

**Diagnóstico empresarial para la empresa Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S con el fin de generar estrategias que impulsen el crecimiento comercial de la organización.**

**Director: Yeison Muñoz**

**Shirly Yohanna Castellanos Carvajal C.C. No.39.678.919**

**Jose Bladimir Maldonado Wilches C.C.No.79.215.817**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD**

**Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo**

**Trabajo de Grado**

<b>Tabla de contenido</b>	
---------------------------	--

	Pag.
Introducción	1
Objetivo General	2
Objetivos específicos	2
Presentación De La Empresa	3
Macro localización	4
Micro localización	5
Estado Situación Financiera Ingeniería y Estructuras de Colombia	6
1. Diagnóstico	7
1.1. Análisis del Medio Ambiente Externo	8
1.1.1. Estructura Del Sector	8
1.1.1.1 Informacion de la Competencia	11
1.1.1.2 Informacion de los clientes	12
1.1.1.3 informacion de los Proveedores	13
1.1.1.4 Sustitutos	16
1.1.2. Factores Claves del Éxito	17
1.1.3. Evaluación Externa Directa Matriz MPC	17
1.1.4. Análisis Externo Indirecto	22
1.1.4.1 Variables Economicas	23
1.1.4.2 Variables Tecnologicas	23
1.1.4.3 Variables sociales y culturales	24
1.1.4.4 Variables Políticas-Legales	25
1.1.4.5 Variables Ecologicas	26
1.2. Análisis Interno	26
1.2.1. Aspectos Empresariales: Área de Producción	27
1.2.2. Aspectos Empresariales: Área de Mercadeo y Ventas	28
1.2.3. Aspectos Empresariales: Área de Contabilidad y Finanzas	28
1.2.4. Aspectos Empresariales: Área de Talento Humano	29
1.2.5. Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Planeación	29
1.2.6. Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Organizaci	30
1.2.7. Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Dirección	30
1.2.8. Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Control	31
1.3. Diagnóstico Externo	32
1.4. Diagnóstico Interno	33
2. Plataforma Estratégica	34
2.1. Nueva Plataforma Estratégica	35

3.	Plan Estratégico Empresa Ingeniería Y Estructuras de Colombia	36
3.1.	Formulación de estrategias	36
3.1.1.	Estrategias FO	36
3.1.2.	Estrategias FA	37
3.1.3.	Estrategias DO	37
3.1.4.	Estrategias DA	38
3.2.	Matriz DOFA.	39
3.3.	Calificación de los objetivos.	40
3.4.	Calificación de las estrategias.	41
3.5.	Formulación de metas	45
3.5.1.	Metas Perspectiva Financiera	40
3.5.2.	Metas Perspectiva del Cliente	48
3.5.3.	Metas Perspectiva del Proceso Interno	50
3.5.4.	Metas Perspectiva de Formación y Crecimiento	50
3.6.	Formulación de Planes Tácticos.	51
3.6.1.	Plan Financiero o de Inversión	51
3.6.2.	Plan de Negocios o de Crecimiento y Expansión	51
3.6.3.	Plan de Marketing.	52
3.6.4.	Plan de Formación (Capacitación)	56
3.6.5.	Balanced Scorecard- BSC (Cuadro de Mando Integral CMI)	56
	Conclusiones	58
	Bibliografía	60

Lista de tablas	pag.
Tabla 01. Evaluación Externa Directa Matriz MPC Ingeniería y estructuras de Colombia	17
Tabla 02. Evaluación Externa Directa Matriz MPC EMECON	18
Tabla 03. Evaluación Externa Directa Matriz MPC GYG ESTRUCTURAS	19
Tabla 04. Evaluación Externa Directa Matriz MPC JYJ	19
Tabla 05. Evaluación Externa Directa Matriz MPC MARAGO	20
Tabla 06. Evaluación Externa Directa Matriz AYAS CONSTRUCCIONES	21
Tabla 07. Comparación de la Evaluación Externa Directa	21
Tabla 08. Variables Económicas	23
Tabla 09. Variables Tecnológicas	23
Tabla 10. Variables Sociales y culturales	24
Tabla 11. Variables Políticos-legales	25
Tabla 12. Variables Ecológicas	25
Tabla 13. Comparación Variables	26
Tabla 14. Análisis Interno Empresa	26
Tabla 15 Matriz de Evaluación Interna – Área de Producción	27
Tabla 16. Matriz de Evaluación Interna – Área de Mercadeo y Ventas	28
Tabla 17. Matriz de Evaluación Interna – Área de Contabilidad y finanzas	28
Tabla 18. Matriz de Evaluación Interna – Área de Talento humano	29
Tabla 19 Matriz de Evaluación Interna – Planeación	29
Tabla 20. Matriz de Evaluación Interna – Organización	30
Tabla 21. Matriz de Evaluación Interna – Dirección	30
Tabla 22. Matriz de Evaluación Interna – Control	31
Tabla 23. Matriz de Evaluación Interna – Comparación	31
Tabla 24. Diagnostico Externo	32
Tabla 25. Diagnostico Interno	33
Tabla 26. Plataforma Estratégica	34
Tabla 27. Nueva Plataforma estratégica	36
Tabla 28. Estrategias FO	36
Tabla 29. Estrategias FA	37
Tabla 30. Estrategias DO	37
Tabla 31. Estrategias Da	38
Tabla 32. Matriz DOFA	39
Tabla 33. Matriz de calificación de Objetivos	40
Tabla 34. Matriz Boston Consulting	41

Tabla 35. Matriz Validación de Productos	42
Tabla 36. Estrategias de mercadeo	43
Tabla 37. Calificación de Estrategias	44
Tabla 38. Formulación de Metas	45
Tabla 39. Ventas de Ingeniería y estructuras de Colombia	45
Tabla 40. Metas Perspectiva Financiera	46
Tabla 41. Metas Perspectiva Financiera	47
Tabla 42. Metas Perspectiva Financiera	47
Tabla 43. Metas Perspectiva Cliente	48
Tabla 44. Metas Perspectiva Cliente	49
Tabla 45. Metas Perspectiva Cliente	49
Tabla 46. Metas Perspectiva del Proceso Interno	50
Tabla 47. Metas Perspectiva de Formación y Crecimiento	50
Tabla 48. Plan Financiero o de Inversión	51
Tabla 49. Plan de Negocios o de Crecimiento y Expansión	51
Tabla 50. Plan de Marketing	52
Tabla 51. Presupuesto del departamento de marketing	55
Tabla 52. Plan de Formación	56
Tabla 53. Balanced Scorecard	56

**Lista de figuras**

Figura 1. Macro localización Empresa	4
Figura 2. Micro Localización Empresa	5
Figura 3. Análisis externo	10
Figura 4. Análisis externo Indirecto	22
Figura 5 Posición del mercado	48
Figura 6 Estructura Área de Mercadeo	52

## **Problema**

En el diagnóstico realizado se identificó que la empresa ingeniería y estructuras de Colombia S.A.S mantiene el mismo índice de cartera de clientes desde su creación, razón por la cual no ha permitido un aumento de clientes debido a que no existe un proceso comercial al interior de la empresa con el propósito de conseguir nuevos clientes, el cual haya sido asumido directamente por los dueños o directivos de la empresa.



## **Introducción**

En el presente trabajo, a partir del diagnóstico interno y externo sobre la empresa Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S conoceremos a fondo la situación actual y futura, de esta forma poder examinar los factores externos e internos que afectan el desarrollo presente y futuro de la empresa.

De acuerdo con lo anterior se podrá identificar las debilidades y fortalezas para generar diferentes estrategias de mejora al proceso de producción, mercadeo, administrativo y financiero.



## **Objetivo General**

Elaborar y desarrollar el diagnóstico de la empresa INGENIERIA Y ESTRUCTURAS DE COLOMBIA S.A.S. en sus procesos a nivel interno y externo permitiendo entender el impacto específico sobre el comportamiento de proveedores, competidores y consumidores-clientes y estructurar el plan estratégico para resolver la situación presente y futura de la empresa.

## **Objetivos específicos**

- Establecer estrategias acordes con el análisis del diagnóstico de la empresa.
- Analizar el medio ambiente externo directo e indirecto, conocer la estructura del sector y sus factores claves de éxito.
- Analizar a nivel interno cada uno de los procesos o áreas que intervienen en el desarrollo de las actividades de la empresa.

## Marco Teórico

### **INGENIERIA Y ESTRUCTURAS DE COLOMBIA S.A.S Nit. 900.394.880-1**

Fue creada el 12 de noviembre de 2010, es una compañía privada cuya actividad principal es la construcción de toda clase de obras de ingeniería civil, arquitectura y otras actividades de consultoría técnica, con más de cinco años de experiencia ha construido proyectos en las diferentes áreas, dando cumplimiento a los estándares de calidad requeridos por sus clientes.

Se creó debido al auge que tiene el sector de la construcción de edificaciones y estructuras en Colombia, ha venido cobrando gran energía y creciendo su relevancia en los últimos años. Su capacidad de generar empleo, su aporte al crecimiento económico, su articulación con la política pública en materia de vivienda y su amplio efecto de tracción sobre la mitad del aparato productivo industrial y comercial del país, han hecho de la construcción un foco de inversión pública y privada, y se ha convertido en uno de los pilares del desarrollo nacional y sub-nacional razones por las cuales se decidió la creación de la empresa.

Constitución: por acta de accionista único del 12 de noviembre de 2010, inscrito el 12 de noviembre de 2010 bajo el número 01428720 del libro IX, se constituyó la sociedad comercial denominada Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S.

La compañía cuenta con un capital social de \$50'000.000 reflejado en 50 acciones cuyo valor nominal es de \$1'000.000 cada acción. Matricula mercantil 02043754 del 12 de noviembre de 2010.

La representación legal: La gerencia de la sociedad será ejercida por su representante legal, se crea el cargo de suplente del gerente y representante legal, quién tendrá las mismas atribuciones y responsabilidades, en caso de ausencia temporal o definitiva de éste.

El tamaño de la empresa Ingeniería y Estructuras de Colombia es una compañía pequeña, que de acuerdo a su volumen de producción cuenta con el personal necesario e idóneo para llevar a cabo satisfactoriamente la ejecución de proyectos ya sean estructural, construcción o asesoría técnica. La empresa tiene la disposición y facultad de ejecutar proyectos en cualquier parte del entorno nacional.

Tiene una nómina que se mantiene de ocho empleados, cuando existe un nuevo proyecto se puede incrementar la nómina, cuenta con la parte administrativa, dependiendo de la cantidad de trabajo y del tamaño se contrata el personal, cuenta con una disponibilidad de recursos humano capacitado en las labores a desempeñar en la ejecución de dichos proyectos.

### MACROLOCALIZACION DE LA EMPRESA



Imagen 1 Macro localización Empresa

La empresa ingeniería y estructura de Colombia está localizada en el municipio de Soacha este municipio se encuentra ubicado en el área central del país, sobre la Cordillera Oriental, al sur de la sabana de Bogotá. Administrativamente hace parte de la provincia de Soacha en lo que se refiere a su división política del Departamento de Cundinamarca.

**MICROLOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA**



Figura 2. Micro Localización Empresa

La empresa se encuentra laborando en una bodega ubicada en la carrera 8 No 15 a-04 en el municipio de Soacha, colinda con las urbanizaciones de san Carlos, el barrio los libertadores y san Antonio.

INGENIERIA Y ESTRUCTURAS DE COLOMBIA

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 Y 2016

(Cifras expresadas en pesos colombianos)

	2017	2016
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activos corrientes</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	54.000.000	75.000.000
Activos financieros	-	
Deudores comerciales y otros	20.000.000	45.000.000
Inventarios	8.500.000	25.000.000
Pagos anticipados	-	-
<b>Total activos corrientes</b>	<b>82.500.000</b>	<b>145.000.000</b>
<b>Activos no corrientes</b>		
Activos financieros	-	5.000.000
Deudores	-	
Propiedades de inversión	-	-
Propiedades, planta y equipo	30.000.000	40.000.000
Activos intangibles	-	-
Activos por impuestos diferidos	-	-
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>30.000.000</b>	<b>45.000.000</b>
<b>Total activos</b>	<b>112.500.000</b>	<b>190.000.000</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		
<b>Pasivos corrientes</b>		
Obligaciones financieras	10.000.000	20.000.000
Proveedores	15.000.000	-
Cuentas por pagar	1.200.000	10.646.167
Impuestos corrientes por pagar	7.000.000	10.098.555
Obligaciones laborales	8.000.000	24.000.000
Anticipos y avances recibidos		-
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>41.199.999</b>	<b>64.744.721</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>		
Obligaciones financieras	10.000.000	30.000.000
Provisiones		-
Pasivos por impuesto diferido	-	-
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>10.000.000</b>	<b>30.000.000</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>51.199.999</b>	<b>94.744.722</b>

**Patrimonio de los accionistas**

Capital suscrito y pagado	50.000.000	10.283.660
Superavit de capital	-	-
Reservas	1.300.000	9.971.618
Ganancias acumuladas por adopción NIIF Pymes		
Ganancias acumuladas	-	
Ganancia o perdida del ejercicio	10.000.000	75.000.000
<b>Total patrimonio de los accionistas</b>	<b>61.300.000</b>	<b>95.255.278</b>
<b>Total pasivos y patrimonio de los accionistas</b>	<b>112.500.000</b>	<b>190.000.000</b>

**Análisis del Balance**

Se evidencia que existe una disminución entre el año 2016 al 2017 de 41% que equivale a (Setenta y siete millones quinientos mil pesos M/cte) \$77.500.000

Se identifica una alta productividad en el año 2016 la cual se refleja en las obligaciones laborales quizás porque en ese momento se tuvo mayor productividad.

Se identifica que los costos operativos se mantuvieron iguales.

**1. Diagnóstico**

El diagnóstico empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a fines de conocer la situación actual de la empresa de Ingeniería y estructuras de Colombia y las debilidades que se están mostrando para competir en el mercado.

El sector de la construcción es una actividad de vital importancia para la economía de un país y parte fundamental del desarrollo social y económico de Colombia. En los últimos años, la construcción ha sido una de las actividades productivas más dinámicas al registrar un crecimiento promedio de 7.9%, entre el 2000-2017, frente a 4.3% del PIB total, lo que se ha traducido en un aumento de su participación en la economía pasando de representar 4.4% en el año 2000 a 7.5% en el 2015.

Para que una empresa sobreviva ya no es suficiente con cumplir con calidad, es necesario superar las expectativas y conseguir resultados excepcionales, por este motivo se realizó el diagnóstico a INGENIERIA Y ESTRUCTURAS DE COLOMBIA S.A.S., con la finalidad de analizar el medio ambiente externo que nos permite identificar las oportunidades y amenazas que afectan la estabilidad de la empresa, de igual manera con el análisis del medio ambiente interno logramos conocer las debilidades y fortalezas de la compañía.

La aplicación de estos dos análisis nos orienta a establecer una proyección estratégica para los próximos años.

Actualmente Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S, no cuenta con un departamento de ventas establecido, por lo cual la empresa se encuentra supeditada a los clientes con los que cuenta actualmente, razón por la cual la empresa no ha crecido en el mercado en el cual se desenvuelve.

## **1.1. Análisis del Medio Ambiente Externo**

Con el análisis del medio ambiente externo nos permitirá conocer todos los factores que influyen en la estabilidad de la empresa, dentro de las cuales encontramos los normativos, tributarios, económicos, entre otros, con ellos podremos identificar las oportunidades y amenazas presentes.

### **1.1.1. Estructura Del Sector**

En el sector de la construcción la empresa INGENIERIA Y ESTRUCTURAS DE COLOMBIA S.A.S., se encuentra inmersa en un mercado saturado por la presencia de un gran número de empresas competidoras, dentro de las más relevantes encontramos a Emecon, J y J, Marago, Ayas construcciones, G y G Estructuras. La compañía dentro del sector se destaca por su cumplimiento en la entrega oportuna de proyectos y por contar con un capital humano

capacitado y comprometido con el desempeño de sus labores que conlleva a la satisfacción del cliente.

INGENIERIA Y ESTRUCTURAS DE COLOMBIA S.A.S., por ser una empresa pequeña no cuenta con un músculo financiero grande, por este motivo le ha sido imposible poder competir en la adquisición de contratos de mayor cuantía, las negociaciones con los proveedores no son las mejores ya que no se puede comprar en grandes volúmenes de mercancía, ni obtener grandes descuentos financieros, dentro de los principales proveedores se encuentran Ferrelugue, Comercializadora el Imperio, Tubos estructurales de Colombia, Dismacero S.A.S entre otros.

La relación de la empresa con los clientes está presente en dos sectores, uno es el ámbito público a través de procesos licitatorios mediante contratación por mínima cuantía hasta un monto de 155 millones de pesos, dentro de los cuales encontramos Instituto Colombiano Agropecuario ICA, Colegio Federico García Lorca, Colegio Almirante Padilla; el otro es el sector privado por medio de contratación directa y bajo la modalidad de subcontratista de la empresa Proyectos Civiles S y M Ltda.

Por otra parte, los sustitutos se identifican como amenaza ya que dentro de la cartera que la empresa ofrece, encontramos varias compañías que se especializan en una rama en específico,



por ejemplo el servicio de asesorías en ingeniería, algunas se dedican a este tema y las brindan a través de servicios en línea.

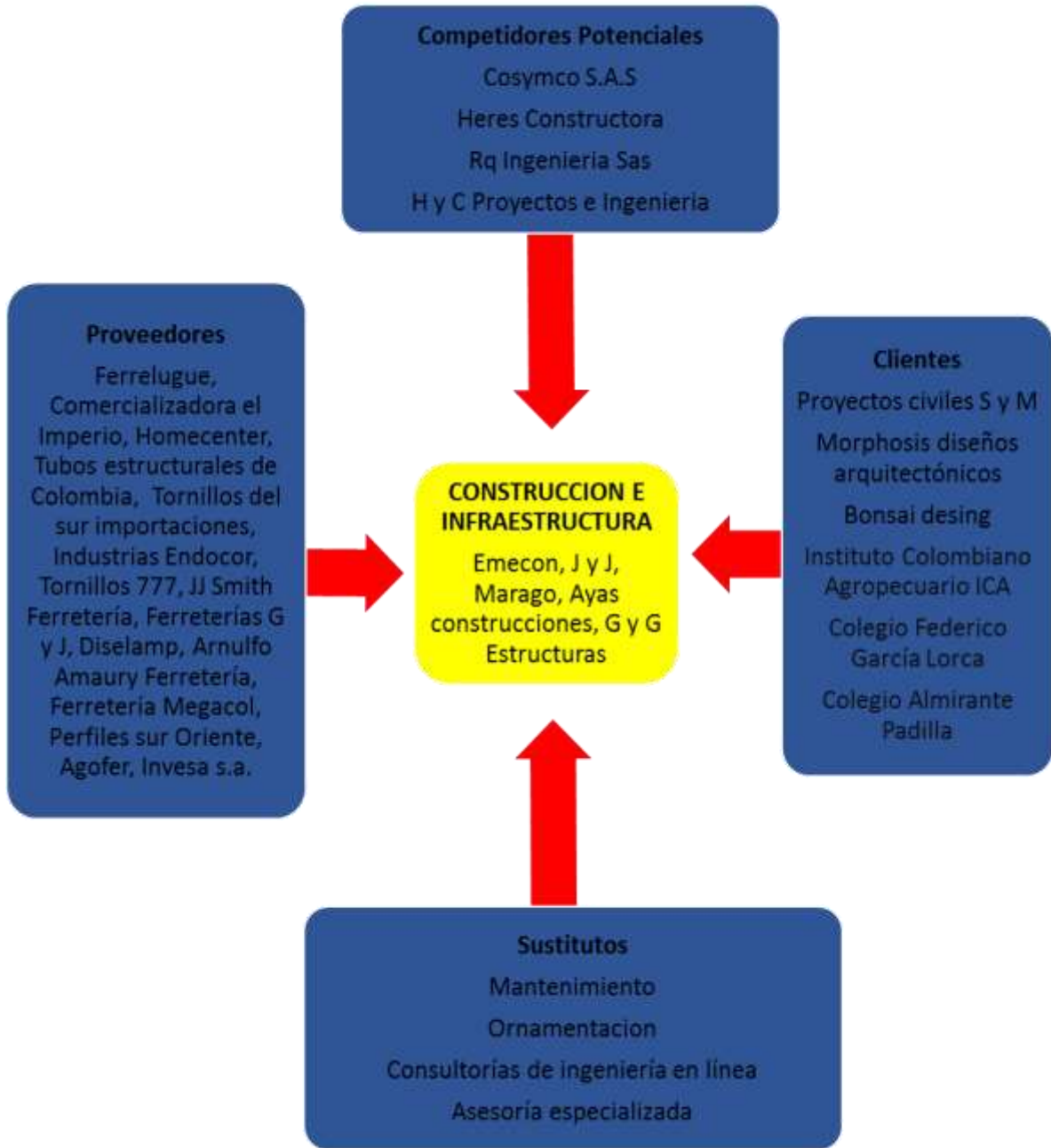


Figura 3. Estructura del Sector  
Fuente propia

### 1.1.1.1 Información de la competencia.

- **G YG Construcciones Ltda. - 800215466**

Empresa colombiana con más de 20 años de experiencia en el campo de consultoría y construcción de proyectos de edificación, obras civiles y urbanísticas, con una certificación de calidad ISO 9001.

Como propuesta de valor destacan un equipo de trabajo de ingenieros, arquitectos, especialistas, y operarios con gran experiencia. Entre sus clientes más destacados se encuentra Ecopetrol, Acueducto de Bogotá, SENA, Gobernación de Cundinamarca entre otras.

- **Emecon S.A. – 800125980**

Empresa colombiana con más de 25 años de experiencia en el mercado y cuentan con la certificación ISO 9001:2008 en Sistema de Gestión de Calidad para el desarrollo de sus obras e instalaciones en Tocancipá - Cundinamarca en un terreno de 15.000 m<sup>2</sup>.

Manejan dos líneas de negocio en específico de concreto y metálicas y sus clientes más representativos son Constructora Colpatria, Conalvias, Constructora Parque Central, Pizano Pradrilla Caro y Restrepo, Conciviles, Amarillo S.A entre otras.

- **J & J Ingeniería S.A. – 900273889**

Empresa Metalmecánica y Equipos Terapéuticos J & J Ltda. con más de 17 años de experiencia, especializado en el sector metal mecánico ofrece soluciones de Estructuras metálicas, Cerramientos metálicos, Maquinas especiales, Maquinas de elevación y transporte, Instalaciones hidráulicas, neumáticas y eléctricas entre otras. Entre los clientes as destacado se encuentra Codensa ESP, Empresa de Energía de Cundinamarca, Hombresolo S.A., Grupo Eulen, E.R.M. Colombia Ltda., entre otras.

### 1.1.1.2. Información de los clientes

- **Proyectos Civiles S & M Ltda Nit 830114440**

4290 - Construcción de otras obras de ingeniería civil

4390 - Otras actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería

civil. La empresa tiene una proyección de crecimiento establecida en su visión en ser reconocida en el sector de proyectos de infraestructura en el 2020, también cuentan con unos valores empresariales de respeto, honestidad y adicionalmente evidencian en su portal web que una de sus estrategias de sus líneas de negocio es tener aliados estratégicos para dar cumplimiento a sus clientes.

Gustos y Preferencias, les interesa tener alianzas estrategias con empresas especialistas  
Desarrollan servicios de alta calidad

Expresan modernismo por medio de su tono de comunicación es sus diferentes canales  
Características: Cuentan con una empresa con negocios relacionados entre sí, en donde se pueden planificar separadamente a favor de la compañía.

Cuentan con amplia experiencia frente a clientes de renombre nacional.  
Son creativos e innovadores a la hora de presentar sus servicios para la venta.

Ubicación: Bogotá, Colombia Calle 103 B No. 51 – 41 Of. 203

Ciudad de Panamá, Panamá Calle 59, entre Calle 50 y Vía Israel, Edificio Cámara de Negocios

- **Instituto Colombiano Agropecuario ICA** Entidad Pública del Orden Nacional con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente,

perteneciente al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Esta entidad no tiene ningún interés en su objeto social en involucrarse en el sector de la construcción civil visto como negocio comercial.

Gustos y Preferencias: Contar con proveedores confiables que cumplan con los requerimientos estatales, Servicio a la comunidad y desarrollo social y económico.

- Características

Cuentan con el apoyo del estado y planes de gestión determinados por año.

Desarrollan relaciones estrechas de confianza con sus proveedores.

Ubicación: Bogotá, Colombia Carrera 41 No. 17-81.

#### **1.1.1.2 Información de los Proveedores**

- Ferrelugue NIT 800046125 - 24663 - Comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción.

Proveedor actual de la empresa se evidencia una amenaza hacia delante pues su naturaleza comercial se centra en la venta de suministro de estructuras y cuentan con todos los elementos necesarios para introducirse en el mercado de la construcción directamente.

- Comercializadora el Imperio

4664 –Comercio al por mayor de productos químicos básicos, cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario.

4752 - Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados.

4731- Comercio al por menor de combustible para automotores.

No se evidencia una amenaza pues su naturaleza comercial no muestra intención de formarse en el sector constructor directo.

- **Homecenter - 800242106 – 2**

4774 - Comercio al por menor de otros productos nuevos en establecimientos especializados.

Si cuenta como una amenaza hacia adelante, ya que Homecenter Sodimac antes solo vendía los materiales ahora también presta servicios de construcción a sus clientes.

- **Tornillos de las sur importaciones - NIT 900423507 – 2**

4752 - Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados.

No evidencia amenaza hacia adelante pues su naturaleza comercial es de suministro de equipos complementarios a la construcción como herramientas no estructuras.

- **Industrias Endocor - NIT 830100821 – 0**

2511 - Fabricación de productos metálicos para uso estructural

4923 - Transporte de carga por carretera

La amenaza de integración hacia adelante es alta, ya que cuenta con la producción y fabricación de estructuras metálicas así mismo para el desarrollo de construcciones.

- **Tornillos 777 - NIT 800192548 - 9**

4752 - Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados

La amenaza hacia adelante es muy baja, ya que no evidencian interés en las líneas de negocio de la construcción ni adquirir proveedores para dicho fin.

- **Ferreterías G y J**

Actualmente Ferreterías G y J se encuentra en el mercado ofreciendo los servicios de montajes y fabricación de estructuras, tiene ventajas frente a nuestra compañía ya que es fabricante y distribuidor de materiales. Es evidente el interés por acaparar el mercado ya que hace un tiempo adquirieron los derechos de algunas ferreterías grandes distribuidoras de materiales como lo es entre otras Hierros Antomar y tubos Colmena.

- **Ferretería Megacol**

4659 - Comercio al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo n.c.p.

No evidencia amenaza de integración hacia adelante pues no cuenta con la infraestructura ni evidencia interés en líneas de negocio de la construcción.

- **Agofer NIT 800216499 - 1**

4752 - Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados. No evidencian interés en las líneas de negocio de construcción.

- **Invesa s.a. NIT 890900652 - 3**

2022 - Fabricación de pinturas, barnices y revestimientos similares, tintas para impresión y masillas. La amenaza frente a este proveedor es nula, ya que es fabricante de productos químicos.

#### 1.1.1.4. Sustitutos

- **Mantenimiento**

Las tarifas de cambio del mantenimiento con respecto al desarrollo de construcciones oscilan en el 50% de reducción de costos en estructura de construcción. Este rubro y labor es de gran importancia tenerlos en cuenta como soluciones complementarias de las líneas de negocio en la construcción, ya que por efectos de costos muchas veces se opta por la opción de mantenimiento.

- **Ornamentación** Las características propias de la ornamentación y su función principal son orientadas a complementar o decorar una construcción que en dado caso puede ser un sustituto, pero no infieren directamente con la totalidad del negocio de la construcción, sino que es visto como elementos de apoyo de acabados. Los costos relacionados esta labor son más reducidos, pero pueden afectar el valor total de ganancia de un proyecto, por esto es importante agrupar y fortalecer este elemento como paquete de los servicios que se presentan.

- **Consultorías de ingeniería en línea**

Es una actividad complementaria mas no una sustituta, en donde la empresa proveedora apoya al cliente en la asesoría pertinente y modelación de la estructura del diseño arquitectónico, en algunos casos estas empresas también prestan el servicio de construcción en donde será una competencia para una empresa de construcción o también se podría ver como una estrategia de alianza estratégica para el desarrollo de proyectos.

- **Asesoría especializada**

Normalmente la asesoría especializada es cobrada por horas de consultoría en donde puede ser de apoyo para una empresa de construcción, en muy pocos casos se encuentran asesores especializados que también desarrollen obras de construcción.

### 1.1.2. Factores Claves del Éxito

Utilizamos como indicadores, Utilización de materiales de alta calidad, Medición control y mejora de los procesos, Entrega de proyectos de tiempos oportunos, Equipo de trabajo capacitado, La imagen de fiabilidad que trasmite la compañía, Aseguramiento de la póliza de cumplimiento de estabilidad de obra

### 1.1.3. Evaluación Externa Directa Matriz MPC

En esta matriz se analizó los competidores de la empresa, de acuerdo con la información suministrada, razón por la cual para cada competidor se elaboró una Matriz de Perfil Competitivo – MPC, las cuales se presentan a continuación:

#### INGENIERÍA Y ESTRUCTURAS DE COLOMBIA S.A.S

<b>Matriz de evaluación perfil competitivo-MPC Evaluación Externa Directa</b>			
<b>Factores claves de éxito-FCE</b>	<b>%</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Utilización de materiales de alta calidad	0,1	4	0,4
Medición control y mejora de los procesos	0,2	4	0,8
Entrega de proyectos de tiempos oportunos	0,1	3	0,3
Equipo de trabajo capacitado	0,2	4	0,8
La imagen de fiabilidad que tramite la compañía	0,1	3	0,3
Aseguramiento de la póliza de cumplimiento de estabilidad de obra	0,3	4	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>3,8</b>

Tabla 01. Evaluación Externa Directa Matriz MPC Ingeniería y estructuras de Colombia

Fuente: Autores

La empresa Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S., cuenta con la experiencia de 07 años en el mercado atendiendo de una manera oportuna a sus clientes, de acuerdo con la información suministrada, en la tabla anterior se evidencia la utilización de materiales de calidad, otorgando una alta calificación en el resultado y entrega de los proyectos, se destaca por ser una empresa que le brinda



seguridad y confianza a sus clientes en la intervención y ejecución de sus proyectos, esto se puede constatar por medio de las pólizas de cumplimiento y estabilidad de obra.

**EMECON: EMPRESA DE METALMECÁNICA COLOMBIANA**

<b>Matriz de evaluación perfil competitivo-MPC Evaluación Externa Directa</b>			
<b>Factores claves de éxito-FCE</b>	<b>%</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Utilización de materiales de alta calidad	0,20	2	0,4
Medición control y mejora de los procesos	0,10	4	0,4
Entrega de proyectos de tiempos oportunos	0,10	2	0,2
Equipo de trabajo capacitado	0,20	1	0,2
La imagen de fiabilidad que tramite la compañía	0,10	2	0,2
Aseguramiento de la póliza de cumplimiento de estabilidad de obra	0,30	4	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>15</b>	<b>2,6</b>

Tabla 02. Evaluación Externa Directa Matriz MPC EMECON

Fuente: Autores

Empresa colombiana con más de 25 años de experiencia en el mercado y cuentan con la certificación ISO 9001:2008 en Sistema de Gestión de Calidad para el desarrollo de sus obras e instalaciones en Tocancipá - Cundinamarca en un terreno de 15.000 m2.

Dentro de su evaluación se identifica que la empresa tiene una excelente utilización material de alta calidad debido a que ellos ya se encuentran consolidados en el mercado, otro de las variables que se evidenciaron fue la calidad de la fabricación de los equipos.

Como debilidades se refleja la demora en la entrega de los proyectos debido a que tienen muchos proyectos no siendo oportunos.

## GYG ESTRUCTURAS

Matriz de evaluación perfil competitivo-MPC Evaluación Externa Directa			
Factores claves de éxito-FCE	%	PUNTOS	PONDERACIÓN
Utilización de materiales de alta calidad	0,10	1	0,1
Medición control y mejora de los procesos	0,10	2	0,2
Entrega de proyectos de tiempos oportunos	0,30	4	1,2
Equipo de trabajo capacitado	0,10	3	0,3
La imagen de fiabilidad que tramite la compañía	0,10	2	0,2
Aseguramiento de la póliza de cumplimiento de estabilidad de obra	0,30	1	0,3
<b>TOTAL</b>	1,00	13	2,3

Tabla 03. Evaluación Externa Directa Matriz

Fuente: Autores

Empresa de más de 20 años de experiencia en el campo de consultoría y construcción de proyectos de identificación, con certificación de calidad ISO 90001, Dentro de las variables que se identificaron la excelente utilización de alta calidad y equipos de última tecnología, se observa de acuerdo con el análisis que presenta debilidad en la utilización eficaz de los recursos.

### JYJ: EMPRESA METALMECÁNICA Y EQUIPOS TERAPÉUTICOS

Matriz de evaluación perfil competitivo-MPC Evaluación Externa Directa			
Factores claves de éxito-FCE	%	PUNTOS	PONDERACIÓN
Utilización de materiales de alta calidad	0,20	2	0,4
Medición control y mejora de los procesos	0,10	2	0,2
Entrega de proyectos de tiempos oportunos	0,20	3	0,6
Equipo de trabajo capacitado	0,20	2	0,4
La imagen de fiabilidad que tramite la compañía	0,10	2	0,2
Aseguramiento de la póliza de cumplimiento de estabilidad de obra	0,20	1	0,2
<b>TOTAL</b>	1,00	12	2

Tabla 04. Evaluación Externa Directa Matriz MPC JYJ

Fuente: Autores

Ofrece soluciones de estructuras metálicas con más de 17 años de experiencia, se identifica que dentro de las variables la utilización de materiales de alta calidad y equipos de última tecnología, como fortaleza, volviéndolo un gran competidor, dentro de las debilidades se identificó la imagen de fiabilidad que trasmite la compañía debido a sus retrasos en las entregas e incumplimientos, obras parciales.

### MARAGO

<b>Matriz de evaluación perfil competitivo-MPC Evaluación Externa Directa</b>			
<b>Factores claves de éxito-FCE</b>	<b>%</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Utilización de materiales de alta calidad	0,20	3	0,6
Medición control y mejora de los procesos	0,20	2	0,4
Entrega de proyectos de tiempos oportunos	0,10	3	0,3
Equipo de trabajo capacitado	0,10	3	0,3
La imagen de fiabilidad que tramite la compañía	0,20	3	0,6
Aseguramiento de la póliza de cumplimiento de estabilidad de obra	0,20	3	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>17</b>	<b>2,8</b>

Tabla 05. Evaluación Externa Directa Matriz MPC MARAGO

Fuente: Autores

Ese competidor a pesar que es conocido a nivel del entorno de las empresas de metalmecánica no cuenta con información de fácil acceso, por lo cual solo se identifica que cuentan con materiales de alta calidad en la ejecución de proyectos y como debilidades la imagen de fiabilidad entre contratistas.

## AYAS CONSTRUCCIONES

<b>Matriz de evaluación perfil competitivo-MPC Evaluación Externa Directa</b>			
<b>Factores claves de éxito-FCE</b>	<b>%</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Utilización de materiales de alta calidad	0,10	4	0,4
Medición control y mejora de los procesos	0,10	2	0,2
Entrega de proyectos de tiempos oportunos	0,20	3	0,6
Equipo de trabajo capacitado	0,20	3	0,6
La imagen de fiabilidad que tramite la compañía	0,20	3	0,6
Aseguramiento de la póliza de cumplimiento de estabilidad de obra	0,20	3	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>18</b>	<b>3</b>

Tabla 06. Evaluación Externa Directa Matriz AYAS CONSTRUCCIONES

Fuente: Autores

Este competidor a pesar que es conocido a nivel del entorno de las empresas de metalmecánica no cuenta con información de fácil acceso, es una empresa de poca trayectoria, uno de los factores de mayor calificación es la calidad en la fabricación de los proyectos sin embargo presenta debilidades en la utilización para actualización constante, permitiendo ser obsoletos en la entrega de los resultados.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de acuerdo al análisis de los resultados de la matriz de perfil competitivo MPC

<b>COMPARACIÓN</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>RESULTADO TOTAL</b>	<b>POSICIÓN</b>
INGENIERIA Y ESTRUCTURAS DE COLOMBIA S.A.S	3,80	FUERTE
EMECON	2,60	DEBIL
GYGESTRUCTURAS	2,30	DEBIL
JYJ	2,00	DEBIL
MARAGO	2,80	FUERTE
AYAS CONSTRUCCIONES	3,00	FUERTE

Tabla 07. Comparación de la Evaluación Externa Directa

Fuente: autores

La ponderación obtenida por la compañía supera el promedio del sector, esta situación es debido a que presenta fortalezas en algunos de los factores claves del éxito como utilización de materiales de alta calidad y entrega de proyectos en tiempos oportunos, entre otras.

### 1.1.4. Análisis Externo Indirecto

En el Análisis Externo Indirecto se analizó la favorabilidad del ambiente externo para el desarrollo de Ingeniería y Estructuras de Colombia. Se identificaron las variables externas que afectan la empresa.

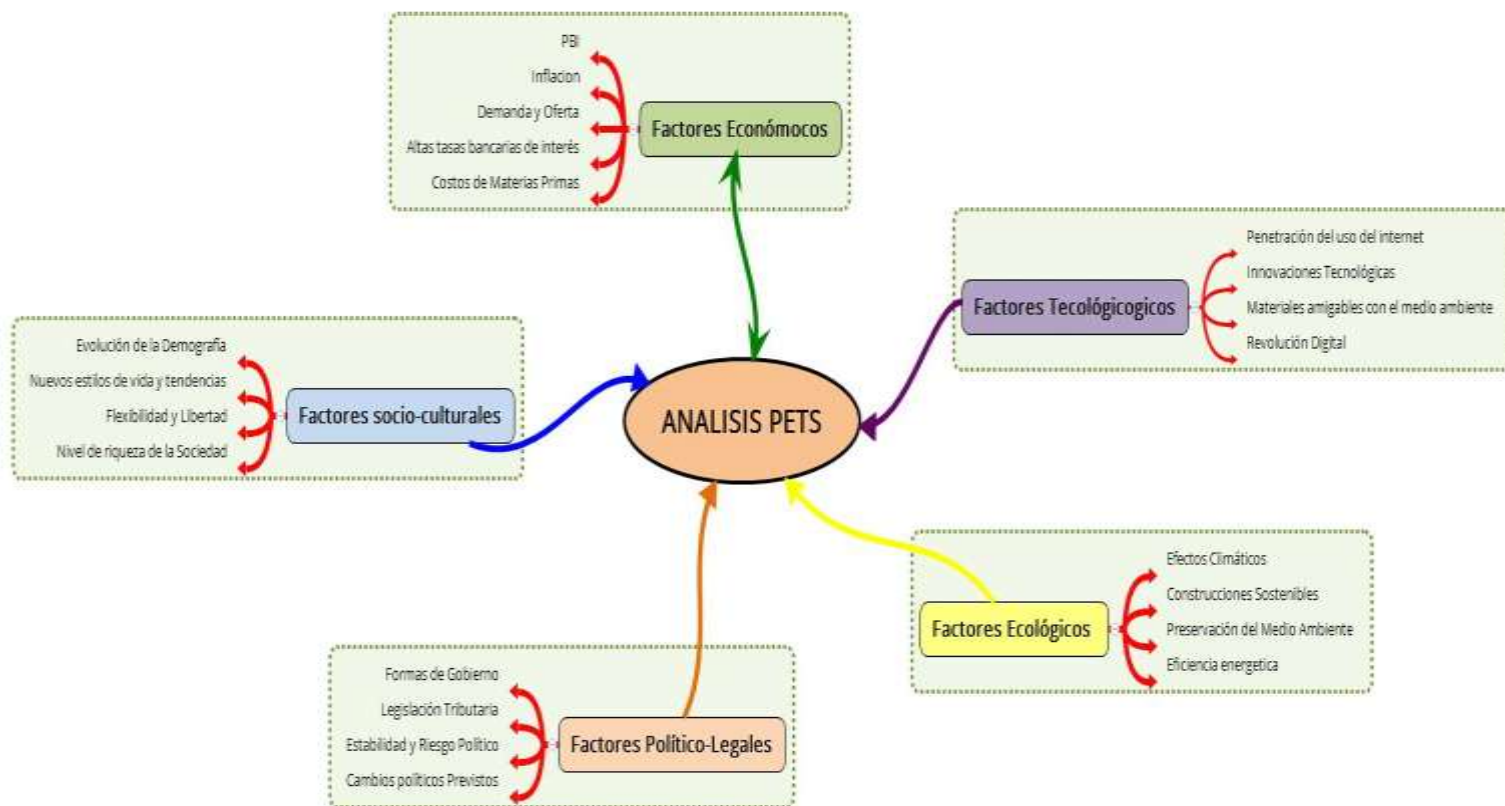


Figura 2. Análisis externo

Fuente: los Autores

Matriz de Evaluación Externa Indirecta- Variables Económicas			
VARIABLE	%	PUNTOS	PONDERACION
Altas tasa bancarias de interés	0,2	1	0,2
Costos de Materias Primas	0,2	1	0,2
Disponibilidad de Capital	0,2	1	0,2
Costos de Recursos Humanos	0,2	4	0,8
Impuestos	0,2	1	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>8</b>	<b>1,6</b>

Tabla 8. Variables Económicas

Fuente: los autores

Variables Económicas: Los factores económicos afectan por igual a todas las empresas, las variables económicas están determinadas por el volumen de las operaciones, nivel de precios y rendimientos esperados, también por la facilidad para la obtención de recursos y los diferentes mecanismos de mercado.

El análisis que se realizó de las cinco variables que se revisaron, nos permite establecer que uno de los impactos generados en la obtención de recursos financiados tiene que ver con las altas tasas de interés, lo cual hace q el costo del dinero sea más alto dependiendo del momento en el que se adquirirá, afectando negativamente el estado de las operaciones.

Matriz de Evaluación Externa Indirecta Variables Tecnológicas			
Variable	%	PUNTOS	PONDERACION
Penetración del uso del internet	0,2	2	0,4
Innovaciones Tecnológicas	0,3	3	0,9
Materiales amigables con el medio ambiente	0,4	2	0,8
Revolución Digital	0,1	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2,3</b>

Tabla 9. Variables Tecnológicas

Fuente: los autores

Variables Tecnológicas: Son los derivados de las innovaciones tecnológicas que permiten una mayor competitividad y calidad en la entrega de los proyectos, se identifica también la revolución digital, los avances científicos todo esto estimula dando como resultado las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir.

### 1.1.4.3. Sociales y Culturales

Matriz de Evaluación Externa Indirecta Variables Sociales y culturales			
Variable	%	PUNTOS	PONDERACION
Evolución de la Demografía	0,2	3	0,6
Nuevos estilos de vida y tendencias	0,4	3	1,2
Flexibilidad y Libertad	0,1	3	0,3
Nivel de riqueza de la Sociedad	0,3	2	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>2,7</b>

Tabla 10. Variables Sociales y culturales  
Fuente: los Autores

Variables sociales y culturales: Indican los cambios en las actitudes, gustos, preferencias, hábitos, valores y creencias de las personas sobre lo que necesitan utilizar; los cambios en la forma de vida en las grandes ciudades, la construcción busca generar empleo y activar la economía, así como mejorar el estilo de vida de sus habitantes en donde se identifica que él ni la evolución de la demografía y tendencias sobrepasan el nivel de riqueza de la sociedad.,

#### 1.1.4.4. Político-Legales

Matriz de Evaluación Externa Indirecta Variables Político-Legales			
Variable	%	PUNTOS	PONDERACION
Formas de Gobierno	0,25	3	0,75
Legislación Tributaria	0,25	3	0,75
Estabilidad y Riesgo Político	0,25	2	0,5
Cambios políticos Previstos	0,25	2	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>2,5</b>

Tabla 11. Variables Políticos-legales

Fuente: los autores

Variables políticos-legales: Los factores político-legales relaciona todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica, de esa forma se calificó en donde se identifica que el gobierno y la legislación tributaria prevalece sobre los cambios políticos.

#### 1.1.4.5. Ecológicas

Matriz de Evaluación Externa Indirecta Variables Ecológicas			
Variable	%	PUNTOS	PONDERACION
Efectos Climáticos	0,2	2	0,4
Construcciones Sostenibles	0,3	2	0,6
Preservación del Medio Ambiente	0,3	2	0,6
Eficiencia energetica	0,2	2	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>2</b>

Tabla 12. Variables Ecológicas

Fuente: los autores



<b>Comparación</b>		
<b>variables</b>	<b>resultado total</b>	<b>Posicion</b>
Economicas	1,6	Debil
Tecnologicas	2,3	Debil
Sociales y culturales	2,7	fuerte
Politico-legales	2,5	fuerte
Ecologicas	2	Debil

Tabla 13. Comparación Variables

Fuente: los autores

Variabes Ecológicas Este tipo de factores son muy importantes en nuestra empresa ya que va destinada al uso eficiente de los clientes, pero dependemos directamente de todas estas variables, todos tienen el mismo impacto debido a que se hacen evidentes en el buen manejo de la ejecución del proyecto, los efectos climáticos retrasan las obras debido a que en ocasiones estas se ejecutan a la intemperie, las construcciones deben ser sostenibles y con eficacia energética para ir en igualdad con el manejo responsable del medio ambiente.

De acuerdo con los resultados del análisis se evidencia que las variables sociales y culturales son las que presentan mayor fortaleza frente a las ecológicas que son las que presentan mayor debilidad.

## 1.2. Análisis Interno

Variable	%	puntuación	ponderación
No existe proceso definido de Ventas	0,3	1	0,3
No definición clara del portafolio de productos	0,3	1	0,3
Informalidad en el rol de mercadeo y ventas	0,2	1	0,2
Ausencia a un seguimiento a los clientes que puedan explotar la referenciación	0,2	1	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

Tabla 14. Análisis Interno empresa

Fuente: los autores

Mediante este ejercicio se determinaron las fortalezas y las debilidades, se identificaron las áreas de (Producción, Mercadeo y ventas, Contabilidad y finanzas, Talento humano) y en cada función gerencial (Planeación, Organización, Dirección y Control) las variables internas que intervienen en el diagnóstico.

Se identifican dentro de las funciones de la gerencia unas variables incluidas en la planeación mediante unos objetivos claros de la misión de la empresa, en la organización la jerarquía responsabilidad y división del trabajo, en la dirección se identifica las cualidades técnicas e instrucciones claras y el control es la validación de los métodos específicos mediante procesos de trabajo.

### 1.2.1. Aspectos Empresariales: Área de Producción

Dentro de la evaluación que se realiza en el área de producción se identificó que la debilidad menor es el plan de seguridad debido a que no cuenta con un plan de seguridad y salud en el trabajo establecido, sin embargo, presenta una fortaleza menor en los demás variables, es importante plantear y crear un plan de seguridad, salud e higiene en el trabajo.

<b>Matriz de Evaluación Interna Área de Producción</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
Designación del equipo técnico de la obra	0,1	3	0,3
Estudio previo del proyecto, la oferta y el contrato	0,05	3	0,15
Plan de Seguridad y Salud	0,05	2	0,1
La modernidad de la maquinaria y equipo	0,15	3	0,45
Organización previa de la obra	0,2	3	0,6
Gestión de compras y subcontratos	0,2	3	0,6
Ejecución propiamente dicha de la obra.	0,1	3	0,3
La calidad de nuestros productos	0,15	3	0,45
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>2,95</b>

Tabla 15. Matriz de Evaluación Interna – Área de Producción

Fuente: Los autores

### 1.2.2. Aspectos Empresariales: Área de Mercadeo y Ventas

<b>Matriz de Evaluación Interna Área de Mercadeo y Ventas</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
Realizar análisis del sector	0,15	3	0,45
Definir un plan estratégico de Marketing	0,1	2	0,2
Desarrollar nuevos Negocios	0,2	2	0,4
Mantener la presencia de la Empresa en el Mercado	0,1	2	0,2
Estudiar las Tendencias Tecnológicas	0,1	3	0,3
Analizar y determinar la Rentabilidad de los diferentes Servicios	0,2	2	0,4
Venta de Servicios de la empresa	0,15	2	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>2,25</b>

Tabla 16. Matriz de Evaluación Interna – Área de Mercadeo y Ventas

Fuente: Los autores

De acuerdo con el análisis de las variables anteriores, podemos ver que la empresa debe invertir más en crear un departamento de mercadeo para que se encargue de toda la parte de ventas de los servicios que esta ofrece, además de darla a conocer más publicitariamente.

### 1.2.3. Aspectos Empresariales: Área de Contabilidad y Finanzas

<b>Matriz de Evaluación Interna Área de Contabilidad y Finanzas</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
Control de costes	0,3	3	0,9
Tramitación de cobros y pagos	0,4	3	1,2
Planificación y gestión de recursos financieros	0,2	2	0,4
Financiación de posibles inversiones necesarias.	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2,6</b>

Tabla 17. Matriz de Evaluación Interna – Área de Contabilidad y finanzas

Fuente los autores

De acuerdo con el análisis se identifica como alta debilidad la financiación de posibles inversiones necesarias debido a que no se cuenta con un musculo financiero fuerte para poder financiar grandes proyectos, se ha visto también afectada la planificación y gestión de recursos financieros.

<b>Matriz de Evaluación Interna Área de Talento Humano</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
Planificación de las necesidades de RR.HH.	0,2	3	0,6
Reclutamiento y selección de personal	0,2	3	0,6
Orientación, formación y desarrollo.	0,2	3	0,6
Evaluación del trabajo	0,2	3	0,6
Remuneración	0,2	3	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>3</b>

Tabla 18. Matriz de Evaluación Interna – Área de Talento humano

Fuente: Los autores

Según el análisis se identifica que debido a la experiencia que tiene la empresa, se cuenta con una base de personal idóneo y capacitado en las actividades necesarias para la ejecución de los proyectos.

Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Planeación

<b>Matriz de Evaluación Interna Funciones de la Gerencia: Planeacion</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
Establecimiento de objetivos	0,2	2	0,4
Fijar objetivos a alcanzar en el plazo previsto.	0,2	3	0,6
Asignación de los recursos necesarios	0,2	3	0,6
Determinar la misión principal de la organizaci	0,1	2	0,2
Analizar el entorno de la empresa.	0,1	2	0,2
Desarrollar estrategias para implementar los p	0,2	2	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>2,4</b>

Tabla 19. Matriz de Evaluación Interna – Planeación

Fuente: los autores

Según el análisis que se realizó, se evidencia desde la teoría que, al momento de la elaboración de la misión, no se tuvo en cuenta aspectos que permitieran formular correctamente cada elemento que la conforma.

### 1.2.6. Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Organización

<b>Matriz de Evaluación Interna</b>			
<b>Funciones de la Gerencia: Organización</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
División del trabajo	0,4	3	1,2
Autoridad y responsabilidades	0,6	3	1,8
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>3</b>

Tabla 20. Matriz de Evaluación Interna – Organización

Fuente: los autores

Se observa que la compañía tiene una fortaleza debido a que el personal capacitado y profesional conoce el trabajo de cada uno de los integrantes.

### 1.2.7. Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Dirección

<b>Matriz de Evaluación Interna</b>			
<b>Funciones de la Gerencia: Dirección</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
Cualidades técnicas	0,2	3	0,6
Cualidades humanas	0,3	4	1,2
Dar instrucciones claras y precisas	0,3	4	1,2
Toma de decisiones oportuna	0,2	3	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>3,6</b>

Tabla 21. Matriz de Evaluación Interna – Dirección

Fuente: los autores

Se observa que la compañía tiene una fortaleza debido a que el personal capacitado y profesional conoce el trabajo de cada uno de los integrantes, al momento de la toma de

decisiones se facilita llegar a un acuerdo preciso y oportuno, así mismo permite impartir de forma clara las instrucciones para la ejecución de tareas.

### 1.2.6. Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Control

<b>Matriz de Evaluación Interna Funciones de la Gerencia: Control</b>			
<b>Variable</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
Asignación y frecuencia del trabajo	0,1	2	0,2
Duración y control del trabajo	0,2	3	0,6
Métodos específicos de trabajo	0,1	2	0,2
Utilización de técnicas especiales	0,2	2	0,4
Uso de formas, espacio, equipo, etc.	0,2	3	0,6
Evalúa resultados	0,1	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>0,9</b>	<b>14</b>	<b>2,2</b>

Tabla 22. Matriz de Evaluación Interna – Control

Fuente: los autores

De acuerdo con los resultados arrojados en el ejercicio anterior se observa que en la parte de control la compañía tiene una debilidad, debido a la falta de evaluación de los resultados por la falta de frecuencia en los trabajos esto debido a la ausencia del departamento comercial.

<b>COMPARACIÓN</b>		
<b>Variables</b>	<b>Resultado total</b>	<b>Posición</b>
Producción	2,95	Fuerte
Mercadeo y Ventas	2,25	Debil
Contabilidad y finanzas	2,6	Fuerte
Talento Humano	3	Fuerte
Planeación	2,4	Debil
Organización	3	Fuerte
Dirección	3,6	Fuerte
Control	2,2	Debil

Tabla 23. Matriz de Evaluación Interna – Comparación

Fuente: los autores

Con base en el análisis interno podemos ver que la empresa debe invertir más en crear un departamento de mercadeo para que se encargue de toda la parte de ventas de los servicios que esta ofrece, además de darla a conocer más publicitariamente, y de este modo poder ejercer mayor control al momento de contar con un trabajo constante que le permitirá mantener una nómina.

### 1.3. Diagnóstico Externo

Luego de realizar el ejercicio del diagnóstico externo a continuación se presenta un consolidado de las oportunidades y amenazas con cuenta la empresa Ingeniería y estructuras de Colombia p.a., esto nos permitirá tener un panorama más claro de los factores que afectan y contribuyen al mejoramiento y estabilidad de la compañía.

Diagnóstico Externo		
N°	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Demanda y Oferta	Inflacion
2	Formas de Gobierno	Altas tasas bancarias de interés
3	Estabilidad y Riesgo Político	Costos de Materias Primas
4	Cambios políticos Previstos	Legislación Tributaria
5	Penetración del uso del internet	Efectos Climáticos
6	Innovaciones Tecnológicas	
7	Materiales amigables con el medio ambiente	
8	Revolución Digital	
9	Construcciones Sostenibles	
10	Preservación del Medio Ambiente	
11	Eficiencia energetica	
12	Evolución de la Demografía	
13	Nuevos estilos de vida y tendencias	
14	Flexibilidad y Libertad	
15	Nivel de riqueza de la Sociedad	

Tabla 24. Diagnostico Externo

Fuente: los autores

#### 1.4. Diagnóstico Interno

Diagnóstico Interno		
N°	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Designación del equipo técnico de la obra	Plan de Seguridad y Salud
2	Estudio previo del proyecto, la oferta y el contrato	Realizar análisis del sector
3	La modernidad de la maquinaria y equipo	Definir un plan estratégico de Marketing
4	Organización previa de la obra	Desarrollar nuevos Negocios
5	Gestión de compras y subcontratos	Mantener la presencia de la Empresa en el Mercado
6	Ejecución propiamente dicha de la obra.	Tramitación de cobros y pagos
7	La calidad de nuestros productos	Evaluación del trabajo
8	Estudiar las Tendencias Tecnológicas	Establecimiento de objetivos
9	Analizar y determinar la Rentabilidad de los diferentes Servicios	Fijar objetivos a alcanzar en el plazo previsto.
10	Venta de Servicios de la empresa	Determinar la misión principal de la organización
11	Control de costes	Analizar el entorno de la empresa.
12	Planificación y gestión de recursos financieros	Desarrollar estrategias para implementar los planes
13	Financiación de posibles inversiones necesarias.	Toma de decisiones oportuna
14	Planificación de las necesidades de RR.HH.	Asignación y frecuencia del trabajo
15	Reclutamiento y selección de personal	Utilización de técnicas especiales
16	Orientación, formación y desarrollo.	Evalúa resultados
17	Remuneración	
18	Asignación de los recursos necesarios	
19	División del trabajo	
20	Autoridad y responsabilidades	
21	Cualidades técnicas	
22	Cualidades humanas	
23	Dar instrucciones claras y precisas	
24	Duración y control del trabajo	
25	Métodos específicos de trabajo	
26	Uso de formas, espacio, equipo, etc.	

Tabla 25. Matriz de Evaluación Interna – Organización

Fuente: los autores

## 2. Plataforma Estratégica

La evaluación de la plataforma estratégica de la empresa se estudió a través de un cuadro comparativo, teniendo en cuenta la teoría, para la elaboración de la (misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, principios corporativos, valores).



Con base en lo anterior en el cuadro comparativo se puede observar que, al momento de realizar la plataforma estratégica existente de la empresa, se dejaron de tener en cuenta muchos en el éxito de la misma.

Se sugiere realizar una nueva plataforma estratégica que conforme todos los aspectos que contribuyan a una buena y exitosa proyección de la empresa, teniendo en cuenta las recomendaciones y resultados arrojados en este ejercicio.

PLATAFORMA ACTUAL	ASPECTOS DESDE LA TEORIA QUE NO SE TUVIERON EN CUENTA Y/O QUE NO SE FORMULARON ADECUADAMENTE
<p><b>Visión:</b> Ser una empresa reconocida en el sector de la ingeniería por el cumplimiento, calidad y servicio en la ejecución de proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No establece un propósito intencionado de orientación al futuro claro en donde la empresa desee ser: líder, principal, preeminente, de calidad mundial o en expansión)</li> <li>• No es claro en los producto y /o servicios que ofrece (innovadores, provechosos, específicos diversificados, de alta calidad)</li> <li>• No especifica el mercado para servir a mercado global, crear valor para los accionistas, agrandar a los clientes</li> <li>• No incluye propósito noble o de valoración elevada</li> <li>• No está en sincronía con los principios de la compañía</li> </ul>
<p><b>Misión:</b> Ingeniería y Estructuras de Colombia s.a.s., es una empresa que diseña construye y ejecuta proyectos de ingeniería, dirigida a dar soluciones a las necesidades del cliente a nivel nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee una declaración de actitud: Inspiradora, despierte emociones y sentimientos positivos, que genere la impresión que la organización tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo apoyo y recursos</li> <li>• Orientada hacia el cliente: No especifica claramente la utilidad que los productos o servicios tienen para los clientes</li> <li>• Declaración de política social: Lo que la organización le debe a las partes interesadas y la responsabilidad que tiene con los ambientalistas , grupos sociales etc. No posee un mensaje de responsabilidad social</li> <li>• No especifica claramente el mercado donde compete</li> <li>• No contempla el interés por la supervivencia el crecimiento y la rentabilidad</li> <li>• No especifica los clientes a los que se dirige, ni a quienes se les sirve.</li> <li>• No habla sobre la tecnología que implementan</li> </ul>
<p><b>Objetivos:</b> Lograr una excelente prestación del servicio de asesoría y ejecución de proyectos, a través del mejoramiento continuo y el personal calificado.</p>	<p>No cumplen con los requisitos básicos en su formulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son los resultados específicos que una organización desea alcanzar para cumplir con su misión básica generalmente son a largo plazo 5 años</li> <li>• Deben ser específicos (cuantificables)</li> <li>• Retadores</li> <li>• Medibles</li> <li>• Alcanzables</li> <li>• Tener un tiempo determinado para alcanzarlos</li> <li>• Expresados en acción (alcanzar, lograr. obtener, etc.)</li> </ul>
<p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Valoración del recurso humano que hace parte fundamental para alcanzar metas.</li> <li>· Compromiso con nuestros clientes.</li> <li>· Compromiso y respeto por el medio ambiente.</li> <li>-Cumplimiento con normas de seguridad en pro del cuidado de nuestro personal.</li> </ul>	<p>No cuenta con lineamientos y límites generales para toma de decisiones congruentes con los objetivos organizacionales y no especifica las:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directrices</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Reglas</li> </ul>

Tabla 26. Plataforma estratégica Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S

Fuente: Los autores

## 2.1. Nueva Plataforma Estratégica

(Misión, visión, objetivos, políticas, principios corporativos, valores) elementos que deben ser:

PLATAFORMA ACTUAL	NUEVA PLATAFORMA ESTRATÉGICA
<p><b>Visión:</b> Ser una empresa reconocida en el sector de la ingeniería por el cumplimiento, calidad y servicio en la ejecución de proyectos.</p>	<p>Ser una empresa líder en el sector de la ingeniería y construcción, comprometidos con el progreso del país ofrecemos a nuestros clientes soluciones de alta calidad y cumplimiento.</p>
<p><b>Misión:</b> Ingeniería y Estructuras de Colombia s.a.s., es una empresa que diseña construye y ejecuta proyectos de ingeniería, dirigida a dar soluciones a las necesidades del cliente a nivel nacional.</p>	<p>Nuestro propósito es desarrollar proyectos de ingeniería en infraestructura que brinden seguridad, cumpliendo las expectativas de nuestros clientes, accionistas, comunidades y entes de protección medio ambiental por medio del uso adecuado de la tecnología y un competente equipo humano de trabajo.</p>
<p><b>Objetivos:</b> Lograr una excelente prestación del servicio de asesoría y ejecución de proyectos, a través del mejoramiento continuo y el personal calificado.</p>	<p>En el 2022 lograr un crecimiento de rentabilidad del 20% y un aumento de cobertura de clientes a nivel nacional de un 70%, posicionándonos en el mercado de la construcción en Colombia.</p>
<p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Compromiso con nuestros clientes.</li> <li>· Valoración del recurso humano que hace parte fundamental para alcanzar metas.</li> <li>· Compromiso y respeto por el medio ambiente.</li> <li>- Cumplimiento con normas de seguridad en pro del cuidado de nuestro personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento con la legislación colombiana para el desarrollo de proyectos.</li> <li>• Respetar los derechos humanos y laborales.</li> <li>• Proteger el medio ambiente, prevenir la contaminación y evitar impactos socio ambientales negativos.</li> <li>• Desarrollo constante de la mejora al sistema de gestión de calidad en pro de satisfacer las necesidades de nuestros clientes</li> <li>• Prestar servicios acordes con los valores éticos de la compañía que no estén en contravía con las prácticas de anticorrupción.</li> </ul>
<p><b>Valores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Respeto</li> <li>*Confianza</li> <li>*Honestidad</li> <li>*Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad: búsqueda continua de mejora de procesos y optimización para la proyección de la compañía</li> <li>• Honestidad: tener una orientación clara moral y de transparencia frente a los procesos de la empresa.</li> <li>• Laboriosidad y trabajo en equipo: trabajar conjuntamente en lo que sea requerido para el cumplimiento de los objetivos empresariales.</li> <li>• Disciplina: cumplir con las políticas, y deberes establecidos por la compañía.</li> </ul>

<b>Principios corporativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor nivel de calidad: La calidad para nuestra empresa es un determinante importante que debe estar reflejado en todos los proyectos realizados.</li> <li>• Servicio al cliente de excelencia: Nuestros clientes deben contar con una asesoría de primera mano y con un estándar de calidad muy alto.</li> <li>• Ser competitivos: mantener nuestro portafolio actualizado a las tendencias del mercado</li> <li>• Adaptabilidad: evolución constante de nuestras soluciones en pro de la satisfacción de nuestros clientes y a la evolución del mercado de la construcción.</li> <li>• Investigación e innovación constante: comprometidos en la innovación y renovación para estar bajo estándares internacionales.</li> </ul>
--------------------------------	--

Tabla 27. Nueva Plataforma estratégica

Fuente: los autores

### 3. **Plan Estratégico Empresa Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S.**

El plan que se formula a continuación pretende el logro de la visión establecida en la plataforma estratégica de la empresa Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S. Para tal efecto es indispensable formular el camino que deberá seguirse.

#### 3.1. **Formulación de estrategias**

##### 3.1.1. **Estrategias FO**

La elaboración de planes estratégicos nos orienta que las estrategias FO se realizan con base en las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.

<b>ESTRATEGIAS FO</b>
Ampliar cobertura de mercado determinado por la alta demanda y expansión geográfica.
Administración rentable de los proyectos.
Equipos de última tecnología que garanticen la eficiencia de la operación y ejecución de proyectos adaptándonos a las tendencias del mercado.
Dar cumplimiento a las normas que comprende el sistema integrado de calidad.
Capacitación y actualización a nuestro capital humano.
Apropiar y proyectar la identidad de marca para generar interés y confianza en los clientes.

Tabla 28. Estrategias FO

Fuente: los autores

### 3.1.2. Estrategias FA

<b>ESTRATEGIAS FA</b>
Estrategias financieras prudentes.
Adaptación y respeto a las políticas del lugar del proyecto.
Contar con los especialistas y materiales que brinden confiabilidad a imprevistos ambientales.
Desarrollar estudios al entorno a intervenir.
Inclusión al personal de la región para ejecución de proyectos.
Desarrollo de proyectos sostenibles.

Tabla 29. Estrategias FA

Fuente: los autores

Las estrategias FA nos indican que debemos aprovechar las Fortalezas para combatir las Amenazas.

### 3.1.3. Estrategias DO

<b>ESTRATEGIAS DO</b>
Implementación de un sistema de salud y seguridad industrial.
Implementar un plan estratégico comercial y de marketing.
Diversificar las líneas de negocio de la empresa.
Desarrollo de estrategias de posicionamiento de marca.
Investigación e inclusión de herramientas de alta tecnología.
Uso responsable de los recursos financieros de los proyectos.
Planeación de los objetivos empresariales.

Tabla 30. Estrategias DO

Fuente: los autores

Las estrategias DO buscan combatir las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.

### 3.1.4. Estrategias DA

ESTRATEGIAS DA
Cumplimiento de la normatividad.
Planeación teniendo en cuenta lo proyectado política y socialmente.
Contar con personal responsable del aseguramiento de la seguridad.
Alianzas estratégicas con bancos e inversionista para aplacar los proyectos.
Constante verificación de las tendencias tecnológicas para estar a la vanguardia.
Crear un departamento comercial.

Tabla 31. Estrategias DA

Fuente: Autores

Las estrategias DA tienen como objetivo combatir las Debilidades para disminuir las Amenazas.

### 3.2. Matriz DOFA.

Confrontar cada una de las variables del mercado interno como externos nos brindan una visualización del estado actual de la compañía, el impacto de variables del entorno y también la opción de tomar medidas tempranas que mitiguen riesgos a futuro y garanticen el éxito de los objetivos y visión de la compañía.

La necesidad de impartir este tipo de estrategias es de vital importancia para tener una ventaja competitiva en el mercado que nos permita afrontar el turbulento mercado de la construcción en Colombia.

<p style="text-align: center;"><b>De análisis interno</b></p> <p style="text-align: center;"><b>De análisis Externo</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Designación del equipo técnico de la obra.</li> <li>- Estudio previo del proyecto, la oferta y el contrato.</li> <li>- La modernidad de la maquinaria y equipo.</li> <li>- Organización previa de la obra.</li> <li>- Gestión de compras y subcontratos.</li> <li>- Ejecución propiamente dicha de la obra.</li> <li>- La calidad de nuestros productos.</li> <li>- Realizar análisis del sector.</li> <li>- Analizar y determinar la Rentabilidad de los diferentes Servicios.</li> <li>- Control de costes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Seguridad y Salud</li> <li>- Definir un plan estratégico de Marketing</li> <li>- Desarrollar nuevos Negocios</li> <li>- Mantener la presencia de la Empresa en el Mercado</li> <li>- Estudiar las Tendencias Tecnológicas</li> <li>- Venta de Servicios de la empresa</li> <li>- Planificación y gestión de recursos financieros</li> <li>- Financiación de posibles inversiones necesarias.</li> <li>- Establecimiento de objetivos</li> <li>- Determinar la misión principal de la organización</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda y Oferta</li> <li>- Costos de Materias Primas</li> <li>- Innovaciones Tecnológicas</li> <li>- Evolución de la Demografía</li> <li>- Nuevos estilos de vida y tendencias</li> <li>- Flexibilidad y Libertad</li> <li>- Formas de Gobierno</li> <li>- Legislación Tributaria</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar cobertura de mercado determinado por la alta demanda y expansión geográfica.</li> <li>- Administración rentable de los proyectos.</li> <li>- Equipos de última tecnología que garanticen la eficiencia de la operación y ejecución de proyectos adaptándonos a las tendencias del mercado.</li> <li>- Dar cumplimiento a las normas que comprende el sistema integrado de calidad.</li> <li>- Capacitación y actualización a nuestro capital humano.</li> <li>- Apropiar y proyectar la identidad de marca para generar interés y confianza en los clientes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de un sistema de salud y seguridad industrial.</li> <li>- Implementar un plan estratégico comercial y de marketing</li> <li>- Diversificar las líneas de negocio de la empresa</li> <li>- Desarrollo de estrategias de posicionamiento de marca</li> <li>- Investigación e inclusión de herramientas de alta tecnología</li> <li>- Uso responsable de los recursos financieros de los proyectos.</li> <li>- Planeación de los objetivos empresariales.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inflación</li> <li>- Altas tasas bancarias de interés</li> <li>- Estabilidad y Riesgo Político</li> <li>- Cambios políticos Previstos</li> <li>- Efectos Climáticos</li> <li>- Construcciones Sostenibles</li> <li>- Preservación del Medio Ambiente</li> <li>- Eficiencia energética</li> <li>- Nivel de riqueza de la Sociedad</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias financieras prudentes</li> <li>- Adaptación y respeto a las políticas del lugar del proyecto</li> <li>- Contar con los especialistas y materiales que brinden confiabilidad a imprevistos ambientales.</li> <li>- Desarrollar estudios al entorno a intervenir</li> <li>- Inclusión al personal de la región para ejecución de proyectos</li> <li>- Desarrollo de proyectos sostenibles</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de la normatividad.</li> <li>- Planeación teniendo en cuenta lo proyectado política y socialmente.</li> <li>- Contar con personal responsable del aseguramiento de la seguridad.</li> <li>- Alianzas estrategias con bancos e inversionista para aplacar los proyectos.</li> <li>- Constante verificación de las tendencias tecnológicas para esta a la vanguardia.</li> <li>- Crear un departamento comercial.</li> </ul>

Tabla 32. Matriz DOFA

Fuente: los autores

El anterior análisis nos permite estudiar los problemas de la compañía ING y estructuras de Colombia S.A.S precisando las fortalezas y debilidades relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Este tipo de análisis identifica de forma clara en que aspectos la empresa tiene ventajas frente a la competencia y que aspectos debe mejorar para lograr ser competitivos.

Después de realizar dicho análisis se pudo observar que la empresa cuenta con unas fortalezas entre las cuales se destacan la calidad de sus servicios, el cumplimiento entre otras, dichas fortalezas serán de gran ayuda para combatir una gran debilidad como lo es la ausencia de un plan estratégico de marketing

De allí la importancia de diseñar e implementar unas estrategias comerciales que contribuya a la estabilidad y crecimiento comercial de nuestra compañía.

### 3.3. Calificación de los objetivos.

Los objetivos estratégicos formulados en la plataforma estratégica deben ser calificados para medir el grado en que cada uno contribuye al logro de la visión de la empresa.

Calificación de Objetivos			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Visión
1	Crecer rentablemente un 20% en los próximos 5 años	4	Ser una empresa líder en el sector de la ingeniería y construcción, comprometidos con el progreso del país ofrecemos a nuestros clientes soluciones de alta calidad y cumplimiento.
2	Aumentar la cobertura de clientes en un 70%	4	
3	Posicionar la empresa en el mercado de la ingeniería.	3	
4	Capacitar el personal para que sea altamente competente en los próximos 5 años en un 100%	3	
5	Conformar una área financiera estable en 5 años	3	
6	Implementar un CRM (Administración de relacionamiento con el cliente) en un 100% en 5 años.	1	
7	Implementar un sistema integrado de gestión en un 100% en 5 años.	3	
7	Aumentar la Utilidad un 30% en los proximos 5 años.	3	

Tabla 33. Matriz de calificación de Objetivos

Fuente: los autores

Para lograr lo proyectado en nuestra visión se requiere el proceso y definición de objetivos estratégicos que nos orienten al cumplimiento, en vista de que nuestro propósito es convertirnos en una empresa líder en el sector de la construcción se evidencia que debemos adoptar un crecimiento rentable de por lo menos dos dígitos, esto va de la mano con el crecimiento de la cobertura de clientes a un 70% garantizando nuestra visión.

### 3.4. Calificación de las estrategias.

Para lograr nuestros objetivos estratégicos planteamos implementar diversos grupos de estrategias como, crear un departamento comercial que desarrolle un plan integrado de marketing y de ventas que estén encaminado en ampliar el número de ventas y posicionamiento en el mercado mostrando nuestra identidad de marca e integrando un programa de satisfacción a clientes, lo anterior totalmente controlado por un área financiera responsable de manejar estrategias prudentes y rentables de nuestros proyectos.

El plan estratégico comercial y de marketing se validará mediante:

- a. Análisis de cartera de clientes existentes actualmente mediante la matriz de análisis Boston consulting se clasificarán los clientes, el análisis de cartera tiene como propósito fundamental tomar decisiones sobre los clientes que generan proyectos y desean vigorizar y que pueden ser sostenidos en el nivel actual que se puede facturar.

Es una matriz de crecimiento-participación, método nos ayuda a planificar y diseñar los distintos enfoques de la empresa ingeniería y estructuras de Colombia, es importante mantener el contacto constante con los clientes actuales, entender sus necesidades, escucharlos, saber que solicitan y cómo se puede brindar apoyo en la resolución de las mismas.

Colegio almirante padilla	Bonsai Desing Instituto Colombiano y agropecuario ICA
Colegio Federico Lorca	
Incauca	
Proyectos Civiles SYM LTDA	
	Morphosis diseños Arquitectonicos



Tabla. 34 Matriz Boston Consulting

Los autores

Con esta matriz se identificó que una de las variables de nuestra cliente vaca (PROYECTOS CIVILES SYM LTDA) es el manejo constante de comunicación, se atienden las necesidades y se ayuda a la atención de sus inquietudes, es el cliente al que más proyectos le ha ejecutado la compañía, por ende, el que más ha facturado. El objetivo es mantener la situación actual, ya que ha generado buenos ingresos a la compañía.

Le sigue los clientes estrella (los colegios y la empresa Incauca) debido a que, aunque no son constantes en el manejo de los contratos, no llegan al punto de proyectos civiles por la cuantía de los contratos y constancia de los mismos. Se piensa elaborar un brochure para llegar a más colegios de la misma zona y alentar este sector.

Por el lado de los clientes interrogantes de Bonsai y el Ica, son clientes que se encuentran en etapa de desarrollo como clientes de la empresa Ingeniería y Estructuras de Colombia, por lo tanto, no se sabe con exactitud su evolución como cliente potencial.

Por último, encontramos el cliente perro (Morphosis y Diseños arquitectónicos) es un cliente que no ha sido constante y no le genera liquidez a la compañía.

FORTALEZA DEL NEGOCIO				
		FUERTE	MEDIA	DEBIL
ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	ALTO	Estructuras Metalicas Cerramientos	Diseño de proyectos Estudio de Factibilidad	Bicicleteros Jarillones Sistema de represamiento Hidraulica
	MEDIO	Mantenimiento Refuerzo estructural Carpinteria metalica Obras Civiles	Colsultoria y asesoria Arquitectura Ingenieria de proyectos Urbanisticos	Inversion en bienes para administrar
	BAJO	Mamposteria Concreto Chimena Silos	Remodelaciones Intercambiadores de calor	Construccion de vías Instalaciones hidraulicas

Tabla 35. Matriz Validación de Productos

Los autores

Por medio de esta matriz se indican cuáles son los recursos según la intensidad del comportamiento que se tiene, acá se describe cuáles son los productos según el comportamiento del mercado en el que se encuentra la empresa.

### ESTRATEGIAS DE MARKETING DE SEGMENTACIÓN

Estrategia Concentrada: nos dirigiremos únicamente con una sola oferta a aquellos segmentos que demanden dicha oferta, evitaremos distribuir nuestros esfuerzos en otros segmentos.

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS MEJORADOS	NUEVOS PRODUCTOS
	Estructuras Metálica *Cubiertas *Edificios *Carpintería Metálica *Puentes *Cerramientos *Biciclieteros *Tanques *Chimeneas *Escaleras *Silos *Refuerzo Estructural Obras Civiles *Cimentacion *Construcción de Vivienda *Mampostería *Diseño de proyectos * Mantenimiento	Se mejoraría el diseño de cada una de los productos	según la demanda y necesidades del contratante
<b>ESTRATEGIAS PARA MERCADOS ACTUALES</b>	Aumentar las ventas en los mercados actuales a través de productos mejorados. Ampliar catálogo de productos y o servicios	<b>PENETRACION DEL MERCADO</b> - Expandir mediante las estructuras metálicas en los nichos de la ingeniería Civil se posesiona en -Universidades - Colegios -Construcciones - mercado Individual	Adquirir fuentes de aprovisionamiento del material para nuevos proyectos
<b>ESTRATEGIAS PARA NUEVOS MERCADOS</b>	Aumentar las ventas en los mercados actuales por medio de la identificación a nuevos nichos de mercado. Nuevas universidades y colegios	Se pretenden añadir actividades a las que se realizan en la actualidad	Desarrollar todas las tipologías es la construcción para realizar todas las actividades así no tenga relación

Tabla 36. Estrategias de mercadeo

Los autores

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
1	Crecimiento rentable 20% en los próximos 5 años	4	Implementar un plan estratégico comercial y de marketing.
		4	Crear un departamento comercial.
2	Aumento en la cobertura de clientes 70%	3	Ampliar cobertura de mercado determinado por la alta demanda y expansión geográfica.
		3	Desarrollar estudios al entorno a intervenir.
		1	Planeación teniendo en cuenta lo proyectado política y socialmente.
3	Posicionamiento en el mercado de la construcción	4	Implementar un plan estratégico comercial y de marketing.
		4	Planeación de los objetivos empresariales.
		4	Crear un departamento comercial.
4	Personal capacitado y equipos de alta tecnología	3	Equipos de última tecnología que garanticen la eficiencia de la operación y ejecución de proyectos adaptándonos a las tendencias del mercado.
		3	Capacitación y actualización a nuestro capital humano.
		1	Inclusión al personal de la región para ejecución de proyectos.
		3	Desarrollo de proyectos sostenibles.
		3	Contar con personal responsable del aseguramiento de la seguridad – HSEQ.
		1	Constante verificación de las tendencias tecnológicas para esta a la vanguardia.
5	Conformar una área financiera	4	Administración rentable de los proyectos.
		4	Estrategias financieras prudentes.
		3	Uso responsable de los recursos financieros de los proyectos.
		3	Alianzas estrategias con bancos e inversionista para aplacar los proyectos.
		3	Aumentar el portafolio
		3	Buscar nuevos clientes
6	Aumentar la Utilidad un 30% en los proximos 5 años.	3	Aumentar el portafolio Buscar nuevos clientes
7	Implantación de un programa de satisfacción a clientes	4	Apropiar y proyectar la identidad de marca para generar interés y confianza en los clientes.
8	Implementar un sistema integrado de gestión	3	Dar cumplimiento a las normas que comprende el sistema integrado de calidad.
		1	Adaptación y respeto a las políticas del lugar del proyecto.
		3	Contar con los especialistas y materiales que brinden confiabilidad a imprevistos ambientales.
		3	Implementación de un sistema de salud y seguridad industrial.
		1	Cumplimiento de la normatividad.
		1	Contar con personal responsable del aseguramiento de la seguridad.

Tabla 37. Calificación de Estrategias

Fuente: los autores

### 3.5. Formulación de metas

Perspectivas del Balanced Scorecard – BSC o Cuadro de Mando Integral - CMI	
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecer rentablemente un 20% en los próximos 5 años</li> <li>• Conformar una área financiera estable en 5 años</li> <li>• Aumentar la Utilidad un 30% en los proximos 5 años.</li> </ul>
<b>Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar la empresa en el mercado de la ingeniería.</li> <li>• Implementar un CRM (Administración de relacionamiento con el cliente) en un 100% en 5 años.</li> <li>• Aumentar la cobertura de clientes en un 70%</li> </ul>
<b>Proceso Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema integrado de gestión en un 100% en 5 años.</li> </ul>
<b>Formación Y Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar el personal para que sea altamente competente en los próximos 5 años en un 100%</li> </ul>

Tabla 38. Formulación de Metas

Fuente: los autores

Las metas propuestas son los puntos de referencia que se deben lograr a corto plazo (un año) para alcanzar los objetivos planeados en cinco años.

Ventas Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S.			
CLIENTE	2015	2016	2017
Proyectos Civiles S y M	\$ 15.000.000,00	\$ 56.000.000,00	\$ 85.000.000,00
Colegio Federico García Lorca	\$ 7.500.000,00	\$ 14.000.000,00	\$ 25.000.000,00
Colegio Almirante Padilla	\$ 2.500.000,00	\$ -	\$ 4.750.000,00
Incauca S.A.	\$ 6.800.000,00	\$ -	\$ 22.000.000,00
ICA	\$ 30.000.000,00	\$ -	\$ -
Bonsai Desing	\$ 3.200.000,00	\$ 4.500.000,00	\$ -
Morphosis y Diseños Arquitect.	\$ -	\$ 32.000.000,00	\$ -
Totales	\$ 65.000.000,00	\$ 106.500.000,00	\$ 136.750.000,00

Tabla 39. Ventas Ingeniería Estructuras de Colombia

Fuente Los autores

De acuerdo con la tabla anterior se evidencia un crecimiento en las ventas, sin embargo, se presenta que algunos de los clientes no son constantes en sus compras, por otra parte, existen dos clientes como el ICA y Morphosis que, aunque se les ha facturado sumas grandes con respecto a otros han presentado ausencia de facturación durante dos años.

Según información suministrada por la empresa Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S, esto se debe a que no se ha realizado el seguimiento constante con sus clientes debido a la falta de un departamento comercial definido. Por tal razón tampoco se ha hecho el ejercicio de contactar o reclutar nuevos clientes.

### 3.5.1. Metas Perspectiva Financiera

Metas Perspectiva: Financiera					
Objetivo Estratégico	Crecer rentablemente un 20% en los proximos 5 años				
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Atributo	rentabilidad	rentabilidad	rentabilidad	rentabilidad	rentabilidad
Escala	3%	3%	4%	5%	5%
Norma	Rentabilidad sobre el negocio	Rentabilidad sobre el negocio	Rentabilidad sobre el negocio	Rentabilidad sobre el negocio	Rentabilidad sobre el negocio
Plazo	15 de Diciembre	15 de Diciembre	15 de Diciembre	15 de Diciembre	15 de Diciembre

Tabla 40. Matriz Perspectiva Financiera

Fuente: los autores

El Flujo de Caja es el resultado de restar los ingresos que recibe la empresa menos los egresos o salidas de efectivo.

Los ingresos pueden ser por:

- ventas de contado.
- cobro de las ventas a créditos.

Los egresos de efectivos serán entonces:

- los pagos a proveedores de las facturas de compras a crédito.
- las compras de contado.
- los pagos de gastos fijos.
- los pagos de planilla o nóminas, cargas sociales y prestaciones legales.

- los pagos por deudas que tiene la empresa.

Entonces el crecimiento en el Flujo de Caja a través del tiempo es el resultado, casi siempre, de una buena gestión empresarial en todas sus áreas.

La rentabilidad del 20 % esperada en los cinco años es una cifra retadora, que nos garantiza que la empresa sea auto sostenible financieramente y sea atractiva para nuevos accionistas, esta rentabilidad se basa en la obtenida en los ejercicios inmediatamente anteriores.

Metas Perspectiva: Financiera					
Objetivo Estratégico	Conformar una área financiera estable en 5 años				
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Atributo	Financiero	Financiero	Financiero	Financiero	Financiero
Escala	20%	20%	20%	20%	20%
Norma	Contratación de nuevo personal	Contratación de nuevo personal	Contratación de nuevo personal	Contratación de nuevo personal	Contratación de nuevo personal
Plazo	15 de Diciembre	15 de Diciembre	15 de Diciembre	15 de Diciembre	15 de Diciembre

Tabla 41. Metas Perspectiva Financiera

Fuente: los autores

El departamento debe establecer políticas de compras y ventas que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos por la compañía buscando siempre la estabilidad financiera.

Metas Perspectiva: Financiera					
Objetivo Estratégico	Aumentar la utilidad en un 30% en los próximos 5 años				
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Atributo	Utilidad	Utilidad	Utilidad	Utilidad	Utilidad
Escala	6%	6%	6%	6%	6%
Norma	Ampliar clientes y portafolio	Ampliar clientes y portafolio	Ampliar clientes y portafolio	Ampliar clientes y portafolio	Ampliar clientes y portafolio
Plazo	15 de Diciembre	15 de Diciembre	15 de Diciembre	15 de Diciembre	15 de Diciembre

Tabla 42. Metas Perspectiva Financiera

Fuente: los autores

### 3.5.2. Metas Perspectiva del Cliente

Metas Perspectiva: Cliente					
Objetivo Estratégico	Aumentar la cobertura de clientes en un 70%				
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Atributo	Incrementar la participación en el mercado	Incrementar la participación en el mercado	Incrementar la participación en el mercado	Incrementar la participación en el mercado	Incrementar la participación en el mercado
Escala	10%	15%	15%	15%	15%
Norma	Aumentar porcentaje de nuevos clientes	Desarrollar estrategias de marketing	Satisfacción necesidades de clientes	Expansión geográfica a nuevos mercados	Aumentar porcentaje de nuevos clientes
Plazo	30 de Noviembre	30 de Noviembre	30 de Noviembre	30 de Noviembre	30 de Diciembre

Tabla 43. Metas Perspectiva cliente

Fuente: los autores

Para que la compañía cumpla con esta meta, es necesario mejorar sus ventas apoyándose en la consecución de nuevos clientes, aumentando portafolio, y fidelizando su cartera actual de cliente, por medio de unas estrategias basadas en una actitud gerencial ambiciosa apoyadas en unos objetivos claros. Dentro de estas estrategias centraremos la atención en la implementación del departamento comercial a través de unas estrategias de crecimiento.

MERCADOS ACTUALES	MERCADOS NUEVOS
Penetración de Mercados	Desarrollo de Mercados

Figura 5 Posición del mercado

La estrategia de Penetración de mercados consiste en evolucionar o crecer en el mercado de clientes existentes ofreciendo nuevos servicios, los cuales no han adquirido, ya sea por desconocimiento o por falta de ofrecimiento de parte de la empresa Ingeniería y Estructuras de Colombia, por ejemplo a un cliente que se le ha ofrecido la fabricación de cubiertas y estructuras metálicas, de acuerdo con los servicios que ofrece la compañía se le pueden ofrecer la relacionado con la marquertería y vidrios en general, esto con el fin de fidelizar al cliente y ofrecer un portafolio más amplio de servicios que puedan satisfacer sus necesidades.

La otra estrategia es el desarrollo de nuevos mercados, la idea es llegar a nuevos clientes por medio de una base de datos con la que se cuenta y ofrecer los servicios y o productos que la Compañía brinda, esto irá de la mano con la implementación de un portafolio- brochar los cuales

se entregaran a los nuevos clientes. La ventaja de esta estrategia es el conocimiento y calidad de los servicios que se ofrecen, adicionalmente la satisfacción y confianza que se tiene con los clientes actuales nos sirven de referencia, la idea es atacar mercados descuidados y o no incursionados debido a la ausencia de un plan definido de ventas por la falta de un departamento comercial.

Metas perspectiva Cliente					
Objetivo estratégico		Implementar un CRM (Administración de relacionamiento con el cliente)			
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Atributo	Satisfacción a clientes	Satisfacción a clientes	Satisfacción a clientes	Satisfacción a clientes	Satisfacción a clientes
Escala	20%	20%	20%	20%	20%
Norma	Calidad del servicio y óptimos tiempos de entrega	Calidad del servicio y óptimos tiempos de entrega	Calidad del servicio y óptimos tiempos de entrega	Calidad del servicio y óptimos tiempos de entrega	Calidad del servicio y óptimos tiempos de entrega
Plazo	30 de Noviembre	30 de Noviembre	30 de Noviembre	30 de Noviembre	30 de Noviembre

Tabla 44. Metas Perspectiva Cliente

Fuente: los autores

Para que la compañía mejore rentablemente es necesario fidelizar los clientes actuales a través de la implementación de un programa que permita conocer en tiempo real las PQRS.

Metas Perspectiva: Cliente					
Objetivo Estratégico		posicionar la empresa en el mercado de la ingeniería			
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Atributo	calidad y liderazgo	calidad y liderazgo	calidad y liderazgo	calidad y liderazgo	calidad y liderazgo
Escala	20%	20%	20%	20%	20%
Norma	Fidelizacion de clientes	Captacion de nuevos clientes	Penetracion del mercado nacional	Fidelizacion de clientes	Fidelizacion de clientes
Plazo	15 de diciembre	15 de diciembre	15 de diciembre	15 de diciembre	15 de diciembre

Tabla 45. Metas Perspectiva Cliente

Fuente: los autores

El posicionamiento de la empresa se logra en la medida en que esta sea reconocida en la industria de la ingeniería, por su cumplimiento, calidad y cantidad de obras ejecutadas satisfactoriamente.



### 3.5.3. Metas Perspectiva del Proceso Interno

Metas perspectiva del Proceso Interno					
Objetivo estratégico		Implementar un sistema integrado de gestión en 5 años			
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Atributo	Mejorar y mantener los procesos de funcionalidad de negocio	Mejorar y mantener los procesos de funcionalidad de negocio	Mejorar y mantener los procesos de funcionalidad de negocio	Mejorar y mantener los procesos de funcionalidad de negocio	Mejorar y mantener los procesos de funcionalidad de negocio
Escala	20%	20%	20%	20%	20%
Norma	Optimización de procesos	Manejo integral de la rentabilidad de clientes y canales de distribución	Cumplimiento de requisitos para implementar certificación	Manejo integral de la rentabilidad de clientes y canales de distribución	Cumplimiento de requisitos para implementar certificación
Plazo	30 de Noviembre	30 de Noviembre	30 de Noviembre	30 de Noviembre	30 de Noviembre

Tabla 46. Metas Perspectiva del Proceso Interno – Fuente los autores

Es un factor clave de éxito tener este sistema implementado en la compañía, ya que va ser más competitiva en el mercado.

### 3.5.4. Metas Perspectiva de Formación y Crecimiento

Metas perspectiva de Formación y Crecimiento					
Objetivo estratégico		Capacitar el personal para que sea altamente competente en los próximos 5 años en un 100%			
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Atributo	Disponibilidad de los sistemas de información	Disponibilidad de los sistemas de información	Disponibilidad de los sistemas de información	Disponibilidad de los sistemas de información	Disponibilidad de los sistemas de información
Escala	10%	10%	20%	30%	30%
Norma	Satisfacción de los empleados	Satisfacción de los empleados	Satisfacción de los empleados	Satisfacción de los empleados	Satisfacción de los empleados
Plazo	30 de Diciembre	30 de Diciembre	30 de Diciembre	30 de Diciembre	30 de Diciembre

Tabla 47. Metas Perspectiva de formación y Crecimiento

Fuente: los autores

Es necesario que la compañía adopte y ponga en práctica medidas que garanticen el acceso al conocimiento relacionado en temas de ingeniería y seguridad industrial del personal en general.

### 3.6. Formulación de Planes Tácticos.

#### 3.6.1. Plan Financiero o de Inversión

Plan Financiero o de Inversión año 2017						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Conformar una área financiera estable en 5 años	20%	Contratar un asesor financiero	personal contratado/sobre n°de vacantes	15-dic	Humanos y Financieros	Gerencia
		Adquirir e implementar un software financiero	software adquirido/sobre presupuesto	15-dic	Financiero y tecnológico	Compras
		Generar políticas financieras.	n°de actividades implementadas/ Total de las políticas	15-dic	Humano	Gerencia
		Integrar el área financiera con toda la co	n° de personas capacitadas/ total de empleados.	15-dic	Humano, tecnológico y financiero.	Gerencia
Aumentar la utilidad en un 30% en los próximos 5 años	6%	Aumentar el portafolio	n° de servicios nuevos/ total del portafolio actual.	15-dic	Humano, tecnológico y financiero.	Marketing
		Buscar nuevos clientes	n° de propuestas efectivas/ total de la base de datos de los clientes.	15-dic	Humano, tecnológico y financiero.	Marketing

Tabla 48. Plan Financiero o de Inversión

Fuente: los autores

#### 3.6.2. Plan de Negocios o de Crecimiento y Expansión

Plan de Crecimiento y Expansión año 2017						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Crecer rentablemente un 20% en los próximos 5 años	3%	Análisis de clientes actuales	numero de clientas anizados / base de datos de clientes	15-dic	Personal de marketing con manejo de base de	Área de Marketing
		selección de proveedores que ofrezca mejores precios	precios compra / precios de ref en el mercado <1	15-dic	tecnologico aplicativo de comparativo de precios	Área de Marketing
		Plan de recompra de clientes actuales	tasa de retencion de clientes = % de clientes / base de datos de clientes	15-dic	Invertir en los clientes para incentivar la recompra	Área de Marketing
		vincular mano de obra calificada bajo la modalidad de out sourcing	n° de personal contratado / personal total de planta	15-dic	tecnologico base de datos de personal disponible	area de recurso humanos
		Plan de fidelización	tasa de retencion de clientes = % de clientes / base de datos	15-ene	Inversión y gestión de ventas para la fidelización	Área de Marketing
Implementar un sistema integrado de gestión en un 100% en 5 años.	20%	Análisis estructural de la compañía	Efectividad de acciones de mejora implementadas No. De acciones implementadas efectivas / Total de acciones propuestas	30-nov	Personal capacitado y con experiencia en implementación de sistemas de calidad	Área de Marketing
		Empoderamiento de cada líder de área		30-nov	Capacitación y cultura a nivel general de la organización	Área HSEQ
		Cumplimiento con las		30-nov	Verificación de normas	Área HSEQ
		Implementación del programa en la		30-nov	Recursos económicos para la implementación y	Área HSEQ

Tabla 49. Plan de Negocios o de Crecimiento y Expansión

Fuente: los autores

### 3.6.3. Plan de Marketing.

Plan de Marketing año 2017						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Posicionar la empresa en el mercado de la ingeniería	20%	Revisión de presupuesto y alcance	Número de oportunidades y actividades de marketing y publicidad / Numero de impacto y análisis de percepción de marca	15-dic	Equipo multidisciplinario de mercadeo y publicidad	Marketing
		Plan de medios en medios especializados ATL		15-dic	Recursos de programas de diseño	Marketing
		Publicidad a través de planes de activación BTL y Social Media		15-dic	Recursos para participación en eventos especializados del sector	Marketing
		Medición del impacto de marca		15-dic	Herramientas de medición	Marketing
Implementar un CRM (Administración de relacionamiento con el cliente) en un 100% en 5 años.	20%	Unificar y actualizar todos los datos de los clientes	(n° de clientes atendidos/n° de clientes en el sistema)*100	30 de noviembre	Humano	Marketing
		Reforzar la confianza, fidelidad y satisfacer mejor las necesidades de los clientes.	(n° quejas/n° de clientes atendidos)*100	30 de noviembre	Humano	Marketing

Tabla 50. Plan de Marketing.

Fuente: los autores

#### Plan táctico Creación área de marketing

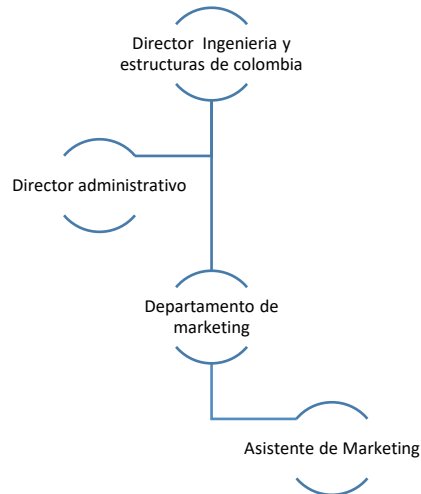


Figura 6 Estructura Área de Mercadeo

Se creará un área de marketing cuyas responsabilidades serán planear, coordinar, diseñar las estrategias de marketing para el posicionamiento de la empresa Ingeniería y Estructuras de

Colombia S.A.S., tanto en publicidad, Medios ,Eventos e Investigaciones de posicionamiento de marca, con el fin de contribuir al logro del posicionamiento de la marca y los objetivos comerciales del Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S actuando como guía para desarrollar productos que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la empresa.

#### Funciones

- Planear, coordinar, diseñar las estrategias de marketing para el posicionamiento del Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S.
- Diseñar estrategias de promoción, publicidad para el posicionamiento del Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S, identificando los nichos de mercado al cual se deben dirigir los productos y servicios.
- Coordinar, diseñar y proponer el portafolio de productos y servicios del Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S,
  - Coordinar y desarrollar nuevos productos y mantenimiento a los existentes de acuerdo con los lineamientos de las directivas.
  - Planear, coordinar, ejecutar y controlar las actividades de inteligencia de mercado para identificar las oportunidades de nuevos productos y servicios bajo esquemas competitivos.
  - Asesorar y acompañar a las directivas en el diseño y promoción de las campañas necesarias para garantizar que la base única de clientes cumpla con los niveles de actualización exigidos por el Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S
  - Asesorar, coordinar y ejecutar las necesidades publicitarias relacionadas con El portafolio de productos y servicios.

- Garantizar que la información publicada en la WEB sobre productos y servicios del Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S se mantenga actualizada.
- Garantizar la buena imagen del Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S a nivel nacional y el posicionamiento de la marca.
- Entender, analizar y validar las necesidades de cada segmento/producto, en lo relacionado con comunicación, divulgación y posicionamiento en el mercado, con el fin brindar el apoyo que se requiere para el logro de los resultados trazados.
- Estructurar, desarrollar y ejecutar, estrategias, planes y actividades de comunicación, dirigidos a clientes para posicionamiento de la marca.
- Definir la estrategia de participación en eventos para apoyar la venta de productos y servicios y el posicionamiento de la marca.
- Analizar y monitorear paralelamente a la implementación de cada táctica de comunicación los resultados que se obtienen, con el fin de generar alertas, ajustar y realizar las mejoras requeridas y así cumplir los objetivos trazados.
- Evaluar y analizar indicadores de gestión de las campañas y eventos desarrollados por el Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S y la competencia, para brindar información que permita estructurar o mejorar productos o servicios del Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S y generar una diferenciación real de promesa de marca.

<b>Presupuesto de marketing anual</b>	
<b>Categorías</b>	<b>Presupuesto</b>
Nomina Fija	\$ 14.400.000
Carga Prestacional	\$ 7.776.000

Publicidad brochure	\$	700.000
Creación de página web y blog	\$	850.000
Arriendo	\$	2.400.000
Artículos de Oficina	\$	300.000
Telefonía e Internet	\$	1.200.000
Visitas de Obra	\$	1.500.000
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>29.126.000</b>

Tabla 51. Presupuesto del departamento de Marketing  
Los autores

El presupuesto es un factor importante en la compañía ya que se permite identificar las desviaciones y oportunidades de mejora. La estrategia de mercado determina un objetivo el cual es programado por el plan estratégico sin embargo el presupuesto es el que lo valora y comprueba si es afecto es rentable la inversión que exige el objetivo.

Así mismo se puede ofrecer una comisión por venta la cual sería del 3% sobre la utilidad neta de las ventas que éste realice.

En cuanto a la implementación de la publicidad para dar a conocer la empresa mediante la creación de la página web, en el mercado se encuentra la siguiente encontramos propuestas con las siguientes características y costos:

Diseño WEB-Diseño CMS Gestor de contenidos con posibilidad de edición desde las páginas de su sitio, administrador de contenido multimedia, artículos, menús y componentes para una mayor accesibilidad y posicionamiento, backup de sitio cuando se requiera, espacio en disco 5GB, ancho de Banda, 20 bases de datos; 15 subdominios, 15 cuentas Correo corporativo, panel

incluido, soporte ilimitado, (pago recurrente anual, Dominio por transferencia y Protección de su dominio evitando posibles robos de identidad. El costo de la página anteriormente descrita es de \$850.000.

### 3.6.4. Plan de Formación (Capacitación)

Plan de Formación (Capacitación) año 2017						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Capacitar el personal para que sea altamente competente en los próximos 5 años en un 100%	10%	Diagnóstico inicial del grado de conocimiento.	Evaluación de desempeño n° de personas capacitadas/total del personal	30-dic	Personal de recursos humanos	Gerencia - Recursos Humanos
		Plan individual de acuerdo a las		30-dic	Inversión en capacitación de	Gerencia - Recursos
		Acompañamiento e incentivos		30-dic	Recurso para incentivos	Gerencia - Recursos Humanos
		Medición de efectividad		30-dic	Programa de medición	Gerencia - Recursos Humanos

Tabla 52. Plan de Formación (Capacitación)

Fuente: los autores

### 3.6.5. Balanced Scorecard- BSC (Cuadro de Mando Integral CMI)

BalancedScoreCard – BSC o Cuadro de Mando Integral - CMI Empresa xxxxxxxx (2017 – 2021)								
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Medida	Meta Para Cada Año				
				Años				
				2017	2018	2019	2020	2021
Financiera	Crecer rentablemente un 20% en los próximos 5 años	rentabilidad	utilidad/patrimonio	3%	3%	4%	5%	5%
	Conformar una área financiera estable en 5 años	conformación de área	n° de actividades implementadas/total de actividades requeridas	20%	20%	20%	20%	20%
	Aumentar la utilidad en un 30% en los próximos 5 años	Utilidad	Utilidad bruta - utilidad neta	6%	6%	6%	6%	6%
Cliente	Posicionar la empresa en el mercado de la ingeniería. 70%	Posicionamiento	Número de oportunidades y actividades de marketing y publicidad / Numero de impacto y análisis de percepción de marca	10%	15%	15%	15%	15%
	Implementar un CRM (Administración de relacionamiento con el cliente) en un 100% en 5 años.	Encuestas	Incremento de clientes satisfechos/ n° total de clientes	20%	20%	20%	20%	20%
	Aumentar la cobertura de clientes en un 70%	Cobertura	N° de clientes nuevos/base inicial de clientes	10%	15%	15%	15%	15%
Proceso Interno	Implementar un sistema integrado de gestión en un 100% en 5 años.	Efectividad de acciones de mejora implementadas	No. De acciones implementadas efectivas / Total de acciones propuestas	3%	4%	4%	5%	4%
Formación Y Crecimiento	Capacitar el personal para que sea altamente competente en los próximos 5 años en un 100%	Evaluación de desempeño	N° de personas que asistieron / N° de empleados de la compañía	10%	10%	20%	30%	30%

Tabla 53 Balanced Scorecard- BSC (Cuadro de Mando Integral CMI)

Fuente: los autores

## CONCLUSIONES

1. En este trabajo se ha realizado el diagnóstico sobre la empresa de Ingeniería y Estructuras de Colombia SAS. El objetivo principal fue identificar las falencias en los procesos actuales y con el fin de proponer escenarios de solución orientados a incrementar la rentabilidad de la compañía. El interés principal del proceso es Identificar en la empresa el uso de herramientas de mercadeo para optimizar sus procesos y ganar competitividad.
2. De acuerdo al análisis realizado a la empresa INGENIERIA Y ESTRUCTURAS DE COLOMBIA S.A.S se identifica que uno de los factores más influyentes para acciones de mejora resultante del análisis en el comportamiento de los clientes, mediante la validación del año del 2015, 2016 y 2017 en el que se evidencia una disminución del 64% entre el año 2015 -2016, para el 2017 existió la disminución del 28.5% en la comparación del año 2016 razón por la cual se identifica claramente la disminución de las ventas, debido a que los clientes no son constantes en sus compras por tal motivo se requiere un plan de mercadeo para comenzar a validar la estrategia para crecer en la parte comercial.



3. Por medio de la elaboración y desarrollo del diagnóstico de la empresa Ingeniería y Estructuras de Colombia S.A.S. se validaron también los procesos a nivel interno en las áreas de Producción, Mercadeo y ventas, Contabilidad y finanzas, Talento humano, donde se identificaron las fortalezas y debilidades.
4. Se definió cada función gerencial (Planeación, Organización, Dirección y Control) las variables internas que intervienen en el diagnóstico elaborando un análisis claro de la organización en donde se ven fortalezas que permiten saber hacia dónde va encaminada la empresa.
5. Se estudió el impacto específico sobre el comportamiento de proveedores, competidores y consumidores-clientes estructurando el plan estratégico en donde se creó un departamento de mercadeo con unas metas específicas para los próximos cinco años generando una rentabilidad del 70% en donde se divide en los próximos cinco años de la siguiente para el primer año el 10% y para los siguientes cuatro años en 15%.
6. Se establecieron estrategias de cartera en donde se identificaron los clientes y el comportamiento en donde se evidencia clientes de demorado comportamiento y otros que se mantienen razón por la cual se describen estrategias de fidelización y cobertura de clientes.
7. Se identificó que el medio ambiente externo directo e indirecto, la empresa está consolidada por la calidad y procesos internos determinando los factores claves de éxito en el cumplimiento y confianza de sus trabajos.
8. Se planteó la nueva plataforma estratégica de la empresa con el fin de tener más clara la misión, visión, objetivos de la empresa que le permitan el crecimiento y fortalecimiento de la misma en el sector de la construcción.

## Bibliografía

- Torres Hernández, Zacarías. Administración estratégica. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria, 2014. ProQuest ebrary. Web. 3 May 2017.
- Martinez Pedrós, Daniel, and Milla Gutiérrez, Artemio. Análisis del entorno. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 2012. ProQuest ebrary. Web. 3 May 2017.
- Sánchez, L. (2016). Manual para Elaboración de Planes Estratégicos de: <http://hdl.handle.net/10596/9612>
- RUES - Registro Único Empresarial y Social, Cámaras de Comercio (2017). De [http://www.rues.org.co/RUES\\_Web/](http://www.rues.org.co/RUES_Web/)
- Sistema de inteligencia de negocios – LegisComex - Reportes Financieros (2017). De <http://www.legiscomex.com/Corporativo.asp>
- Web site de cada cliente, proveedor y competidor.
- Manual para la Elaboración de Planes Estratégicos: Ludwin Alexander Sánchez Vargas
- Torres, Z. (2014) Administración Estratégica. Editorial Larousse- Grupo Editorial Patria.