos de las normas, estándares y reglamentos vigentes. El Director Administrativo y Financiero, tiene como principal función cumplir con los pagos a proveedores, manejo de cartera, pago de nómina, análisis financieros semestrales y anuales.

De acuerdo a información suministrada por estos, a pesar de la existencia de estas dos gerencias en la empresa, no existe una figura de autoridad, lo que dificulta los procesos de trabajo en equipo y liderazgo; ya que esto repercute en problemas de comunicación entre

áreas, y así mismo en la mayoría de oportunidades no se presenta una voluntad de diálogo entre ellas. En muchas ocasiones entre las gerencias no se presenta un seguimiento de los procesos que se están llevando a cabo en cada una de estas, por lo que no existe una retroalimentación, la cual es de suma importancia para el correcto proceso comunicativo organizacional. Esta situación ha traído conflictos entre diferentes empleados, ya que hace que la información se vea distorsionada. También ha afectado los tiempos de entrega y respuesta a los clientes, lo que afecta el desempeño de la empresa y su relación con el contexto externo.

#### *Recurso humano*

Al ser una empresa de Ingeniería Eléctrica, Ingenia C&S S.A.S, cuenta con profesionales capacitados en esa área, de la cabeza de la Gerencia Operativa se encuentra un Ingeniero con estudios de posgrado, lo que permite que la empresa se encuentre actualizada en temas referente a la construcción y diseño eléctrico. La Gerencia Administrativa y Financiera no cuenta un profesional de esas áreas específicas, sin embargo, cuenta con amplia experiencia en cargos administrativos en otras entidades.

#### *Gestión del Talento Humano*

La gestión de talento humano es su gran mayoría es realizada por la Gerencia Administrativa y Financiera, ya que, al ser una pequeña empresa, no se ha hecho necesario la contratación de personal de planta para realizar estas funciones; sin embargo, se ha contado con el apoyo de personal externo que brinda sus servicios a este campo.

Actualmente la empresa está conformada por los siguientes cargos:

- Gerente Operativo

Es la persona que se encarga del control, vigilancia, proyección y estrategias de posicionamiento del mercado. Realiza el control y la supervisión a los directores de área (Proyecto, Calidad y Administrativo - Financiero)

- Director de Proyecto:

Es la persona que dirige el área de proyecto, su función principalmente es consolidar los proyectos y servicios en obra, manejo de técnicos, realización de cotizaciones, direccionamiento y control de los proyectos, es quien mantiene el seguimiento a la coordinación de proyectos

- Director Administrativo y Financiera

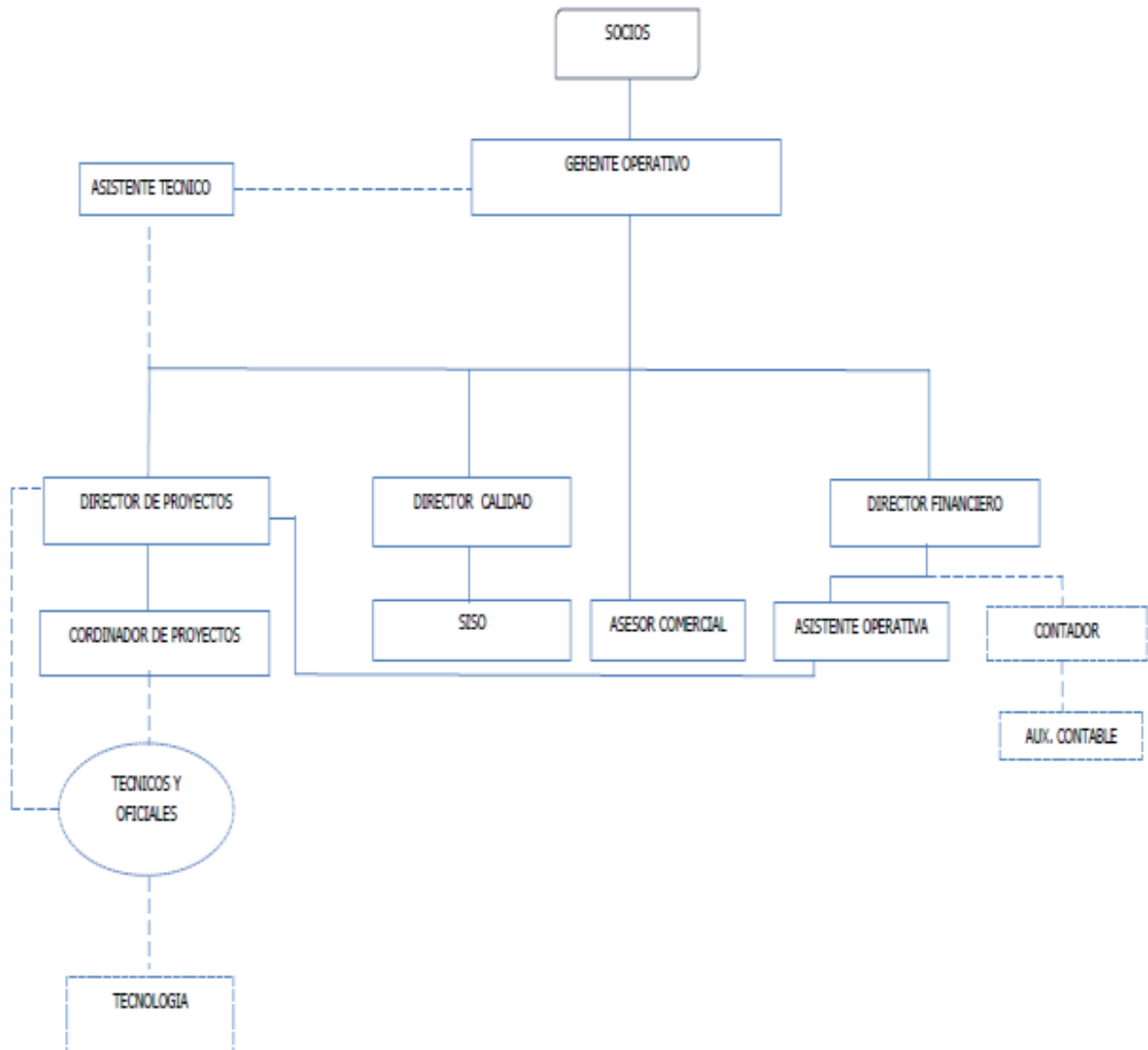
Es la persona que se encarga de organizar internamente los procesos de la empresa, administra el presupuesto, realiza el control de los gastos de la empresa, mantiene los procesos de gestión administrativa, recursos humanos, compras y contabilidad. Supervisa al Asistente Administrativo quien apoya administrativamente los procesos de la dirección de proyectos.

- Director de Calidad

Es la persona encargada del cumplimiento de la normatividad de acuerdo al RUC, de acuerdo a las políticas del ministerio de salud, realiza la actualización de las normas eléctricas colombiana e internacionales. Supervisa en obra el cumplimiento del SISO

En la figura 7 se evidencia el organigrama de la empresa y los diferentes cargos que la conforman.

Figura 7. Organigrama Ingenia consultoría & servicios S.A.S

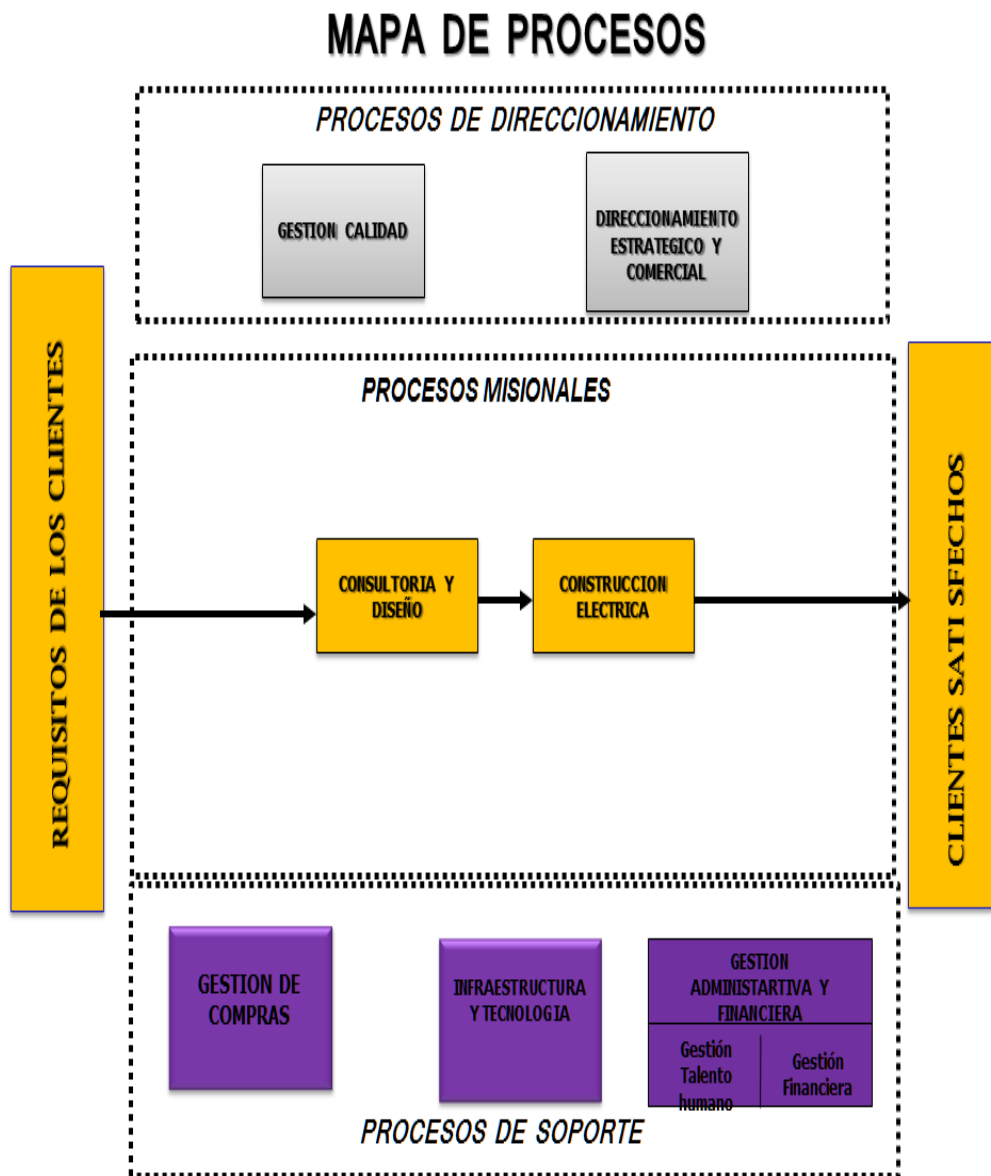


Fuente. Ingenia C&S S.A.S

### 3.1.3. Mapa de Procesos de la Empresa

Debido a que la compañía se encuentra en implementación de un sistema de calidad, se realizó una división de los procesos y las áreas responsables de estos, que se puede observar en el mapa de procesos que se encuentra en la figura 8.

Figura 8. Mapa de procesos Ingenia consultoría & servicios S.A.S



## 3.2. Diseño del Direccionamiento Estratégico para Ingenia C&S S.A.S.

### 3.2.1. Presentación del Modelo de David

La presente investigación se va a realizar por medio de la propuesta del modelo de dirección estratégica de Fred R David, por lo cual es importante exponer cuales son los principales aportes teóricos de este modelo organizacional.

Según David (2003) citado por Gómez y Domínguez, (2015) la dirección estratégica es “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.

Según Fred R David, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información de cara a lograr el éxito de la empresa, este modelo se desglosa en tres etapas, con las siguientes fases:

1. **Formulación de la estrategia:** esta etapa incluye fases como la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil (David, 2003, p. 5).

- Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- Realización de una auditoría externa e interna.
- Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- Creación, evaluación y selección de las estrategias.

2. **Implantación de Estrategias:** esta etapa se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad (David, 2003, p. 5).

- Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

3. **Evaluación de la Estrategia:** esta es la etapa final de la dirección estratégica. Aquí los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información, asimismo es importante exponer que todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.

- Revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales
- La medición del rendimiento
- La toma de medidas correctivas

Fred R. David describe su modelo como un enfoque objetivo para la toma de decisiones en una empresa, en este se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre. Dentro de los beneficios de la dirección estratégica en este modelo se encuentra, ayudar a las empresas a diseñar las estrategias de manera sistemática, lógica y racional.

Según Fuentes y Cardozo (2011, p.128) el principio de retroalimentación es de gran importancia en este modelo ya que el mismo especifica que el proceso de planificación estratégica nunca termina, y es así como la retroalimentación es aplicada al obtener los



resultados en la fase de evaluación y ser comparados con dicho plan. El modelo establece en la fase de formulación de estrategia la declaración de la visión como el futuro deseable, entre otros elementos. Se observa la presencia de la exploración de los futuros posible y deseable.

Sin embargo, el modelo no enfatiza la consideración del futuro probable como elemento importante para incluir en la fase de formulación de la estrategia. Por otro lado, el modelo plantea la solución de problemas de manera sistémica a través de estrategias. El modelo analizado plantea que la dirección estratégica es dinámica y se fundamenta en la revisión y actualización de sus componentes respecto a la dinámica de los factores internos y externos, con la finalidad de ajustar el plan estratégico a las nuevas necesidades de la empresa (Fuentes y Cardozo, 2011, p.128)

Fred R David (2003) expone los siguientes factores a tener en cuenta en la realización de un direccionamiento estratégico:

- Las Debilidades y Fuerzas Internas: para este las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. Las fuerzas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias "relativas" representan información muy importante (David, 2003).
- Las Oportunidades y Las Amenazas Externas: bajo este modelo las oportunidades y amenazas externas se refieren a aquellas tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. "Las oportunidades y las amenazas están más allá del

control de una empresa, de ahí el término externo. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios en la población, los cambios en los valores y actitudes laborales, la exploración espacial, los empaques reciclables y la competencia creciente de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades o amenazas para las empresas. Estos tipos de cambios crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, las necesidades de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias”. (David, 2003, p. 10)

- Los Objetivos A Largo Plazo: los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica, para David los objetivos son esenciales para el éxito la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros (David, 1997).
- Los Objetivos Anuales: los objetivos anuales son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales sientan las bases para asignar los recursos (David, 1997).
- Las Estrategias: las estrategias según el modelo de David, son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos y la penetración en el mercado (David, 1997).

Es importante también analizar algunas herramientas claves para la realización del análisis estratégico tanto del entorno interno de la empresa como de los factores del entorno externo que podrían afectar la competitividad de la empresa. Estas herramientas son:

## 1. Matriz DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Según García y Cano (s.f., p.89) el FODA consiste en una técnica que se orienta en el análisis y resolución de problemas, la cual se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de una empresa, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. Las fortalezas y debilidades tienen relación con la empresa y sus productos y las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales la empresa no ejerce ningún tipo de control. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades (García y Cano, s.f., p.89).

Según Ponce (2006, p.2) el análisis DOFA “Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”.

## 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos-EFI

Para Contreras (2001) la Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta que sirve para formular estrategias y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio; además de esto brinda una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. En esta técnica se pueden aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho tenga puzca de un enfoque científico no se debe interpretar como si fuera contundente.

Esta matriz se va a llevar a cabo en el proceso del diseño de direccionamiento estratégico de Ingenia, en aras de conocer cuáles son las principales debilidades y fortalezas internas de la empresa para así tener bases sólidas a la hora de realizar el análisis DOFA y posteriormente el plan de direccionamiento estratégico.

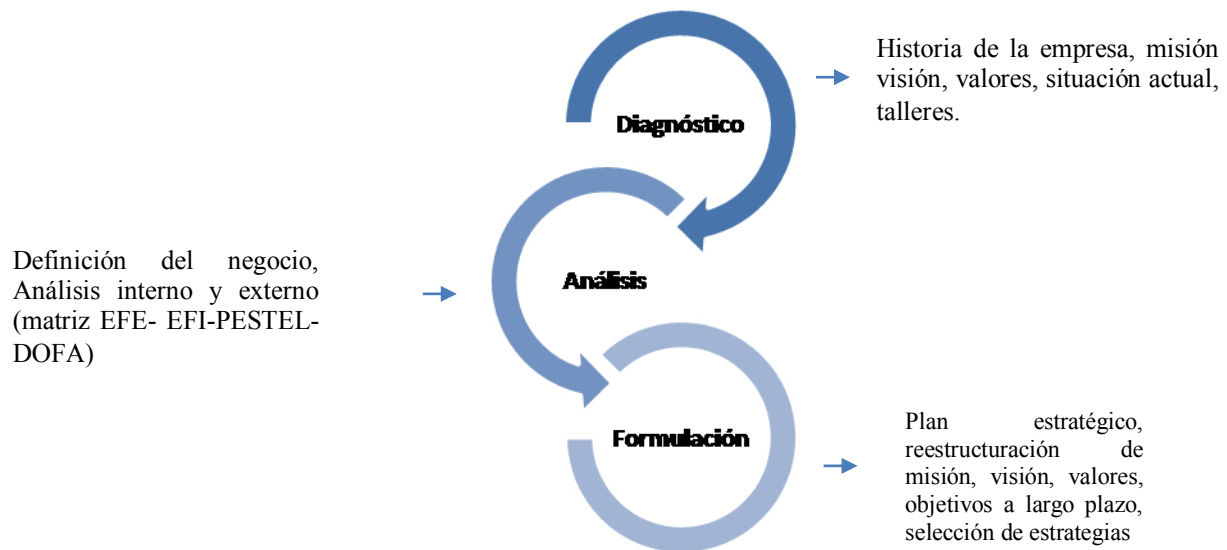
### 3. Matriz de Análisis Externo EFE

Para David (2003) la matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva de una empresa.

#### 3.2.2. Formulación de las Estrategias basadas en el Modelo de FR David

A partir del estudio teórico y de conceptos a lo largo de la elaboración del presente proyecto, se pudo determinar el uso del modelo de direccionamiento estratégico de Fred R Davis, por lo cual se hace necesario exponer cuales son las etapas en las cuales se trabajó. Es importante mencionar que dentro del modelo utilizado en el presente proyecto no se contempló la implantación ni evaluación de la estrategia, ya que esto se encuentra fuera del alcance del mismo.

Figura 9. Descripción Direccionamiento Estratégico de Ingenia C&S S.A.S



Fuente. Elaboración propia

El análisis estratégico se puede definir como un estudio previo el cual consiste en recopilación de información, generación de hipótesis y conclusiones, este nos permite

conocer la realidad de una manera mucho más profunda, definir problemas y fortalezas, así mismo nos permite diseñar un cumulo de estrategias, alternativas y acciones a realizar. Como primera medida, se mostrará cómo está constituida la empresa actualmente de acuerdo a su situación gerencial, de recurso humano, gestión del talento humano, misión, visión y políticas de calidad actuales, para continuar con el análisis de los factores internos de la empresa con la matriz EFI y EFE, lo cual permitirá tener la información pertinente para identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la matriz FODA. Y así tener las bases adecuadas para formular el plan de direccionamiento estratégico de la empresa.

David (2003) propone las siguientes etapas del proceso de dirección estratégica:

*Paso 1* Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de la empresa.

*Paso 2* Elaborar declaraciones de la visión y la misión de la empresa.

*Paso 3* Identificar las oportunidades y las amenazas externas de la empresa.

*Paso 4* Elaborar una Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

*Paso 5* Elaborar una matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).

*Paso 6* Identificar las fortalezas y las debilidades internas de la empresa.

*Paso 7* Elaborar una matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).

*Paso 8* Preparar una matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA); una matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA); una matriz del Boston Consulting Group (BCG); una matriz Interna y Externa (IE); una matriz de la estrategia principal y una Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), según corresponda. Presentar las ventajas y las desventajas de estrategias alternativas.

*Paso 9* Recomendar estrategias específicas y objetivos a largo plazo. Presentar los costos de las recomendaciones y desglosar dichos costos con claridad de acuerdo con el cálculo de

cada año. Comparar las recomendaciones con las estrategias reales que la empresa haya planificado.

*Paso 10* Especificar la manera de implantar las recomendaciones y los resultados que se esperan. Preparar pronóstico de razones y estados financieros pro forma. Presentar un programa o agenda para llevar a cabo la acción.

*Paso 11* Recomendar objetivos y políticas anuales específicas.

*Paso 12* Recomendar procedimientos para la revisión y la evaluación

Muchos de los pasos propuestos por David (2003) serán aplicados en la siguiente investigación y permitirán realizar el diseño del direccionamiento estratégico para la empresa.

### **3.3. Aplicación de la Metodología de Diseño del Direccionamiento Estratégico para Ingenia C&S S.A.S.**

#### **3.3.1. Definición del Negocio**

Para llevar a cabo una correcta formulación de la estrategia de la empresa, es vital definir el marco en el cual se desenvuelve el negocio, ya que una adecuada definición determina la manera como la compañía trabajara en él. Para ello, se debe encontrar una definición que se ajuste exactamente a las capacidades de la compañía proporcionándole una ventaja competitiva.

Markides (2000), identifica tres perspectivas principales en cuanto a cómo definir un negocio, los cuales se deben examinar para determinar cuál se ajusta mejor a la empresa. Esto es, según el producto que venden, según la función que quiere desempeñar para el cliente y según su portafolio de capacidades básicas. El proceso definido por este autor para llevar a cabo la definición de su negocio consta de los siguientes cuatro pasos:

1. Hacer una lista de todas las definiciones posibles teniendo en cuenta las tres perspectivas, producto, cliente y capacidades.

2. Evaluar cada definición de acuerdo a una serie de criterios para encontrar la definición que permita dar el máximo poder a la empresa con relación a la competencia.
3. Elegir una definición de acuerdo a la evaluación hecha previamente.
4. Por último, se debe pensar en cuál sería la estrategia resultante si el competidor redefine su negocio.

Para Ingenia C&S S.A.S. se define el negocio teniendo en cuenta los 4 pasos propuestos por Markides (2000), los cuales se evidencian a continuación.

### *Definiciones Posibles*

Por medio de la realización de una serie de preguntas para cada una de las perspectivas que permiten definir un negocio (Producto, clientes y capacidades) se realiza un primer taller en consenso con los socios de Ingenia C&S S.A.S. En el anexo 1, se encuentra el taller propuesto para este paso arrojando las siguientes definiciones:

**Tabla 2. Definiciones Posibles para Ingenia C&S S.A.S**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>DEFINICIONES</b>
<b>Según el producto que venden</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción de sistemas eléctricos, apantallamiento y puesta a tierra.</li> <li>2. Análisis de calidad de la potencia eléctrica</li> <li>3. Consultoría de sistemas eléctricos, apantallamiento y puesta a tierra</li> <li>4. Diseño y construcción de sistemas eléctricos, apantallamiento y puesta a tierra</li> <li>5. Mediciones de Equipotencialidad y Cargabilidad</li> </ol>
<b>Según la función que quiere desempeñar para con el cliente</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Calidad y respuesta a tiempo en el servicio</li> <li>7. Acompañamiento y Respaldo técnico especializado</li> <li>8. Disponibilidad del servicio para cuando el cliente lo requiera</li> </ol>
<b>Según su portafolio de capacidades básicas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Entregar productos y servicios para puesta a tierras y apantallamiento con calidad a precios competitivos.</li> <li>10. Ser especialista en sistemas eléctricos, puesta a tierras y apantallamiento.</li> <li>11. Análisis de nivel de riesgo contra descargas atmosféricas, diseño y construcción de sistemas de protección contra descargas</li> </ol>

	atmosféricas
--	--------------

Fuente: Elaboración Propia

### *Evaluación de las Definiciones*

Teniendo en cuenta las definiciones que surgieron del paso anterior proceden a ser evaluadas teniendo en cuenta los siguientes criterios que Markides (2000) propone:

- ¿Quiénes son mis clientes y que necesitan?
- ¿Quiénes son mis competidores?
- ¿Puedo satisfacer las necesidades de estos clientes en una forma especial con relación a mis competidores?
- ¿Estoy en capacidad de conservar una ventaja competitiva?
- ¿Es mi definición del mercado atractiva?
- ¿Cuáles serán los factores claves del éxito en este negocio?
- ¿Esa definición me permite satisfacer mis objetivos personales para la compañía?
- ¿Lo que yo he definido como mi negocio es lo mismo que mis clientes creen que es mi negocio?

Estos criterios se evaluaron para cada una de las 11 definiciones presentadas en el paso anterior y se encuentran en el anexo 2, basado en el consenso de los directivos de INGENIA C&S S.A.S. Para el último criterio, referente a lo que los clientes creen que define el negocio, fue necesario entrevistar a 10 clientes de la empresa, quienes son los más importantes, para validar la información de cuál sería la definición del negocio para la compañía en estudio. Los resultados se encuentran en el anexo 3.

### *Elección de la Definición y Estrategias de Competencia*

Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación y la importancia de conservar una ventaja competitiva se elige entonces la definición número 10 “Ser especialista en sistemas eléctricos, puesta a tierras y apantallamiento”. A su vez se tienen en cuenta los factores críticos de la competencia proyectando algún cambio futuro en sus estrategias. En la siguiente tabla se evalúan estos factores de la siguiente manera:

- El factor crítico NO lo tiene la empresa=1. El factor crítico SI lo tiene plenamente la empresa=5.



Tabla 3. Factores de Competencia en Ingenia C&amp;S S.A.S.

<i>Factores de Competencia</i>	<i>Calificación del factor en Ingenia C&amp;S S.A.S.</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>Personal capacitado y especializado</b>				X	
<b>Compromiso con los clientes</b>			X		
<b>Generar valor agregado a los interesados</b>			X		
<b>Dar respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes</b>			X		
<b>Contar con equipos de alta tecnología</b>			X		

Fuente: Elaboración Propia

A su vez estos factores críticos deben tenerse en cuenta para el planteamiento de la misión de la empresa.

### 3.3.2. Diseño de la Misión y Visión para INGENIA C&S S.A.S.

#### *Misión*

La misión es una declaración pública que se realiza de los compromisos de una empresa, con sus empleados, clientes, proveedores y con la sociedad en general, esta se enmarca en el propósito o la razón de ser de su actividad. La misión tiene el papel de definir cuáles son los clientes al que va dirigida, cuáles son las necesidades de esos clientes y por medio de qué servicios o productos se satisfacen estas necesidades (Argandoña, 2016, p.8).

La declaración de la misión puede variar en extensión, contenido, formato y especificaciones, sin embargo, esta debe ser informativa, duradera, inspiradora, concisa, clara y conducente a los empleados y clientes creen sentido emocional con la compañía (Kemp&Dwyer,2003; Palmer&Short,2008; Smithetal.,2001).

Se establecen nueve componentes para crear la misión desde una perspectiva de cliente y permite proveer una guía para diseñar una misión efectivamente. En la siguiente tabla se evidencian los nueve componentes:

**Tabla 4. Componente de la Misión**

<b>COMPONENTE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<i>Cliente</i>	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
<i>Productos o servicios</i>	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
<i>Mercados</i>	Geográficamente, ¿dónde compite la empresa?
<i>Tecnología</i>	¿Está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
<i>Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</i>	¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
<i>Filosofía</i>	¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
<i>Concepto propio</i>	¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
<i>Preocupación por la imagen pública</i>	¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
<i>Interés en los empleados</i>	¿Son los empleados un activo valioso de la empresa?

Fuente: Elaboración Propia

Basado en estos componentes establecidos en la literatura, se procede a construir la misión para INGENIA C&S S.A.S. la cual fue realizada bajo el desarrollo del taller 2, que se encuentra anexo. Este taller fue realizado en consenso con los directivos de la organización y como resultado de la declaración de la misión queda de la siguiente forma:

*“Ingenia Consultoría y Servicios SAS de Barranquilla es una institución del sector eléctrico, especializada en la construcción del sistema eléctrico, sistema de tierras y apantallamiento, comprometido con nuestros clientes en la implementación de proyectos eléctricos. Apoyados en personal especializado y equipos de alta tecnología, contado con un grupo de*

*profesionales y de apoyo calificado, idóneo y con una excelente formación técnica, científica y ética, reforzado con la experiencia adquirida. Nuestro interés se centra en actualizar la infraestructura y el conocimiento para generar valor agregado a todos los interesados en dar respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, proveedores, siempre velando por la seguridad, el ambiente y la responsabilidad social”*

### *Visión*

La visión de una empresa es un elemento importante para el liderazgo, la implementación de la estrategia organizacional y el cambio. Su intención es crear un sentido fundamental y ambicioso de seguir un propósito durante varios años (Kantabutra, S., & Avery, G. C., 2010).

Así como la misión de una empresa debe tener ciertas características, la visión también debe cumplir con las suyas, las cuales incluyen:

**Tabla 5. Características de la Visión**

<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
Positiva y motivadora	Contiene términos que alientan a trabajar para alcanzar los objetivos
Retadora	Invita a soñar para alcanzar el escenario en el año X
Realista	Se puede alcanzar
Consistente	Consistente con principios y valores que se deben practicar en la empresa
Clara	Debe entenderse de los que se espera en el año X por todos los empleados (de conocimiento interno)
Global	Debe abarcar toda la empresa
Dinámica	Debe invitar a la acción
Visión del futuro	Debe situarse en el año X
Plazo	Sueño de largo plazo

**Fuente: Elaboración Propia**

Basado en estas características establecidas en la literatura, se procede a construir la visión para INGENIA C&S S.A.S. la cual fue realizada bajo el desarrollo del taller 3, que se encuentra anexo. Este taller fue realizado en consenso con los directivos de la organización y como resultado de la declaración de la visión queda de la siguiente forma:

*“En el 2022 seremos reconocidos como una de las empresas líderes en consultoría diseño y construcción de proyectos eléctricos con énfasis en sistemas de proyección contra descargas atmosféricas y calidad de la potencia en la ciudad de Barranquilla y un referente de excelente servicio del sector industrial, comercial o residencia, donde nuestro equipo de trabajo es reconocido y recordado día a día”*

### **3.3.3. Auditoría Externa para INGENIA C&S S.A.S.**

El propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo de la auditoría externa es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

El proceso de llevar a cabo una auditoría externa debe incluir a tantos gerentes y empleados como sea posible. Para ello, una empresa debe recabar primero información pertinente sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas que le permita inferir las competitividades actuales. Se examinarán varias fuentes de información y una vez que se recaba la información, se debe asimilar y evaluar. Se requiere una reunión o una serie de reuniones de gerentes para identificar, en forma conjunta, las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la empresa y se obtiene una lista de estos factores anotados en orden de importancia, pidiendo a todos los gerentes que clasifiquen los factores identificados del 1 al 20, es decir, de la oportunidad o amenaza más importante a la menos importante.

Para llevar a cabo la auditoría externa de la empresa se analizará el macroambiente a través de la metodología PESTEL y para el análisis del sector se hará uso de las 5 fuerzas de Porter.

### 3.3.3.1. Análisis del Macroambiente

Para ayudar a entender el entorno se hará uso de la metodología del análisis PESTEL para poder considerar las variables económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas que afectan la organización.

Tabla 6. Análisis PESTEL

<b>Factores Políticos</b>	<b>Factores Económicos</b>	<b>Factores Sociales</b>	<b>Factores Tecnológicos</b>	<b>Factores Ambientales</b>	<b>Factores Legales</b>
Apoyo del gobierno local Legislación actual en el mercado local Legislación futura Procesos y entidades regulatorias Políticas gubernamentales Políticas de comercio exterior Financiamiento e iniciativas	Situación Económica Local Nivel de Ingreso Fluctuaciones de Precios Tasas de inflación Tasas de interés Tasas fiscales Tendencia del producto interno bruto Tendencias de los mercados de valores	Actitud hacia el trabajo Tamaño, y distribución geográfica de la población. Cambios en gustos y preferencias Cambios regionales en gustos y preferencias Evolución demográfica	Madurez de las tecnologías convencionales Desarrollo de nuevos productos Financiamiento del área de investigación	Responsabilidad Social Conservación de la energía Control de la contaminación Reciclaje Cobertura de Servicios Públicos Costos Energéticos	Ley de Protección al consumidor Regulaciones sobre importaciones Impuestos Leyes de protección ambiental

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta estas variables, se procede a determinar a la medición una matriz de análisis que permita medir el impacto de cada variable sobre la empresa y la probabilidad de ocurrencia del comportamiento futuro de esta variable. A partir de la ponderación de estos dos indicadores se procede a calcular el nivel de prioridad de la variable para la empresa.

Teniendo en cuenta las diferentes variables declaradas para cada uno de los factores, identificar su probabilidad de ocurrencia e impacto de la variable sobre la empresa. Por último, califique de 1 a 10 el nivel de prioridad, siendo 1 baja prioridad y 10 alta prioridad.

Tabla 7. Análisis PESTEL

VARIABLES	Probabilidad de Ocurrencia en el futuro			Impacto de la variable sobre la empresa			PRIORIDAD
	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)	
<b>Factores Políticos</b>							
Apoyo del gobierno local	X					X	3
Legislación actual en el mercado local	X				X		2
Legislación futura			X		X		6
Procesos y entidades regulatorias		X			X		4
Políticas gubernamentales	X			X			1
Políticas de comercio exterior		X			X		4
Financiamiento e iniciativas		X				X	6
<b>Factores Económicos</b>							
Situación Económica Local	X					X	3
Nivel de Ingreso	X				X		2
Fluctuaciones de Precio		X				X	6
Tasas de inflación			X			X	9
Tasas de interés			X		X		6
Tasas fiscales			X			X	9
Tendencia del producto interno bruto	X			X			1
Tendencias de los mercados de valores		X		X			2
<b>Factores Sociales</b>							
Actitud hacia el trabajo			X			X	9
Tamaño, y distribución geográfica de la población	X				X		2
Cambios en gustos y preferencias	X			X			1
Cambios regionales en gustos y preferencias	X			X			1
Evolución demográfica	X			X			1
<b>Factores Tecnológicos</b>							
Madurez de las tecnologías convencionales			X			X	9
Desarrollo de nuevos productos			X			X	9
Financiamiento del área de investigación			X			X	9
<b>Factores Ambientales</b>							
Cambios climatológicos			X			X	9

Responsabilidad Social		X			X		4
Conservación de la energía			X			X	9
Control de la contaminación			X		X		4
Reciclaje			X		X		6
Cobertura de Servicios Públicos		X			X		4
Costos Energéticos		X			X		4
<b>Factores Legales</b>							
Ley de Protección al consumidor		X			X		4
Regulaciones sobre importaciones			X		X		6
Impuestos			X			X	9
Leyes de protección ambiental			X		X		6

Fuente: Elaboración Propia

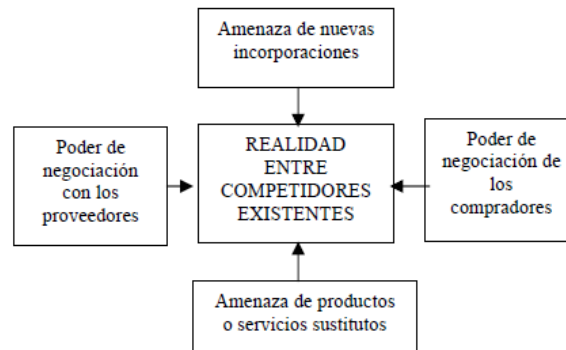
Las variables que tienen como resultado un nivel de prioridad igual o mayor a 6 se considera que son las variables externas de mayor influencia en la empresa, las cuales deben considerarse como oportunidades y amenazas en el sector en donde INGENIA C&S S.A.S. se desenvuelve.

### 3.3.3.2. Análisis del sector

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

- **Competidores Directos:** Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- **Clientes:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- **Proveedores:** Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- **Productos Sustitutivos:** Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- **Competidores Potenciales:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter 1982).

Figura 10. Fuerzas de Porter



Fuente: Baena, Sánchez y Suárez (2003)

Baena, Sánchez y Suárez (2003) logran definir las variables pertinentes a evaluar para cada una de las 5 fuerzas que intervienen en cualquier sector. Estas variables se definen a continuación:

### **Amenaza de Entrada de los Competidores Potenciales**

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. Si hay beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales estará condicionado a las barreras de entrada existentes y a la capacidad de represalia de las empresas pertenecientes del sector.

Se entiende por barrera de entrada a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él (Dalmau, 1997). Las barreras de entrada se pueden agrupar entorno a la diferenciación, las acciones gubernamentales y las ventajas en costos. A continuación, se describen las barreras más comunes.



### *Economías de escala*

Estas ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción, durante un período de tiempo concreto y definido.

### *Curva de experiencia*

Se refiere al “saber hacer” (know how) acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización (gestión, tecnología de productos, procesos, etc.).

### *Requisitos de capital*

Son necesidades mínimas elevadas de invertir capital (fijo y circulante) en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios y/o publicidad, o en la comercialización.

### *Costos al cambiar de proveedor*

Son los costos adicionales, que asume un comprador por cambiar de un proveedor a otro, que le proporciona unos productos o servicios equivalentes, pero en general, más competitivos.

### *Acceso a insumos*

Existencia de acceso favorable a insumos por parte de las empresas que potencialmente ingresen al sector.

### *Acceso a canales de distribución*

Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado.

*Identificación de marca*

Imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que la empresa tiene en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca.

*Diferenciación del producto*

Atributos del bien que lo hacen percibir como único. Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro, puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc.

*Barreras gubernamentales*

Pueden ser subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales. Además, existen también restricciones que impone el gobierno en sus leyes y otras normas (licencias, requisitos de capital, controles del medio ambiente y salud, etc.) para el ingreso de nuevas empresas al mercado.

**Competidores Existentes.**

Este es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

Los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son los relacionados a continuación:

*Concentración*

Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización.

*Diversidad de los competidores*

Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas.

### *Costos fijos elevados*

Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.

### *Diferenciación entre los productos*

Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación.

### *Costos de cambio*

Cuando los costos de cambio de unos productos a otros, son bajos, se fomenta la lucha interna dentro del sector.

### *Grupos empresariales*

La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales, compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.

### *Crecimiento de la demanda*

La competencia es más fuerte si la demanda del producto crece lentamente.

### *Barreras de salida*

La rivalidad será alta, si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como:

### *Activos especializados*

Es la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.

### *Barreras emocionales*

La resistencia a liquidar o salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo del empresario.

### *Restricciones gubernamentales*

Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio.

### *Equilibrio entre capacidad y producción*

Cuanto mayor sea el desequilibrio entre la capacidad potencial de producción de un sector y su producción real, habrá más rivalidad.

### *Efectos de demostración*

Necesidad de triunfar en los mercados más importantes, para poder introducirse con mayor facilidad en los demás.

## **Productos Sustitutos**

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado. Los factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza son:

### *Disponibilidad de sustitutos*

Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.

### *Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto*

Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.

*Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto*

Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.

*Costos de cambio para el cliente*

Si los costos son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

**Poder de Negociación de los Clientes.**

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación. Los principales factores en el poder de negociación son:

*Concentración de clientes*

Se trata de identificar si existen pocos clientes que demandan la mayor parte de las ventas del sector o si existen muchos. Cuando el número de clientes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.

*Volumen de compra*

Si el cliente realiza compras de elevado valor económico podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores, teniendo en cuenta los siguientes factores:

*Costos de cambio*

Se quiere identificar que, si se cambia de comprador, las compañías incurren en costos de oportunidad.

*Integración hacia atrás*

Es la posibilidad que los compradores fabriquen el bien en estudio, lo cual amenaza a las empresas del sector.

### *Información de los compradores*

Se trata de analizar si los compradores poseen adecuada información de las empresas que producen el bien que adquiere.

### *Diferenciación*

Si los productos o servicios ofrecidos no están diferenciados los clientes tendrán más poder de negociación. Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.

### *Información acerca del proveedor*

Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidades y precios, que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayor argumento de importancia en el poder negociador con el proveedor.

### *Identificación de la marca*

Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca

### *Productos sustitutos*

Obviamente su existencia le permite al comprador presionar más sobre los precios.

## **Poder de Negociación de los Proveedores**

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza.

Su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. Por el contrario, el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Las variables más relevantes de esta fuerza son:

#### *Concentración de proveedores*

Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector, las realizan pocas o muchas compañías.

#### *Importancia del volumen para los proveedores*

Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores

#### *Diferenciación de insumos*

Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.

#### *Costos de cambio*

Se refiere a los costos que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de estos costos puede dar un relativo poder a los proveedores.

#### *Disponibilidad de insumos sustitutos*

Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar los tradicionales.

#### *Impacto de los insumos*

Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.

*Integración hacia delante*

Las condiciones en el sector proveedor marcarán los precios y la oferta. Si es un sector oligopolístico, la oferta será repartida entre unas pocas empresas con mayor poder de negociación. A esto contribuirá el hecho de que el producto a suministrar sea estándar o fuertemente diferenciado, con repercusión en el precio y la calidad del producto.

Teniendo en cuenta estas variables definidas, se procede a realizar el análisis de cada una respecto al sector en el que INGENIA C&S se desenvuelve calificando cada variable de 1 a 5 el nivel en el sector al que la empresa pertenece.

Tabla 8. Análisis del sector

<b>AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Economías de Escala				X	
Curva de Experiencia					X
Requisitos de Capital					X
Costos al cambiar de proveedor				X	
Acceso a insumos				X	
Accesos a canales de Distribución		X			
Identificación de Marca			X		
Diferenciación del Producto					X
Barreras Gubernamentales				X	
	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>15</b>
	<b>4</b>				
<b>COMPETIDORES EXISTENTES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Concentración			X		
Diversidad de los competidores			X		
Costos fijos elevados		X			
Diferenciación entre los productos				X	
Costos de Cambio				X	
Grupos Empresariales		X			
Crecimiento de la Demanda				X	



Barreras de Salida		X			
Activos Especializados				X	
Barreras Emocionales		X			
Restricciones Gubernamentales			X		
Equilibrio entre capacidad y producción				X	X
Efectos de demostración				X	
	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>5</b>
	<b>3,23</b>				
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Diversidad de Sustitutos	X				
Precios relativos entre el producto ofrecido y el sustituto		X			
Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto		X			
Costos de cambio por el cliente			X		
	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>2</b>				
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Concentración de clientes				X	
Volumen de compra				X	
Costos de cambio					
Integración hacia atrás			X		
Información de los compradores					X
Diferenciación					X
Información acerca del proveedor				X	
Identificación de la marca				X	
Productos sustitutos		X			
	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>10</b>
	<b>3,44</b>				
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Concentración de					X

proveedores					
Importancia del volumen para los proveedores					X
Diferenciación de insumos				X	
Costos de Cambio					X
Disponibilidad de insumos sustitutos					X
Impacto de los insumos				X	
Integración hacia adelante				X	
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>20</b>
	<b>4,57</b>				

Teniendo en cuenta los resultados, en la siguiente tabla se resumen los resultados promedios obtenidos para cada una de las fuerzas y se clasifican según su nivel de intensidad.

**Tabla 9. Resumen de calificación del análisis del sector**

<b>FUERZA COMPETITIVA</b>	<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO</b>	<b>INTENSIDAD</b>
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	4,00	MEDIO ALTA
COMPETIDORES EXISTENTES	3,23	MEDIO BAJA
PRODUCTOS SUSTITUTOS	2,00	BAJA
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	3,44	MEDIO BAJA
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	4,57	ALTA

Fuente: Elaboración Propia

### **3.3.3.3. Oportunidades y Amenazas**

El análisis externo permite determinar las oportunidades y amenazas de INGENIA S&C S.A.S. Dentro del análisis externo se puede identificar el macroentorno a través del análisis PESTEL y el análisis del sector a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter se

desglosan el conjunto de oportunidades y amenazas que permite mantener una ventaja competitiva en la industria eléctrica.

Posterior a ello se procede a realizar la matriz de evaluación de factores externos (EFE), teniendo en cuenta los pasos descritos en el procedimiento de David (2013):

1. Se procede a elaborar la lista que surgió del proceso de auditoría externa. Del análisis PESTEL se seleccionaron las variables que arrojaron una ponderación mayor a 6 y del análisis del sector se seleccionaron las variables con una intensidad medio alta y alta. Estas variables se enlistan en la siguiente tabla:

---

#### **VARIABLES DEL MACROENTORNO**

---

Legislación futura  
 Financiamiento e iniciativas  
 Fluctuaciones de Precio  
 Tasas de inflación  
 Tasas de interés  
 Tasas fiscales  
 Actitud hacia el trabajo  
 Madurez de las tecnologías convencionales  
 Desarrollo de nuevos productos  
 Financiamiento del área de investigación  
 Cambios climatológicos  
 Conservación de la energía  
 Reciclaje  
 Regulaciones sobre importaciones  
 Impuestos  
 Leyes de protección ambiental

---

#### **VARIABLES DEL ANÁLISIS DEL SECTOR**

---

Economías de escala  
 Curva de Experiencia  
 Requisitos de Capital  
 Costos al cambiar de proveedor  
 Acceso a canales de distribución  
 Diferenciación del Producto  
 Barreras Gubernamentales  
 Concentración de Proveedores  
 Diferenciación de insumos  
 importancia del volumen para los proveedores  
 Costos de cambio de proveedor  
 Disponibilidad de insumos sustitutos

---

---

 Impacto de los insumos  
 Integración hacia adelante
 

---

2. Asignar a cada factor una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria. La suma de las ponderaciones suma 1.0.
3. Asignar a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, es decir, depende de la empresa.
4. Calcular la puntuación ponderada multiplicando la ponderación de cada factor por su calificación.
5. Se debe tener en cuenta que la ponderación promedio es de 2,5. Como resultado se indica que una puntuación ponderada de 4 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. Una ponderación ponderada de 1 indica que las estrategias no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni siquiera evitando las amenazas.

Tabla 10. Matriz EFE

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTAJÓN Ponderada</b>
Legislación futura que incentive el sector eléctrico	0,05	3	0,15
Mayor Financiamiento e iniciativas por parte del gobierno	0,02	1	0,02
Fluctuaciones de Precio	0,2	3	0,6
Actitud hacia el trabajo	0,01	3	0,03
Madurez de las tecnologías convencionales	0,1	2	0,2
Desarrollo de nuevos productos	0,1	2	0,2
Cambios climatológicos aumenta la demanda	0,01	3	0,03
Conservación de la energía	0,02	2	0,04
Reciclaje	0,01	1	0,01
<b>AMENAZAS</b>			
Aumento en las tasas de inflación e interés que dificulte realizar negocios	0,05	1	0,05

Presencia de economías de escala que impida la entrada de nuevos competidores en el sector	0,02	1	0,02
Aumento en los costos al cambiar de proveedor	0,2	3	0,6
Los competidores por tener mayor experiencia impidan la entrada de nuevas empresas	0,02	3	0,06
Entrada en vigencia de barreras gubernamentales que controlen el manejo de materiales eléctricos	0,08	2	0,16
Amenaza de integración de los proveedores hacia adelante o incursión de proveedores en el sector eléctrico	0,02	3	0,06
Aumento en el número de competidores en la industria eléctrica	0,05	4	0,2
Poder del proveedor de insumos para el sector eléctrico sobre la calidad del producto para el cliente	0,04	4	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,59</b>

Fuente: Elaboración Propia

A partir de los resultados arrojados en la tabla anterior, se puede observar que las oportunidades para tener éxito en el negocio donde compite Ingenia C&S se encuentran en desarrollo de nuevos productos, fluctuaciones en el precio de los insumos, y la madurez en las tecnologías convencionales.

Las amenazas sobre el negocio están en aumento en los costos, si se cambió de proveedor, entrada en vigencia de barreras gubernamentales que controlen el manejo de materiales eléctricos, aumento en el número de competidores y el poder que tiene el proveedor en la calidad del producto. La calificación de 2,59 en el promedio ponderado total indica que Ingenia C&S está justo por encima de la media, en sus esfuerzos por seguir estrategias que capitalicen oportunidades y eviten amenazas. Sin embargo, la empresa no está aprovechando todas las oportunidades y que las estrategias establecidas no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas.

### 3.3.4. Auditoría Interna para INGENIA C&S S.A.S.

El análisis interno se refiere a la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa en sus áreas funcionales: de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, administración de información. Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una clara declaración de misión proporcionan las bases para establecer los objetivos y las estrategias.

Comprender las relaciones entre las áreas funcionales de una empresa permite identificar de manera eficaz los objetivos y las estrategias. Ansoff (como se citó en David, 2013) sostiene que el éxito depende de obtener las diferentes perspectivas de la variedad de áreas funcionales de la empresa. El enfoque multifuncional es esencial para que la administración estratégica tenga éxito.

El proceso del análisis interno debe involucrar a la mayor cantidad de empleados posible.

#### 3.3.4.1. Factores Internos Claves

Los factores claves en cada una de las áreas con las que debe contar la organización son derivados de los cuestionarios establecidos por David (2013) y posteriormente debatidos en consenso son los socios de la empresa.

A continuación, se enlistan los cuestionarios para cada una de las áreas que debería tener establecida toda empresa, la cual contiene una columna de prioridad que permitirá determinar las fortalezas y debilidades como aquellos que tengan prioridad 1 o 2. El nivel de prioridad fue establecido con una calificación de 1 a 5, siendo 1 alto impacto y 5 bajo impacto para lograr una ventaja competitiva. De la tabla 11 a la tabla 16 se encuentra lo anteriormente dicho.

Tabla 11. Factores internos para gerencia

Gerencia de la organización	SI	NO	PRIORIDAD
1. ¿La empresa utiliza conceptos de		x	1

dirección estratégica?			
2. ¿Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada?		x	1
3. Los gerentes de todos los niveles jerárquicos ¿realizan una planeación eficaz?		x	2
4. ¿Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada?	x		3
5. ¿La estructura de la organización es apropiada?	x		3
6. ¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras?		x	2
7. ¿La moral de los empleados es alta?	x		2
8. ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?	x		2
9. ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?	x		3

Tabla 12. Factores internos para mercadeo

Mercadeo en la organización	SI	NO	PRIORIDAD
1. ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz?		x	1
2. ¿La empresa está bien posicionada entre los competidores?	x		3
3. ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado?	x		3
4. ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos?		x	5
5. ¿La empresa posee una organización de ventas eficaz?		x	1
6. ¿La empresa realiza investigación de mercados?		x	2
7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?	x		1
8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa se han establecido de manera adecuada?		x	2
9. ¿La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad eficaz?		x	1

10. ¿Son eficientes la mercadotecnia, la planeación y la elaboración de presupuestos?		x	1
11. ¿Los gerentes de mercadotecnia de la empresa tienen la experiencia y la capacitación adecuadas?		x	1

Tabla 13. Factores internos para Finanzas

Finanzas en la organización	SI	NO	PRIORIDAD
1. ¿Dónde la empresa es fuerte o débil en el aspecto financiero, de acuerdo con los análisis de razones financieras?		x	2
2. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo?		x	1
3. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores?	x		2
4. ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?		x	1
5. ¿Los procedimientos de elaboración de presupuestos de capital son eficaces?	x		1
6. ¿Las políticas de reparto de utilidades son razonables?			3
7. ¿La compañía mantiene relaciones con sus inversionistas y con sus accionistas?	x		2
8. ¿Los gerentes financieros de la empresa están bien capacitados y son experimentados?		x	2

Tabla 14. Factores internos para Operaciones

Operaciones en la Organización	SI	NO	PRIORIDAD
1. ¿Los proveedores de materias primas, refacciones y partes del proceso de montaje son confiables y razonables?	x		2
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?	x		3
3. ¿Las políticas y los procedimientos del control de inventarios son eficaces?		x	3



4. ¿Las políticas y los procedimientos del control de calidad son eficaces?		x	3
5. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica?	x		4
6. ¿La empresa posee capacidades tecnológicas?	x		1

Tabla 15. Factores Internos para Investigación y Desarrollo

Investigación y Desarrollo en la organización	SI	NO	PRIORIDAD
1. ¿La empresa posee instalaciones de IyD? ¿Son adecuadas?		x	2
2. Si se utilizan empresas de IyD externas, ¿son eficaces en costos?		x	5
3. ¿El personal de IyD de la empresa está bien calificado?	x		2
4. ¿Los recursos de IyD están distribuidos de manera eficiente?		x	1
5. ¿Los sistemas de cómputo y de información de la gerencia son adecuados?		x	2
6. ¿La comunicación entre el departamento de IyD y otros departamentos de la empresa es eficaz?		x	2
7. ¿La empresa cuenta con productos competitivos tecnológicamente?	x		3

Tabla 16. Factores internos para sistemas de información

Sistemas de Información en la gerencia	SI	NO	PRIORIDAD
1. ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para la toma de decisiones?		x	2
2. ¿Existe un puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?		x	3
3. ¿Los datos del sistema de información se utilizan en forma		x	1

regular?			
4. ¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa contribuyen con entradas para el sistema de información?		x	1
5. ¿Existen contraseñas eficaces para ingresar al sistema de información de la empresa?		x	3
6. ¿Los estrategas de la empresa están familiarizados con el sistema de información de empresas rivales?		x	3
7. ¿El sistema de información es fácil de usar?		x	3
8. ¿Los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a las empresas?		x	3
9. ¿Se ofrecen talleres de capacitación en cómputo a los usuarios del sistema de información?		x	3
10. ¿Se llevan a cabo mejoramientos frecuentes del sistema de información de la empresa tanto en contenido como en facilidad de uso?		x	3

Los resultados de esta metodología servirán como insumo para construir la matriz EFI, ya que se seleccionaron los factores internos con prioridad 1 y 2.

#### **3.3.4.2. Fortalezas y Debilidades**

Por medio de la matriz EFI se puede evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas de la empresa. La construcción de la matriz EFI se construye a través de los siguientes pasos, enmarcados en el modelo de David (2013):

1. Se elaboró una lista con los factores internos claves con prioridad 1 y 2 a partir del análisis interno. Estos se encuentran relacionados en la siguiente tabla:
2. Se asigna a cada factor una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar

el éxito de la empresa en la industria. Las mayores ponderaciones se asignan a factores que se consideran tienen la mayor influencia en el desempeño de organizacional. La suma de las ponderaciones debe ser 1.0.

3. Se asigna a cada factor interno clave una calificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (=1), una debilidad menor (=2), una fortaleza menor (=3) o una fortaleza importante (=4) para la empresa.
4. Se calcula la puntuación ponderada
5. Se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la empresa. Puntuaciones ponderadas totales inferiores a 2.5 son características de empresas con grandes debilidades internas. Por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Tabla 17. Matriz EFI

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTAJÓN Ponderada</b>
Los empleados están motivados en la empresa por lo que su rotación y ausentismo es bajo	0,1	4	0,4
Los productos y servicios son de buena calidad	0,08	3	0,24
La empresa tiene procedimientos eficaces para elaborar sus presupuestos	0,04	3	0,12
La empresa cuenta con proveedores confiables	0,2	4	0,8
La empresa posee capacidades tecnológicas para realizar sus actividades	0,02	3	0,06
<b>DEBILIDADES</b>			
La empresa no tiene definido una planeación estratégica	0,3	1	0,3
La empresa no realiza estudios de mercado por lo tanto no tiene definido una estrategia de mercadeo bien definida	0,03	1	0,03
La empresa no tiene definida una estrategia clara para obtener capital a corto plazo	0,1	1	0,1
La empresa no tiene un área definida para llevar a cabo	0,03	1	0,03

investigación y desarrollo

La empresa no cuenta con un sistema de información eficiente	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,2</b>

Fuente. Elaboración Propia

La tabla anterior, evidencia los resultados del análisis interno, de los cuales se puede concluir que Ingenia C&S tiene una gran fortaleza al contar con proveedores confiables, además la empresa cuenta con personal motivado, lo cual hace que sus índices de rotación y ausentismo es bajo. Con respecto a debilidades, se resalta principalmente a la inexistencia de un modelo definido de planeación estratégica que le permita direccionar sus estrategias y encausar sus planes de acción, el cual es el objetivo de este proyecto. Tampoco cuenta con una estrategia clara para obtener capital a corto plazo y no cuenta con un sistema de información eficiente.

La calificación de 2,2 en la puntuación ponderada total indica que Ingenia C&S tiene grandes debilidades internas que no le están permitiendo obtener una ventaja competitiva en el mercado del sector eléctrico.

### 3.3.5. Evaluación y Selección de la Estrategia

A partir de los resultados arrojados en el análisis interno y externo de la empresa, se generan, evalúan y seleccionan las estrategias a implementar.

David (2013) hace énfasis en que el proceso de identificar y evaluar estrategias alternativas debe involucrar a los directivos y empleados que participaron en la declaración de visión, misión, análisis externo e interno. Resalta el mismo autor que el proceso es una oportunidad para que tanto directivos como empleados entiendan qué está haciendo la empresa y porqué.

La evaluación y selección de estrategias está soportado conceptualmente en la definición tres estrategias genéricas de Michael Porter (Porter, 2012): liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración. La estrategia de liderazgo en costos exige

instalaciones de producción eficientes, la búsqueda de reducción de costos, control de gastos fijos y variables, minimizar costos en investigación y desarrollo, costos en ventas, publicidad y otras. La estrategia diferenciación busca diferenciar el producto o servicio que ofrece la empresa, creando un producto percibido como único.

Para lograr la diferenciación se utilizan diversas formas como diseño o imagen de marca, con tecnología, las características del producto, el servicio al cliente, por sus redes de distribución, entre otros. La estrategia de enfoque o concentración se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico. Esta última procura dar un servicio excelente a un mercado particular.

David (2013) plantea un modelo de formulación de estrategias que puede aplicarse a organizaciones de todo tamaño y tipo, el cual permite ayudar a identificar, evaluar y elegir estrategias. El modelo comprende tres etapas, la primera denominada etapa de los insumos, en la cual se reúne toda la información básica necesaria para formular estrategias. La segunda etapa denominada de adecuación, se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave tanto internos como externos. Para el desarrollo de esta etapa se utiliza la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). La tercera etapa o etapa de decisión comprende la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

La etapa 1 del modelo ya fue desarrollado a través de la elaboración de la matriz EFE y EFI, la etapa 2 será desarrollada a continuación, a través de la matriz DOFA y la etapa tres se llevará a cabo con la construcción de la matriz MCPE.

### **ETAPA DE ADECUACIÓN**

La matriz DOFA depende de la información de la etapa de los insumos que permite combinar las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas. El proceso de adecuación entre los factores es la clave para generar estrategias alternativas factibles. “Toda organización tiene algunas oportunidades y amenazas externas y fortalezas

y debilidades internas que pueden alinearse para formular estrategias alternativas factibles” (David, 2013, p.175).

La matriz DOFA ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategia FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). Según David (2013) “adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz DOFA” (p.176). La mecánica consiste en confrontar cada uno de los factores internos clave con cada uno los factores externos clave y generar estrategias bajo las siguientes categorías:

- Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Se caracterizan por que son de implementación inmediata.
- Las estrategias DO buscar superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

David (2013) propone el desarrollo de la matriz DOFA en ocho pasos:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes en la casilla correspondiente
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes en la casilla correspondiente

8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes en la casilla correspondiente.

El propósito de la herramienta de adecuación DOFA es generar estrategias factibles. Por lo tanto, no todas las estrategias desarrolladas mediante la matriz DOFA serán elegidas para implementarse.

La siguiente tabla muestra la matriz DOFA para INGENIA C&S, la cual fue elaborada en una sesión grupal con la participación de los socios.

Tabla 18. Matriz DOFA

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		Los empleados están motivados en la empresa por lo que su rotación y ausentismo es bajo Los productos y servicios son de buena calidad	La empresa no tiene definido una planeación estratégica La empresa no realiza estudios de mercado por lo tanto no tiene definido una estrategia de mercadeo bien definida
		La empresa tiene procedimientos eficaces para elaborar sus presupuestos La empresa cuenta con proveedores confiables	La empresa no tiene definida una estrategia clara para obtener capital a corto plazo La empresa no tiene un área definida para llevar a cabo investigación y desarrollo
		La empresa posee capacidades tecnológicas para realizar sus actividades	La empresa no cuenta con un sistema de información eficiente
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
Creación de Nuevos Productos	Los empleados que actualmente están vinculados a la organización puedan generar a través de una lluvia de ideas proyectos que permitan la mejora del servicio de la empresa (F1, F3, O1, O2, O4, O6)	Establecer plan de mercadeo que promocióne los productos y servicios desarrollados, y que tenga mayor impacto frente a las temporadas de lluvia en la región (D2, O6, O7)	
Mayor Financiamiento e iniciativas por parte del gobierno	Incorporar las actualizaciones tecnológicas en las prácticas de la empresa que permitan aumentar la productividad para mantener la calidad de los productos y servicios (F2, F5, O5)	Realizar capacitaciones con expertos financieros que permitan diseñar estrategias para obtener capital a corto plazo (D3, O1, O2)	
Fluctuaciones de Precio	Establecer estrategias de diferenciación en los productos y servicios que permitan un bajo impacto ambiental (F2, F5, O8, O9)	Establecer un área de investigación y desarrollo que permita el desarrollo de nuevos productos y proyectos (D4, O2, O6)	
Actitud hacia el trabajo	Gestionar alianzas con los proveedores frente a los cambios en el precio de los insumos para evitar sobrecostos en los procesos (F4, O3)	Establecer sistemas de información que permita el manejo eficiente de proveedores, clientes, contratos, presupuestos, empleados, proyectos ejecutados, productos, etc (D5, O2, O5)	



Madurez de las tecnologías convencionales Diseñar planes de contingencia que permita a la empresa responder en e tiempo adecuado frente a aumento en la demanda en las temporadas de lluvia (F1, F3, F4, O7)

Desarrollo de nuevos productos  
Cambios climatológicos  
aumenta la demanda  
Conservación de la energía  
Reciclaje

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Aumento en las tasas de inflación e interés que dificulte realizar negocios	Gestionar alianzas con los proveedores frente a los cambios en el precio de los insumos para evitar sobrecostos en los procesos (F4, A1, A3)	Implementar sistema de información que contenga datos de competidores y sus comportamientos en el sector, variables económicas que afecten el sector (D5, A1, A3)
Presencia de economías de escala que impida la entrada de nuevos competidores en el sector	Gestionar integración con proveedores para el desarrollo de proyectos (F4, A6, A8)	Establecer sistema de referenciación, adquisición y apropiación de materiales eléctricos (D5, A5)
Aumento en los costos al cambiar de proveedor	Capacitar a los empleados para que cuenten con los conocimientos suficientes para ejecutar su labor y así poder ser competitivos (F1, A4, A7)	
Los competidores por tener mayor experiencia impidan la entrada de nuevas empresas. Entrada en vigencia de barreras gubernamentales que controlen el manejo de materiales eléctricos Amenaza de integración de los proveedores hacia adelante o	Integración de los aspectos legales en los procesos de la empresa (F2, F5, A5)	

incursión de proveedores en el sector eléctrico

Aumento en el número de competidores en la industria eléctrica

Poder del proveedor de insumos para el sector eléctrico sobre la calidad del producto para el cliente

---

Fuente. Elaboración Propia

## ETAPA DE DECISIÓN

Según David (2013), la matriz MCPE es una técnica que permite determinar el atractivo relativo de las posibles acciones alternativas, es decir, indica objetivamente las mejores estrategias alternativas. La matriz determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados.

La matriz MCPE consta de los elementos: factores clave internos y externos y sus respectivas ponderaciones, estrategias alternativas, puntaje de atractivo (PA), Calificación de atractivo (CA), Calificación total de atractivo (CTA). La característica de atractivo se define como el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza.

La matriz MCPE se desarrolla en seis pasos (David, 2013):

1. Hacer una lista de los factores clave o de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas clave. Esta información debe provenir de las matrices EFE y EFI. Estos factores se ubican en la columna izquierda de la MCPE.
2. Asignar una ponderación a cada uno de los factores de acuerdo a las matrices EFE y EFI. Se consignan en una columna a la derecha de los factores clave de la matriz MCPE.
3. Registrar las estrategias alternativas en la fila superior de la matriz MCPE provenientes de la matriz DOFA (creada en la etapa de adecuación). Agrupe estas estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.
4. Determinar el puntaje de atractivo (PA). Se examina cada factor externo o interno con la pregunta: “¿este factor afecta la elección de cada una de las estrategias realizada?”. Si es positiva, las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. El rango del

puntaje de atractivo es 1=no atractivo, hasta un valor máximo que coincide con el número de estrategias del conjunto que se analiza, y cuyo valor significa=altamente atractivo. Se recomienda trabajar fila por fila. Si es negativa, es decir, el factor no afecta la elección específica de una estrategia determinada, no se asigne puntaje.

5. Calcular la calificación del atractivo (CA). Es el resultado de multiplicar las ponderaciones por el puntaje de atractivo (PA) de cada fila. La calificación de atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa considerando el impacto del factor clave.

6. Obtener la calificación total del atractivo (CTA). Sumar las calificaciones de atractivo (CA) de cada columna de estrategia de la MCPE. Indica cuál es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos.

En el anexo 4 se encuentran los resultados de esta matriz. En la siguiente tabla se presenta un resumen de los resultados para cada una de las estrategias, y se encuentran resaltadas aquellas que tienen una mayor calificación, es decir las más atractivas.

**Tabla 19. Resumen calificación total de atractivo de las estrategias**

<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>CTA</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>CTA</b>
<b>Los empleados que actualmente están vinculados a la organización puedan generar a través de una lluvia de ideas proyectos que permitan la mejora del servicio de la empresa (F1, F3, O1, O2, O4, O6)</b>	<b>2,49</b>	Establecer plan de mercadeo que promocióne los productos y servicios desarrollados, y que tenga mayor impacto frente a las temporadas de lluvia en la región (D2, O6, O7)	2,17
<b>Incorporar las actualizaciones tecnológicas en las prácticas de la empresa que permitan aumentar la productividad para mantener la calidad de los productos y servicios (F2, F5, O5)</b>	<b>2,34</b>	<b>Realizar capacitaciones con expertos financieros que permitan diseñar estrategias para obtener capital a corto plazo (D3, O1, O2)</b>	<b>2,28</b>
Establecer estrategias de diferenciación en los productos y servicios que permitan un bajo	1,93	Establecer un área de investigación y desarrollo que permita el desarrollo de nuevos productos y	2,13

impacto ambiental (F2, F5, O8, O9)		proyectos (D4, O2, O6)	
<b>Gestionar alianzas con los proveedores frente a los cambios en el precio de los insumos para evitar sobrecostos en los procesos (F4, O3)</b>	<b>3,16</b>	Establecer sistemas de información que permita el manejo eficiente de proveedores, clientes, contratos, presupuestos, empleados, proyectos ejecutados, productos, etc (D5, O2, O5)	2,06
Diseñar planes de contingencia que permita a la empresa responder en tiempo adecuado frente a aumento en la demanda en las temporadas de lluvia (F1, F3, F4, O7)	1,65		
<b>ESTRATEGIAS FA</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
<b>Gestionar alianzas con los proveedores frente a los cambios en el precio de los insumos para evitar sobrecostos en los procesos (F4, A1, A3)</b>	<b>3,19</b>	<b>Implementar sistema de información que contenga datos de competidores y sus comportamientos en el sector, variables económicas que afecten el sector (D5, A1, A3)</b>	<b>3,13</b>
Gestionar integración con proveedores para el desarrollo de proyectos (F4, A6, A8)	2,19	Establecer sistema de referenciación, adquisición y apropiación de materiales eléctricos (D5, A5)	2,05
Capacitar a los empleados para que cuenten con los conocimientos suficientes para ejecutar su labor y así poder ser competitivos (F1, A4, A7)	1,47		
Integración de los aspectos legales en los procesos de la empresa (F2, F5, A5)	1,49		

Fuente. Elaboración Propia

### 3.3.6. Despliegue de la Estrategia

Después de determinar las estrategias a aplicar, es necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción. Una formulación exitosa de la estrategia no garantiza que su implementación sea exitosa, debido al riesgo de no llegar a ejecutarse. Siempre es más difícil hacer o implementar algo que decirlo o formularlo, lo cual también se aplica al caso de la estrategia. Los conceptos y herramientas para la formulación de estrategias no difieren para empresas pequeñas, medianas o grandes; sin embargo, la implementación sí varía entre los tamaños de organización, esto debido a que la implementación requiere de acciones

tales como ampliar territorios de venta, agregar nuevas dependencias, cerrar instalaciones, contratar nuevos empleados, capacitar empleados, transferir personal entre sedes y mejorar los sistemas de información (David, 2013).

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de la administración estratégica que traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas de las acciones, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan & Norton, 1996). David (2013) sostiene que el BSC es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias. En sus inicios el BSC era utilizado como un sistema de evaluación del desempeño de indicadores financieros, que posteriormente evolucionó y se utilizó para comunicar y alinear las organizaciones con las estrategias (Kaplan & Norton, 1996).

Kaplan y Norton (1996) argumentan que el BSC es un sistema de gestión estratégica de largo plazo que es utilizado por las empresas para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
4. Aumentar la retroalimentación y formación estratégica
5. Identificar los proyectos más importantes en lo que la organización debe centrar su atención y recursos

Para realizar el despliegue de la estrategia para INGENIA C&S, se llevaron a cabo una serie de sesiones grupales con la dirección de la empresa, se obtuvo tanto el BSC como el mapa estratégico, siguiendo el siguiente procedimiento:

1. Se vincularon las estrategias más atractivas, que se encuentran en la tabla 18, con las perspectivas del BSC. La perspectiva financiera por ser indicadores de resultado no se vincula con estrategia alguna, los objetivos e indicadores en ésta, deben medir las estrategias implementadas en las otras perspectivas. Las estrategias que están relacionadas

con la propuesta de valor para el cliente se clasificaron en la perspectiva de clientes. Las estrategias que apuntan a mejoramiento de las operaciones se vincularon con la perspectiva de procesos. Las estrategias que apuntan a la capacidad de los sistemas de información se vincularon con la perspectiva de aprendizaje.

Tabla 20. Vinculación de estrategias recomendadas y las perspectivas del BSC

<b>ESTRATEGIAS RECOMENDADAS</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>APRENDIZAJE</b>
<b>Los empleados que actualmente están vinculados a la organización puedan generar a través de una lluvia de ideas proyectos que permitan la mejora del servicio de la empresa (F1, F3, O1, O2, O4, O6)</b>		X		
<b>Incorporar las actualizaciones tecnológicas en las prácticas de la empresa que permitan aumentar la productividad para mantener la calidad de los productos y servicios (F2, F5, O5)</b>				X
<b>Gestionar alianzas con los proveedores frente a los cambios en el precio de los insumos para evitar sobre costos en los procesos (F4, O3)</b>			X	
<b>Implementar sistema de información que contenga datos de competidores y sus comportamientos en el sector, variables económicas que afecten el sector (D5, A1, A3)</b>				X
<b>Realizar capacitaciones con expertos financieros que permitan diseñar estrategias para obtener capital a corto plazo (D3, O1, O2)</b>			X	

Fuente. Elaboración Propia

2. Se elabora el mapa estratégico de INGENIA C&S, como se muestra en la ilustración 2, determinando los objetivos en cada una de las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje, y sus vínculos causa-efecto. El principal *objetivo financiero* es el incremento de ventas y obtener rentabilidad de ellas, adecuado para la etapa de crecimiento en la que se encuentra la empresa. El incremento del capital invertido en proyectos en asociación es un objetivo que se relaciona directamente con el incremento de ventas y la obtención de rentabilidad.

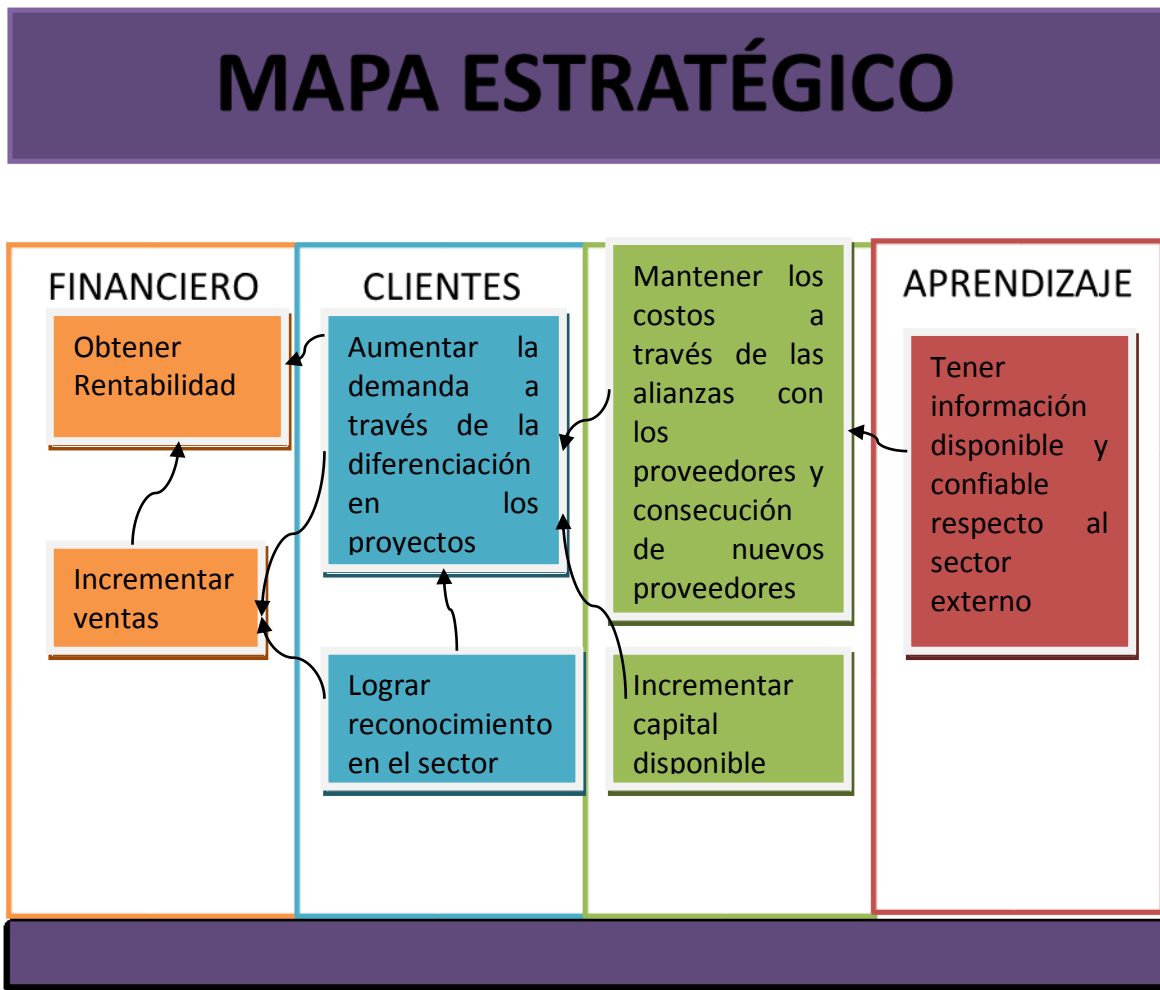
Los *objetivos del cliente* permiten atender las necesidades del cliente en términos de calidad, mínimos impactos ambientales y bajos costos operativos. Estos objetivos tienen un vínculo causa-efecto con los objetivos financieros.

Los *objetivos de los procesos internos* buscan aumentar la demanda a través de los proyectos que se formulen teniendo reconocimiento en el sector, y tienen un vínculo con los objetivos del cliente de incrementar las ventas y de lograr reconocimiento de marca. Incrementar el capital de trabajo disponible se relacionan con el capital a invertir en proyectos.

El *objetivo de aprendizaje* le apunta a contar con información oportuna para la toma de decisiones.



Figura 11. Mapa estratégico de INGENIA C&S



Fuente: Elaboración Propia

- Por último, se determinan los indicadores y metas para cada uno de los objetivos del mapa estratégico, en cada una de las perspectivas del BSC.

PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	RESPONSABLE
Obtener Rentabilidad	Margen de Utilidad	%	Aumentar a un 4% anual	Área Financiera

Incrementar ventas	% de crecimiento de ventas	%	Aumentar ventar en un 50% 1er año 25% 2do año y 30% 3er año	Área Comercial
--------------------	----------------------------	---	---	----------------

### PERSPECTIVA CLIENTES

OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	RESPONSABLE
Aumentar la demanda a través de proyectos formulados	# de clientes totales # de proyectos formulados	Cantidad (#)	10 clientes nuevos anuales, 2 proyectos nuevos anuales	Área Comercial
Lograr reconocimiento	Longevidad en la relación Empresa-cliente Satisfacción del cliente	# clientes con más de 3 años Encuestas	2,6,8,10	Área Comercial

### PERSPECTIVA PROCESOS

OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	RESPONSABLE
Mantener los costos a través de alianzas con nuevos proveedores	Costo por unidad Número de alianzas	% Cantidad (#)	Aumento no mayor al 2% anual, 3 alianzas	Área financiera (compras)
Incrementar capital disponible a través de financiación	Monto financiado	\$	Aumentar la financiación en un 30 millones	Área Financiera

### PERSPECTIVA APRENDIZAJE

OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	RESPONSABLE
Tener información disponible y confiable de sector externo	Tiempo de ciclo de ciclo de compras Tiempo de ciclo de nuevo contrato	Cantidad (#)	1 nuevo equipo por año, 15 días para adquisición de nuevo contrato	Área de Proyectos

Estos objetivos propuestos fueron en consenso con los directivos de la empresa con el fin de formular los proyectos pertinentes que permitan cumplir con los objetivos y metas trazadas. A continuación, se presenta un resumen consolidado de los objetivos, indicadores, métricas, responsables y metas para cada estrategia diseñada.

Tabla 21. Estrategias, Objetivos, Indicadores y Metas

							METAS		
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADORES	MÉTRIC A	RESPONSABLE	LINEA BASE 2016	2018	2019	2020
FINANCIERA		Aumentar rentabilidad	Margen de utilidad	%	Área financiera	20%	24%	28%	32%
		Incrementar ventas	% de crecimiento en ventas	%	Área comercial	0%	50%	75%	80%
CLIENTE	Los empleados que actualmente están vinculados a la organización puedan generar a través de una lluvia de ideas proyectos que permitan la mejora del servicio de la empresa (F1, F3, O1, O2, O4, O6)	Aumentar la demanda a través de proyectos formulados	# de clientes totales	#	Área proyectos	25	35	45	55
			# de proyectos formulados	#	Área proyectos	0	2	6	8
		Lograr reconocimiento	Longevidad en la relación empresa cliente (# clientes con más de 3 años en la compañía)	#	Área comercial	2	6	8	10
			Satisfacción del cliente	Encuesta	Área comercial	0%	75%	85%	90%
PROCESOS	Gestionar alianzas con los proveedores frente a los cambios en el precio de los insumos para evitar sobrecostos en los procesos (F4, O3)	Mantener los costos a través de alianzas con nuevos proveedores	% aumento costo por unidad	%	Área financiera	0%	2%	3%	4%
			Número de alianzas	#	Área financiera	3	3	3	3
	Realizar capacitaciones con expertos financieros que permitan diseñar estrategias para obtener capital a corto plazo (D3, O1, O2)	Incrementar capital disponible a través de financiación	Monto financiado (cupos créditos)	\$	Área financiera	\$50.Millones	\$60.Millones	\$70.Millones	\$80.Millones

APRENDIZAJE	Incorporar las actualizaciones tecnológicas en las prácticas de la empresa que permitan aumentar la productividad para mantener la calidad de los productos y servicios (F2, F5, O5)	Tener información disponible y confiable de sector externo	Renovación y adquisición de nuevos equipos	# equipos nuevos	Área proyectos	1	2	1	2
	Implementar sistema de información que contenga datos de competidores y sus comportamientos en el sector, variables económicas que afecten el sector (D5, A1, A3)		Tiempo de ciclo de nuevos contratos	# cantidad de días nuevos contrato	Área proyectos	35	25	20	15

Fuente. Elaboración Propia

Basado en los resultados del direccionamiento estratégico, se procede a la entrega de un plan de implementación a la empresa bajo estudio que les permita a los socios tener una guía para el cumplimiento de las estrategias diseñadas.

Perspectiva:

Cliente

Objetivos Estratégico:

Aumentar la demanda a través de proyectos formulados.

Lograr reconocimiento

Estrategia:

Los empleados que actualmente están vinculados a la organización puedan generar a través de una lluvia de ideas proyectos que permitan la mejora del servicio de la empresa (F1, F3, O1, O2, O4, O6)

1. El Director de Proyectos, vinculando a su equipo de trabajo, llevarán a cabo la formulación de proyectos que permita aumentar las ventas. Esta área tendrá como meta para el año 2018 formular 2 proyectos, para el año 2019, 6 proyectos y para el año 2020 formulará 8 proyectos.

Área responsable: Proyectos

Persona responsable: Ricardo Rodríguez

Cargo: Coordinador de Proyectos

Fecha de implementación: 01/2018

Fecha de Evaluación: 01/2019

Indicadores: número de clientes totales, número de proyectos formulados.

2. El Director Comercial se encargará del seguimiento a los clientes de la empresa a través de la aplicación de encuestas para medir el nivel de satisfacción de los mismos. Dichas encuestas se aplicarán al finalizar la entrega de cada proyecto ejecutado para así mejorar la prestación del servicio, para obtener al 2020 un 90%

en el nivel de satisfacción, lo que conlleva al aumento en la longevidad en la relación cliente- empresa y pase de 2 a 10 años para ese período.

Área responsable: Departamento Comercial

Persona responsable: Andres Moya

Cargo: Director Comercial y de Proyectos

Fecha de implementación: 01/2018

Fecha de Evaluación: 01/2019

Indicadores: Longevidad en la relación empresa cliente (# clientes con más de 3 años en la compañía), Satisfacción del cliente (encuestas)

Perspectiva:

Procesos

Objetivo Estratégico:

Mantener los costos a través de alianzas con nuevos proveedores.

Estrategia:

Gestionar alianzas con los proveedores frente a los cambios en el precio de los insumos para evitar sobrecostos en los procesos (F4, O3)

3. El Director Administrativo y Financiero, con ayuda del área comercial, gestionará y mantendrá convenios con los proveedores de la compañía durante los próximos 3 años para obtener beneficios en costos de material, los cuales no superan un aumento en un 4%, durante este período.

Área responsable: Financiera

Persona responsable: Carmen Molinares

Cargo: Directora Administrativa y Financiera.

Fecha de implementación: 01/2018

Fecha de Evaluación: 01/2019

Indicadores: % aumento costo por unidad, Número de alianzas

Objetivo Estratégico:

Incrementar capital disponible a través de financiación.

Estrategia:

Realizar capacitaciones con expertos financieros que permitan diseñar estrategias para obtener capital a corto plazo

4. El Director Administrativo y Financiero se encargará de diseñar estrategias que permitan obtener cupo de créditos con entidades financieras y así tener flujo de capital para llevar a cabo los proyectos formulados, se espera como mínimo contar con \$80 millones para el año 2020.

Área responsable: Financiera

Persona responsable: Carmen Molinares

Cargo: Directora Administrativa y Financiera.

Fecha de implementación: 01/2018

Fecha de Evaluación: 01/2019

Indicadores: % aumento costo por unidad, Monto financiado (cupos créditos) \$.

Perspectiva:

Aprendizaje

Objetivos Estratégicos:

Tener información disponible y confiable de sector externo.

Estrategia:

Implementar sistema de información que contenga datos de competidores y sus comportamientos en el sector, variables económicas que afecten el sector (D5, A1, A3)

5. El Director Comercial y de Proyectos creará un sistema de información que permita recopilar la información de necesidades presentes en el medio externo y así

disminuir el tiempo de ciclo en el inicio de contratos el cual llegará a disminuir de 35 días a 15 para el año 2020.

Área responsable: Departamento Proyectos y Comercial

Persona responsable: Andres Moya

Cargo: Director Comercial y de Proyectos

Fecha de implementación: 01/2018

Fecha de Evaluación: 01/2019

Indicadores: Tiempo de ciclo de nuevos contratos (# cantidad de días consecución nuevos contrato)

Estrategia:

Incorporar las actualizaciones tecnológicas en las prácticas de la empresa que permitan aumentar la productividad para mantener la calidad de los productos y servicios (F2, F5, O5)

6. El Director de Proyectos se encargará a su vez de gestionar la compra de nuevos implementos tecnológicos para el desarrollo de los proyectos.

Área responsable: Departamento Proyectos

Persona responsable: Andres Moya

Cargo: Director Comercial y de proyectos

Fecha de implementación: 01/2018

Fecha de Evaluación: 01/2019

Indicadores: Renovación y adquisición de nuevos equipos (# equipos nuevos)

Perspectiva:

Financiera

Objetivos Estratégicos:

Aumentar rentabilidad

Incrementar ventas



7. El director administrativo y financiero debe velar por el cumplimiento de este plan estratégico, con el fin de lograr los objetivos financieros propuestos apoyados en todas las demás áreas de la empresa. Esta área tendrá como meta para el año 2018 aumentar las utilidades a un 24% y las ventas a un 50%, para el año 2019, aumentar las utilidades a un 28% y las ventas a un 75% y para el año 2020 aumentar las utilidades a un 32% y las ventas a un 75%.

Área responsable: Financiera

Persona responsable: Carmen Molinares

Cargo: Directora Administrativa y Financiera.

Fecha de implementación: 01/2018

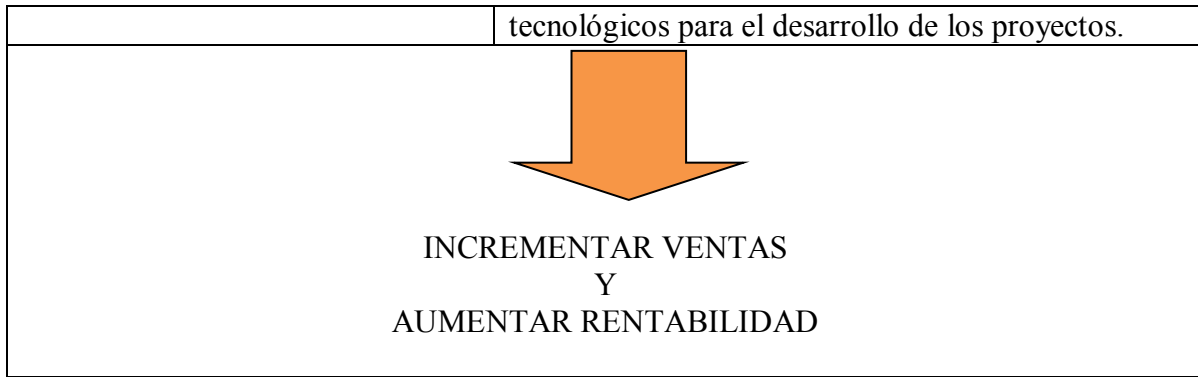
Fecha de Evaluación: 01/2019

Indicadores: Margen de utilidad %, crecimiento en ventas %.

Resumen:

**Tabla 22. Resumen plan de implementación**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b>
1. Aumentar la demanda a través de proyectos formulados	El área de proyectos a través de la formulación de los mismos tendrá como meta para el año 2018 formular 2 proyectos lo que permitirá el aumento en el número de clientes de 25 a 35 para el mismo año.
2. Lograr reconocimiento	El área comercial se encargará del seguimiento a los clientes de la empresa para mejorar la prestación del servicio, a través de la aplicación de encuestas para medir el nivel de satisfacción de los mismos al finalizar la entrega del proyecto y poder aumentar la longevidad en la relación cliente- empresa.
3. Mantener los costos a través de alianzas con nuevos proveedores	El área financiera con ayuda del área comercial gestionará convenios con los proveedores de la compañía para obtener beneficios en costos de material.
4. Incrementar capital disponible a través de financiación	El área financiera se encargará de diseñar estrategias que permitan obtener cupo de créditos con entidades financieras y así tener flujo de capital para llevar a cabo los proyectos formulados.
5. Tener información disponible y confiable de sector externo	El área de proyectos creará un sistema de información que permita recopilar la información de necesidades presentes en el medio externo y así disminuir el tiempo de ciclo en el inicio de contratos. El área de proyectos se encargará a su vez de gestionar la compra de nuevos implementos



Fuente. Elaboración Propia

Además, se le hace entrega a cada área responsable la carta de nombramiento y apoderamiento del responsable de la elaboración e implementación de los Planes, (DOSSIER, 2007), la cual se relaciona a continuación:

*“La dirección designa y dota de autoridad a \_\_\_\_\_, como representante de la dirección para coordinar la elaboración e implementación de los Planes Estratégico y de Gestión, dar seguimiento, evaluar la consecución de los objetivos establecidos y aumentar la eficacia y eficiencia de todos y cada uno de los procesos que se desarrollan o se desarrollarán en la Entidad según se definen en la misión y visión. El representante depende directamente de la dirección y efectúa las comunicaciones con las partes interesadas para asuntos relacionados en los Planes Estratégico y de Gestión. El responsable de la Elaboración e Implementación correcta de los Planes Estratégico y de Gestión ha sido designado por la dirección de la Entidad Ingenia Consultoría y Servicios S.A.S con la función principal de documentar, implementar y vigilar el cumplimiento de los Planes, detectar y documentar las desviaciones cuando las hubiera, recomendar soluciones, verificar su puesta en práctica y fecha de cierre. Para todo ello posee la autoridad e independencia necesarias, delegadas expresamente por la Dirección. El responsable de la Elaboración e Implementación de los Planes Estratégico y de Gestión es el encargado de la difusión de los Planes incentivando a todo el personal, por medio de: 1. La distribución controlada de la documentación del mismo. 2. La formación necesaria para todos los empleados. “*



## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones y Recomendaciones**

El direccionamiento estratégico permite a las empresas, a través de una adecuada combinación de los diferentes medios con los que cuenta, poder alcanzar las metas, en donde se deba establecer un marco de acción que permita llevar a cabo tal fin. En este sentido, la organización debe integrar su entorno, tanto interno como externo para que pueda existir una coherencia entre lo que exige el sector externo y lo que la organización puede accionar.

Diseñar un plan estratégico para la empresa Ingenia C&S S.A.S, logra crear una propuesta de mejoramiento en la cual se establecieron la misión, visión, y objetivos y metas estratégicos, con el fin de orientar a la empresa al crecimiento y la competitividad, ya que el análisis estratégico determina los aspectos claves para establecer estrategias que integren los medios con los que cuenta la empresa para lograr sus fines.

Estos resultados se obtuvieron a través de la elaboración de un diagnóstico interno y externo por medio de las matrices de Análisis de Factores Interno EFI y la matriz para los entornos Políticos, Económicos, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal (PESTEL), lo que permitió evidenciar el estado actual de la empresa e identificar sus principales carencias y debilidades. A partir de ello se pudo generar un diagnóstico que sirve como modelo para continuar evaluando el comportamiento organizacional de la empresa y capacidad ante el mercado, generando una alerta en la empresa para la toma de acciones, así como para desarrollar innovaciones que le permitan mejorar su servicio, ya que éste puede ser un elemento importante para diferenciarse de la competencia, y en la actualidad la empresa no cuenta con una área comercial estructurada, lo que no permite que lo anterior se desarrolle exitosamente.

Los anteriores resultados, le permiten a Ingenia C&S S.A.S contar con una herramienta potente para enfrentar sus propios retos y los que plantea un ambiente empresarial global de alta incertidumbre.

Como recomendaciones se tiene que llevar un seguimiento y registros de la satisfacción del cliente en cuanto al servicio prestado, con la finalidad de tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso, además socializar el Direccionamiento Estratégico realizado con todos los empleados de la empresa para que estén enterados y comprometidos con los alcances, metas e indicadores correspondientes y asimismo ejercer control sobre las acciones propuestas

**BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.**

## Bibliografía

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión*, 20, 85-106.
- Alfonzo, E. J. (2012). Herramientas de la Planificación Estratégica apoyadas en la Tecnología CASE para una Gerencia Efectiva.
- Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Suárez, O. M. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 3(23)
- Barajas, J. (2012). Los modelos de Mintzberg. Sociología divertida (blog). Recuperado de [sociologiadivertida.blogspot.com.co](http://sociologiadivertida.blogspot.com.co)
- Botero, J (2010). Modelo de Dirección Estratégico para Pymes. Colección en Gerencia e Innovación Organizacional p.79 Edt Universidad EAN. Bogota
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7, (13) 139-150. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>
- Chiavenato, I. (2011) *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw Hill. México.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Área de Políticas Presupuestales y Gestión Pública. Recuperado de <http://www.cepal.org/es>
- Congreso de la República de Colombia. (2003). Ley 842 de 2003. Bogotá, D.C.

Congreso de la República de Colombia. 81976). Decreto 609 de 1976. Bogotá, D.C.

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152-181.

Contreras, J. (2001). *Joséacontreras*. Direstr (blog). Recuperado de <http://www.joseacontreras.net>

David, F. R. (1997). *Concepto de administración estratégica* (5a Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2016). Benefits, Characteristics, Components, And Examples Of Customer-Oriented Mission Statements. *International Journal of Business, Marketing, & Decision Science*, 9(1).

David, F.R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a Ed.). México: Pearson Education.

David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9 ed.). México: Pearson Education.

David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2014). Mission statement theory and practice: A content analysis and new direction. *International Journal of Business, Marketing & Decision Science*, 7(1), 95-110.

Díez De Castro, E. P, García Del Junco. J. Fayerman D., Martín J., F. & Perriñez C., R.. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.

Dossier, (2007). *Guía para la elaboración e implementación del Plan Estratégico y Plan de Gestión en Entidades No Lucrativas de Acción Social con Voluntari@s*.



- Franklin, E. (2011). Toma de decisiones empresariales. *Contabilidad y Negocios*, 11 (6), 113-120.
- Fuentes, T., Cardozo, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *REDIP*, 1 (2).
- García, T., y Cano, M. (s.f.). El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Universidad Veracruzana. México.
- Gómez, S., y Domínguez, H. (2015). Proceso de Direccionamiento Estratégico en Consultores del Desarrollo S.A (tesis de maestría). Fundación Universidad del Norte, Colombia.
- Goodstein, L. D., Nolan T. M. & Pfeiffer J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada. Bogotá: McGraw-Hill.
- Harrison, J. S. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica (2a ed.) Madrid: Internacional Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). The McGraw-Hill. México.
- Invierta en Colombia. (s.f). Sector Eléctrico. Recuperado de <http://www.inviertaencolombia.com.co/>
- Johnson G. & Scholes K. (2001). Dirección estratégica. (5a Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37-45.

- Koontz, H. (1998). *Administración, una perspectiva global* (11va Ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Magaña, E. M., Trillo, L. P. L., Davison, C. M. K., Zapata, M. S., & Ramírez, V. H. V. (2013). Planeación Estratégica De Una Empresa Familiar De Comida Rápida. *Revista Mexicana de Agronegocios*. Recuperado de [http://www. redalyc. org/resumen. oa](http://www.redalyc.org/resumen.oa).
- Méndez, C. (2007). *Metodología*. Colombia: Limusa. Noriega Editores.
- Mintzberg H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Argentina: Editorial El Ateneo.
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/>
- Porter, M. (s.f). “¿Qué es la estrategia? Editorial Folletos Gerenciales No. 8, CCED.
- Ramírez, H., y Vélez, R. (2010). La deserción académica y las estrategias gerenciales como punto de partida en las instituciones de educación superior (Tesis de maestría). Universidad de Medellín, Colombia.
- Revista Dinero. (2011). Colombia Carece de Ingenieros Eléctricos. Nota de presa. Recuperado de <http://www.dinero.com/>
- Rodríguez D. (2001). *Gestión organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile: Santiago.
- Rodríguez, (2007). Ingeniería y medio ambiente. *Revista de Ingeniería*, (26), 56-63.
- Ronda, P.G., y Marcané, J.A. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Instituto de Información Científica y Tecnológica, (19), 4.

Sánchez, J. (2010). Diseño de un modelo de planeación estratégica del talento humano para la empresa transporte vigia S.A.S, de la ciudad de Bogotá (tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Colombia.

Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. 11 ed. Bogotá: Panamericana Editorial.

Thompson et. al. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.

Zapata, V. (2007). Olas paradigmáticas de la estrategia: enfoque hermenéutico. *Revista Ciencias Estratégicas*, 15, 83-92.

**ANEXO 1**  
**TALLER 1: “DEFINICIÓN DEL NEGOCIO”**

**Objetivo:** Rectificar la definición de la empresa INGENIA C&S S.A.S.

PASO 1: Realizar una lista de todas las definiciones posibles de INGENIA C&S S.A.S. para cada uno de los siguientes criterios:

CRITERIO	DEFINICIONES
<b>Según el producto que venden</b> <i>¿Cuál es el producto que venden?</i>	* * * *
<b>Según la función que quiere desempeñar para con el cliente</b> <i>¿Qué beneficios obtiene el cliente de mi producto?</i>	* * * *
<b>Según su portafolio de capacidades básicas</b> <i>¿Qué ofrece la empresa al mercado?</i>	* * * *

PASO 2: Contestar las siguientes preguntas teniendo en cuenta las definiciones planteadas en el paso 1

CRITERIOS DEFINICIONES	¿Quiénes son mis clientes y que necesitan?	¿Quiénes son mis competidores?	¿Puedo satisfacer las necesidades de estos clientes en una forma especial con relación a mis competidores?	¿Estoy en capacidad de conservar una ventaja competitiva?	¿Es mi definición del mercado atractiva?	¿Cuáles serán los factores claves del éxito en este negocio?	¿Esa definición me permite satisfacer mis objetivos personales para la compañía?	¿Lo que yo he definido como mi negocio es lo mismo que mis clientes creen que es mi negocio?
1. Construcción de sistemas eléctricos, apantallamiento y puesta a tierra.	JM INGENIERIA, TYNE, EQUITEL, ELECTROPOL, YESOS Y CAOLINES, MORPHOSIS, GRUPO RECORDAD, INGENIERIA, INELSER	Potelco SAS, Applus, compucables, JR INGENIERIA	SI	No	SI	Cotizaciones a tiempo, flujo de caja, mejor atención al cliente, mejor precio	SI	90%

2. Análisis de calidad de la potencia eléctrica	JM INGENIERIA, TYNE, EQUITEL, ELECTROPOL, YESOS Y CAOLINES, PROMIGAS, INGENERGIA, INELSER	Potelco SAS, Applus, E2	SI	SI	No	entrega de trabajos a tiempo, disponibilidad y bajos precios	SI	80%
3. Consultoría de sistemas eléctricos, apantallamiento y puesta a tierra	JM INGENIERIA, ELECTROPOL, YESOS Y CAOLINES, PROMIGAS, GRUPO RECORDAD , INGENERGIA, INELSER	Potelco SAS, Applus, Ingesav	SI	No	No	Cotizaciones a tiempo, mejorar tiempo de entrega.	SI	70%
4. Diseño y construcción de sistemas eléctricos, apantallamiento y puesta a tierra	JM INGENIERIA, TYNE, EQUITEL, ELECTROPOL, YESOS Y CAOLINES, MORPHOSI	Potelco SAS, Applus, compucables, electropol, selectrick, dixpro	SI	No	No	Cotizaciones a tiempo, flujo de caja, mejor atención al cliente	SI	90%

	S, GRUPO RECORDAR , INGENERGIA, INELSER							
5. Mediciones de Equipotencialidad y Cargabilidad	ELECTROPOL, YESOS Y CAOLINES, PROMIGAS, INGENIERIA, INELSER	Potelco SAS, Applus	SI	SI	No	Cotizaciones a tiempo, mejorar tiempo de entrega.	SI	50%
6. Calidad y respuesta a tiempo en el servicio	TYNE, EQUITEL, ELECTROPOL, YESOS Y CAOLINES, PROMIGAS, MORPHOSIS, GRUPO RECORDAR , INGENERGIA, INELSER	electropol, selectrick	NO	No	No	Incrementar personal en el areatecnica para mejorar tiempo de entrega	SI	90%
7. Acompañamiento y Respaldo técnico especializado	JM INGENIERIA, EQUITEL, ELECTROPOL, YESOS Y CAOLINES,	electropol, dixpro	SI	SI	No	realizar seguimiento a los trabajos realizados	SI	90%

	PROMIGAS, MORPHOSIS, GRUPO RECORDAR , INGENERGIA, INELSER							
8. Disponibilidad del servicio para cuando el cliente lo requiera	TYNE, PROMIGAS, MORPHOSIS, GRUPO RECORDAR , INGENERGIA, INELSER	selectrick	NO	No	No	Incrementar personal en el areatecnica para mejorar tiempo de entrega	SI	50%
9. Entregar productos y servicios para puesta a tierras y apantallamiento con calidad a precios competitivos.	JM INGENIERIA, TYNE, EQUITEL, ELECTROPOL, YESOS Y CAOLINES, INGENERGIA	Potelcosas	SI	SI	No	Disminuir costos fijos	SI	60%
10. Ser especialista en sistemas eléctricos, puesta a tierras y apantallamiento.	TYNE, EQUITEL, ELECTROPOL, INGENERGIA, INELSER	potelcosas,	SI	SI	SI	Cosntanteformacion en el tema por medio de seminarios, cursos y estudio de la normativa	SI	50%



11. Análisis de nivel de riesgo contra descargas atmosféricas, diseño y construcción de sistemas de protección contra descargas atmosféricas	EQUITEL, ELECTROPOL, YESOS Y CAOLINES, INGENERGIA, INELSER	electropol, dixpro	SI	SI	SI	Conseguir un proveedor con buenos precios y tiempo de entrega, ser distribuido directo de una marca reconocida a nivel mundial	SI	50%
--	--	--------------------	----	----	----	--	----	-----

## ANEXO 2

### TALLER 2: “DECLARACIÓN DE LA MISIÓN”

**Objetivo:** Declara la misión para la empresa INGENIA C&S S.A.S.

**PASO 1:** Responder las siguientes preguntas:

1. *Clientes:* ¿quiénes son los clientes de la empresa?
2. *Productos o servicios:* ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. *Mercados:* geográficamente, ¿dónde compite la empresa?
4. *Tecnología:* ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
5. *Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:* ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. *Filosofía:* ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. *Concepto propio:* ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
8. *Preocupación por la imagen pública:* ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
9. *Interés en los empleados:* ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?

**PASO 2:** Lea el siguiente ejemplo de misión de una compañía

La clínica X de Barranquilla es una institución del sector salud, comprometidos con nuestros pacientes en la prestación de servicios de medicina general y especializada, servicios de apoyo y diagnóstico de la más alta calidad, apoyados en equipos especializados y tecnología avanzada, contando con un personal médico y de apoyo altamente calificado, idóneo y de gran talento técnico, científico y ético. Nuestro interés se centra en modernizar la infraestructura y tecnología avanzada para generar valor agregado a todos los interesados y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los pacientes, familiares, empleados, proveedores y con gran sentido de responsabilidad social.

**PASO 3:** Basado en los componentes de la misión y el ejemplo redacte la misión para INGENIA C&S S.A.S.

**ANEXO 3**  
**TALLER 3: “DECLARACIÓN DE LA VISIÓN”**

**Objetivo:** Declara la visión para la empresa INGENIA C&S S.A.S.

**PASO 1:** A continuación, usted tiene una tabla que contempla elementos que deben tenerse en cuenta en la elaboración de la visión de su empresa, así como su descripción. ¡Léalos!

<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
Positiva y motivadora	Contiene términos que alientan a trabajar para alcanzar los objetivos
Retadora	Invita a soñar para alcanzar el escenario en el año X
Realista	Se puede alcanzar
Consistente	Consistente con principios y valores que se deben practicar en la empresa
Clara	Debe entenderse de los que se espera en el año X por todos los empleados (de conocimiento interno)
Global	Debe abarcar toda la empresa
Dinámica	Debe invitar a la acción
Visión del futuro	Debe situarse en el año X
Plazo	Sueño de largo plazo

**PASO 2:** Lea el siguiente ejemplo de visión de una compañía

En el 2015 seremos reconocidos como una empresa líder en la panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.

**PASO 3:** Basado en los componentes de la visión y el ejemplo redacte la visión para INGENIA C&S S.A.S.

**ANEXO 4**  
**MATRIZ MCPE**

ESTRATEGIAS FO	Los empleados que actualmente están vinculados a la organización puedan generar proyectos en el sector eléctrico que permita la consecución de financiamiento por parte del gobierno y la empresa pueda ser reconocida por la labor (F1, F3, O1, O2, O4, O6)	Incorporar las actualizaciones tecnológicas en las prácticas de la empresa que permitan aumentar la productividad para mantener la calidad de los productos y servicios (F2, F5, O5)	Establecer estrategias de diferenciación en los productos y servicios que permitan un bajo impacto ambiental (F2, F5, O8, O9)	Gestionar alianzas con los proveedores frente a los cambios en el precio de los insumos para evitar sobre costos en los procesos (F4, O3)	Diseñar planes de contingencia que permita a la empresa responder en el tiempo adecuado frente a aumento en la demanda en las temporadas de lluvia (F1, F3, F4, O7)	OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN		PA		CA			
						PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA		
Legislación futura que incentive el sector eléctrico						4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Mayor Financiamiento e iniciativas por parte del gobierno						4	0,08	3	0,06	3	0,06	2	0,04	1	0,02
Fluctuaciones de Precio						1	0,2	1	0,2	1	0,2	4	0,8	2	0,4
Actitud hacia el trabajo						4	0,04	2	0,02	1	0,01	1	0,01	1	0,01
Madurez de las tecnologías convencionales						1	0,1	4	0,4	2	0,2	1	0,1	1	0,1



de materiales eléctricos											
Amenaza de integración de los proveedores hacia adelante o incursión de proveedores en el sector eléctrico	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aumento en el número de competidores en la industria eléctrica	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poder del proveedor de insumos para el sector eléctrico sobre la calidad del producto para el cliente	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

---

**FORTALEZAS**


---

Los empleados están motivados en la empresa por lo que su rotación y ausentismo es bajo	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Los productos y servicios son de buena calidad	0,08	1	0,08	4	0,40	1	0,08	1	0,08	1	0,08
La empresa tiene procedimientos eficaces para elaborar sus presupuestos	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	3	0,12



La empresa cuenta con proveedores confiables	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2	3	0,6	1	0,2
La empresa posee capacidades tecnológicas para realizar sus actividades	0,02	1	0,02	4	0,08	1	0,02	1	0,02	1	0,02

---

**DEBILIDADES**


---

La empresa no tiene definido una planeación estratégica	0,3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
La empresa no realiza estudios de mercado por lo tanto no tiene definido una estrategia de mercadeo bien definida	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
La empresa no tiene definida una estrategia clara para obtener capital a corto plazo	0,1	4	0,4	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
La empresa no tiene un área definida para llevar a cabo investigación y desarrollo	0,03	4	0,12	2	0,06	3	0,09	1	0,03	1	0,03

La empresa no cuenta con un sistema de información eficiente	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Suma del puntaje total del grado de atracción</i>			2,49		2,34		1,93		3,16		1,65

ESTRATEGIAS DO	Establecer plan de mercadeo que promocioe productos servicios desarrollados, y que tenga mayor impacto frente a las temporadas de lluvia en la región (D2, O6, O7)		Realizar que capacitaciones con expertos y financieros que permitan diseñar estrategias para obtener capital a corto plazo (D3, O1, O2)		Establecer un área de investigación y desarrollo que permita desarrollo de nuevos productos y proyectos (D4, O2, O6)		Establecer sistemas de información que permita el manejo eficiente de proveedores, clientes, contratos, presupuestos, empleados, proyectos ejecutados, productos, etc. (D5, O2, O5)		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	
Legislación futura que incentive el sector eléctrico	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	2	0,1
Mayor Financiamiento e iniciativas por parte del gobierno	0,02	2	0,04	1	0,02	3	0,06	1	0,02
Fluctuaciones de Precio	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0
Actitud hacia el	0,01	1	0,01	3	0,03	3	0,03	1	0,01

trabajo									
Madurez de las tecnologías convencionales	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	4	0,4
Desarrollo de nuevos productos	0,1	2	0,2	1	0,1	4	0,4	1	0,1
Cambios climatológicos aumenta la demanda	0,01	4	0,04	1	0,01	2	0,02	1	0,01
Conservación de la energía	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0
Reciclaje	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0

---

**AMENAZAS**


---

Aumento en las tasas de inflación e interés que dificulte realizar negocios	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0
Presencia de economías de escala que impida la entrada de nuevos competidores en el sector	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0
Aumento en los costos al cambiar de proveedor	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0
Los competidores por tener mayor experiencia impida la entrada de nuevas empresas	0,02	3	0,06	1	0,02	3	0,06	1	0,02

Entrada en vigencia de barreras gubernamentales que controlen el manejo de materiales eléctricos	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0
Amenaza de integración de los proveedores hacia adelante o incursión de proveedores en el sector eléctrico	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0
Aumento en el número de competidores en la industria eléctrica	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0
Poder del proveedor de insumos para el sector eléctrico sobre la calidad del producto para el cliente	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0

---

**FORTALEZAS**


---

Los empleados están motivados en la empresa por lo que su rotación y ausentismo es bajo	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1	1	0,1
Los productos y servicios son de buena calidad	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0

La empresa tiene procedimientos eficaces para elaborar sus presupuestos	0,04	1	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08
La empresa cuenta con proveedores confiables	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0
La empresa posee capacidades tecnológicas para realizar sus actividades	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	3	0,06

---

**DEBILIDADES**


---

La empresa no tiene definido una planeación estratégica	0,3	3	0,9	3	0,9	2	0,6	2	0,6
La empresa no realiza estudios de mercado por lo tanto no tiene definido una estrategia de mercadeo bien definida	0,03	4	0,12	1	0,03	2	0,06	1	0,03
La empresa no tiene definida una estrategia clara para obtener capital a corto plazo	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1	1	0,1
La empresa no tiene un área definida para	0,03	3	0,09	1	0,03	4	0,12	1	0,03

llevar a cabo investigación y desarrollo									
La empresa no cuenta con un sistema de información eficiente	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,4
<i>Suma del puntaje total del grado de atracción</i>			2,17		2,28		2,13		2,06



Reciclaje	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>AMENAZAS</b>									
Aumento en las tasas de inflación e interés que dificulte realizar negocios	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	2	0,1
Presencia de economías de escala que impidan la entrada de nuevos competidores en el sector	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0
Aumento en los costos al cambiar de proveedor	0,2	4	0,8	2	0,4	1	0,2	1	0,2
Los competidores por tener mayor experiencia impidan la entrada de nuevas empresas	0,02	1	0,02	1	0,02	3	0,06	1	0,02
Entrada en vigencia de barreras gubernamentales que controlen el manejo de materiales eléctricos	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32
Amenaza de integración de los proveedores hacia adelante o incursión de proveedores en el	0,02	2	0,04	3	0,06	1	0,02	1	0,02



sector eléctrico

Aumento en el número de competidores en la industria eléctrica	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05
Poder del proveedor de insumos para el sector eléctrico sobre la calidad del producto para el cliente	0,04	2	0,08	4	0,16	1	0,04	1	0,04

**FORTALEZAS**

Los empleados están motivados en la empresa por lo que su rotación y ausentismo es bajo	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1
Los productos y servicios son de buena calidad	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08
La empresa tiene procedimientos eficaces para elaborar sus presupuestos	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0
La empresa cuenta con proveedores confiables	0,2	4	0,8	4	0,8	1	0,2	1	0,2
La empresa posee capacidades tecnológicas para	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0

realizar sus  
actividades

---

**DEBILIDADES**

---

La empresa no tiene definido una planeación estratégica	0,3	0	0	0	0	0	0	0	0
La empresa no realiza estudios de mercado por lo tanto no tiene definido una estrategia de mercadeo bien definida	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0
La empresa no tiene definida una estrategia clara para obtener capital a corto plazo	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0
La empresa no tiene un área definida para llevar a cabo investigación y desarrollo	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0
La empresa no cuenta con un sistema de información eficiente	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Suma del puntaje total del grado de atracción</i>			3,19		2,19		1,47		1,49

---

ESTRATEGIAS DA		Implementar sistema de información que contenga datos de competidores y sus comportamientos en el sector, variables económicas que afecten el sector (D5, A1, A3)				Establecer sistema de referenciación, adquisición y apropiación de materiales eléctricos (D5, A5)	
<b>OPORTUNIDADES</b>	PONDERACIÓN	PA	CA	PA	CA		
Legislación futura que incentive el sector eléctrico	0,05	2	0,1	2	0,1		
Mayor Financiamiento e iniciativas por parte del gobierno	0,02	0	0	0	0		
Fluctuaciones de Precio	0,2	4	0,8	1	0,2		
Actitud hacia el trabajo	0,01	0	0	0	0		
Madurez de las tecnologías convencionales	0,1	1	0,1	3	0,3		
Desarrollo de nuevos productos	0,1	0	0	0	0		
Cambios climatológicos aumenta la demanda	0,01	0	0	0	0		
Conservación de la energía	0,02	0	0	0	0		
Reciclaje	0,01	0	0	0	0		
<b>AMENAZAS</b>							
Aumento en las tasas de inflación e interés que dificulte realizar negocios	0,05	3	0,15	2	0,15		
Presencia de economías de escala que impida la entrada de nuevos competidores en el sector	0,02	0	0	0	0		
Aumento en los costos al cambiar de proveedor	0,2	3	0,6	3	0,6		

Los competidores por tener mayor experiencia impidan la entrada de nuevas empresas	0,02	0	0	0	0
Entrada en vigencia de barreras gubernamentales que controlen el manejo de materiales eléctricos	0,08	4	0,32	2	0,16
Amenaza de integración de los proveedores hacia adelante o incursión de proveedores en el sector eléctrico	0,02	0	0	0	0
Aumento en el número de competidores en la industria eléctrica	0,05	0	0	0	0
Poder del proveedor de insumos para el sector eléctrico sobre la calidad del producto para el cliente	0,04	3	0,12	0	0

---

**FORTALEZAS**


---

Los empleados están motivados en la empresa por lo que su rotación y ausentismo es bajo	0,1	0	0	0	0
Los productos y servicios son de buena calidad	0,08	0	0	0	0
La empresa tiene procedimientos eficaces para elaborar sus presupuestos	0,04	0	0	0	0
La empresa cuenta con proveedores confiables	0,2	0	0	0	0

La empresa posee capacidades tecnológicas para realizar sus actividades	0,02	2	0,04	2	0,04
<b>DEBILIDADES</b>					
La empresa no tiene definido una planeación estratégica	0,3	2	0,6	1	0,3
La empresa no realiza estudios de mercado por lo tanto no tiene definido una estrategia de mercadeo bien definida	0,03	0	0	0	0
La empresa no tiene definida una estrategia clara para obtener capital a corto plazo	0,1	0	0	0	0
La empresa no tiene un área definida para llevar a cabo investigación y desarrollo	0,03	0	0	0	0
La empresa no cuenta con un sistema de información eficiente	0,1	3	0,3	2	0,2
<i>Suma del puntaje total del grado de atracción</i>			3,13		2,05