

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S DE LA CIUDAD DE  
CARTAGENA DE INDIAS (AÑO 2020-2025).**

**MARÍA CRISTINA BERNAL GALÁN  
YERLENIS PAOLA TOLOZA HERNÁNDEZ**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
POSTGRADO EN GESTIÓN GERENCIAL  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**Abril 2020**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
PROYECTOS INDUSTRIALES SAS DE LA CIUDAD DE  
CARTAGENA DE INDIAS (AÑO 2020-2025).**

**MARÍA CRISTINA BERNAL GALÁN  
YERLENIS PAOLA TOLOZA HERNANDEZ**

Trabajo como requisito para optar al título de Especialista en Gestión Gerencial.

**Asesor**

**HAROLD LORA GUZMÁN**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
POSTGRADO EN GESTIÓN GERENCIAL  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2020**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cartagena de Indias, abril de 2020

## **AGRADECIMIENTOS**

Las autoras expresan su agradecimiento a la Universidad de Cartagena por darles la oportunidad de realizar la especialización en Gestión Gerencial y adquirir nuevos conocimientos que se enriquecieron gracias a los valiosos aportes de docentes y compañeros de clase.

## CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	8
INTRODUCCIÓN .....	2
1. RESEÑA HISTÓRICA Y GENERALIDADES EMPRESA PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S .....	2
1.1. Principales Características de la empresa Proyectos Industriales S.A.S.....	2
1.2. Misión, Visión y Valores Corporativos .....	4
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	5
2.1. Formulación del problema.....	5
2.2. Justificación .....	7
2.3. Objetivos .....	9
2.3.1. Objetivo General. ....	9
2.3.2. Objetivos Específicos. ....	9
3. MARCO DE REFERENCIA.....	10
3.1. Antecedentes.....	10
3.2. Marco Conceptual.....	17
3.3. Marco Teórico .....	21
3.4. Marco Legal.....	26
4. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL.....	27
4.1. Delimitación Espacial .....	27
4.2. Delimitación Temporal .....	27
5. METODOLOGÍA PROPUESTA .....	28
5.1. Enfoque y Tipo de Investigación .....	28
5.2. Fuentes de Información.....	29
5.3. Fuentes de Información Primarias .....	29
5.4. Fuentes de Información Secundarias .....	29
5.5. Procesamiento, Presentación y Análisis de la Información .....	30
6. ANÁLISIS DE LA EMPRESA PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S .....	31
6.1. Análisis Externo.....	31

6.2. Análisis de Perfil Competitivo .....	38
6.3. Análisis Interno.....	38
7. ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	47
7.1. Matrices .....	47
7.1.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	47
7.1.2. Matriz de perfil competitivo.....	51
7.1.3. Matriz de evaluación de factores internos.....	53
7.1.4. Tipos de Estrategias. ....	56
7.1.5. Matriz DOFA.....	69
8. ANÁLISIS DE LA FILOSOFÍA ESTRATÉGICA ACTUAL Y DEFINICIÓN DE LA NUEVA MISIÓN Y VISIÓN PARA LA EMPRESA PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S .....	71
9. PLAN ESTRATÉGICO .....	72
10. CONCLUSIONES .....	75
11. RECOMENDACIONES .....	76
12. REFERENCIAS.....	77

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Modelo de Administración estratégica de Fred David.

Figura 2. Modelo integral de proceso de administración estratégica.

Figura 3. Misión y Visión para la empresa Proyectos Industriales S.A.S.

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Matriz de evaluación Factores externos (EFE).

Tabla 2. Matriz de perfil competitivo (MPC).

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Tabla 4. Matriz DOFA.

Tabla 5. Plan Estratégico Proyectos Industriales S.A.S (2020-2025).

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Proyectos Industriales SAS. es una microempresa del sector de servicios, dedicada al desarrollo de ingeniería especializada, mantenimiento e instalaciones eléctricas; reactivó operaciones en el año 2017, luego de permanecer inactiva desde el año 2002 (año de su creación) y se desenvuelve en un sector caracterizado por altos niveles de informalidad, en el que en muchas situaciones, la dirección de las organizaciones que lo integran, no cuentan con la formación administrativa necesaria para planear el futuro de las mismas.

El presente trabajo está orientado a diseñar el plan estratégico 2020-2025 para la empresa Proyectos Industriales S.A.S, de manera que contribuya a mejorar sus condiciones en el mercado y pueda continuar en él de manera sostenible.

Para desarrollar el plan estratégico se siguió la metodología de Fred David, evaluando las condiciones actuales de la empresa en el mercado y así reevaluar la misión, proponer una visión, objetivos y tácticas.

## **INTRODUCCIÓN**

### **Reseña Histórica y Generalidades Empresa Proyectos Industriales S.A.S**

#### **1.1. Principales Características de la empresa Proyectos Industriales S.A.S**

Proyectos Industriales SAS. es una empresa especializada en servicios de ingeniería eléctrica. Sus unidades de negocio son la consultoría, el diseño, las instalaciones y el mantenimiento eléctrico.

Fue creada como sociedad Limitada mediante escritura pública No. 909 del 2 de abril de 2001, otorgada en la Notaría 3a. de Cartagena, e inscrita en la Cámara de Comercio de la ciudad de Cartagena el 4 de junio de 2002, bajo el No. 35,641 del libro IX del Registro Mercantil. Desde esa fecha permaneció inactiva hasta el año 2017.

En septiembre de 2018, se transformó de sociedad Limitada a Sociedad por Acciones Simplificadas, bajo la denominación de PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S y se extendió su término de duración hasta 04 de junio de 2052.

La clasificación de sus actividades económicas - CIU es la siguiente:

- Actividad principal: 7110: Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.
- Actividad secundaria: 4290: Construcción de otras obras de ingeniería civil
- Otras actividades: 4321: Instalaciones eléctricas 4719: Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco.

La empresa se encuentra localizada en la ciudad de Cartagena y presta servicios a nivel local.

El soporte de la empresa es la experticia técnica de sus socios fundadores representada en más de 25 años de trabajo como empleados en empresas del sector industrial de la ciudad de Cartagena.

Es una empresa familiar. En esta etapa de reinicio de actividades, los empleados en su totalidad son contratados por obra o labor, es decir, al finalizar el proyecto para el cual son contratados, se desvinculan. Sin embargo, se prefiere contar con el mismo personal para la ejecución del siguiente proyecto. La empresa prevé que el establecimiento de un flujo continuo de proyectos permitirá vincular nuevos cargos de planta, que aliviaría la eventual sobrecarga de actividades de tipo administrativo del gerente.

La empresa tiene definida formalmente la misión, más no así la visión. Tiene desarrollados procedimientos técnicos para las actividades más repetitivas y críticas, como las asociadas

al mantenimiento de subestaciones eléctricas, y tiene definido un indicador de satisfacción del cliente.

No tiene definidas formalmente las políticas, los objetivos estratégicos, los indicadores, la estructura organizacional, ni cuenta con un mapa de procesos, manual de funciones y procedimientos administrativos.

La ausencia de estos elementos le ha llevado a no identificar escenarios, no crecer y han puesto en riesgo la sostenibilidad.

## **1.2. Misión, Visión y Valores Corporativos**

Dentro de los principios de identidad corporativa, la empresa Proyectos Industriales S.A.S., tiene como *misión* “ofrecer soluciones a la medida de nuestros clientes en ingeniería, montaje y mantenimiento eléctrico y de instrumentación con:

- Altos estándares de seguridad
- Excelente nivel técnico
- Respuesta oportuna
- Entregas documentales formales de los trabajos ejecutados.

En referencia a la *visión*, ésta no está claramente definida, no obstante, quiere ser reconocida como una empresa que ofrece servicios técnicos, eléctricos, especializados, en sectores industriales de la Región Caribe, convirtiéndose en un aliado estratégico para

asegurar la confiabilidad del sistema eléctrico y por ende la operación, de ese tipo de industrias.

El sector industrial es de mayor exigencia técnica que los sectores comercial y educativo en los que actualmente se desenvuelve, por tanto, el conocimiento de los socios de la empresa puede ser mejor valorado.

Por último, en la actualidad la empresa aún no cuenta con *valores corporativos* definidos.

## **Descripción del problema**

### **2.1. Formulación del problema**

La empresa PROYECTOS INDUSTRIALES SAS durante el reinicio de actividades, no ha logrado conseguir el suficiente número de proyectos, y en los que ha conseguido el margen de contribución no resulta suficiente, para mantener una plantilla de personal que le permita independizar las gestiones comerciales, de las gestiones de ejecución de proyectos y de tipo administrativo, viéndose el gerente abocado a atender todas éstas de manera simultánea.

Aun cuando en el presente la empresa es rentable, los márgenes no le han permitido crecer y desarrollarse.

En el sector en el cual reinició operaciones, el sector comercial, las barreras de entrada y salida son menores, caracterizándose por los altos niveles de informalidad, por

consiguiente, el número de competidores locales es mayor y los precios manejados por la competencia son menores, de tal manera que el margen de contribución es bajo.

Es el interés de la empresa, abrirse a las oportunidades en el sector industrial, en donde tienen mayor experticia sus socios. Este sector es de un mayor nivel de complejidad, los riesgos de ejecución de actividades son mayores, los competidores locales son en menor cantidad que en el sector comercial y los márgenes de contribución pudieran ser mayores. Sin embargo, la toma de decisiones acerca del futuro de la organización no se ha venido realizando basada en herramientas que ayuden a hacerla sostenible.

En ausencia de lineamientos estratégicos claramente definidos, la organización no tiene una ruta o una carta de navegación para planear su futuro, no tiene definido hacia dónde se dirige, las personas no están alineadas entre ellas, los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad no son los mejores dado que no cuenta con manuales de funciones y de procedimientos, por lo tanto está en riesgo la competitividad, la posición en el mercado no es la mejor y la sostenibilidad de la empresa está en duda. Por todo lo anterior, se hace necesario formular un plan estratégico que le permita a la organización de una manera más efectiva, tener una carta de navegación o contar con un direccionamiento estratégico.

Entonces, nos preguntamos ¿Cómo estructurar un plan estratégico que le permita a la organización agregar valor y ser sostenible?

## **2.2. Justificación**

La dirección estratégica, como bien lo señala Fred David en sus estudios de Administración estratégica, ayuda a las empresas a plantear mejores estrategias para el logro de sus objetivos, es decir, les permite ejercer control sobre su futuro, disminuyendo posibles riesgos. Así, la planeación estratégica es fundamental en una empresa para la consecución de las metas y objetivos planteados para lograr el estado que ésta desea.

En ese orden de ideas, teniendo en cuenta lo señalado en el párrafo anterior y lo dispuesto en la formulación del problema, es importante abarcar aquí las dimensiones tecnológicas, sociales y económicas que justifican el presente trabajo.

En primera instancia, este proyecto permitirá la apropiación de un cuerpo de conocimiento adquirido a partir del proceso de formación profesional en la Especialización en Gestión Gerencial e implementarlo, viviendo el concepto teórico-práctico. Permitirá también generar nuevos conocimientos que fortalecerán a las autoras como profesionales, ya que les brinda oportunidades como agentes de cambio, con capacidades y habilidades (desde el hacer profesional) para transformar la realidad socioeconómica de la región.

En segunda instancia, desde el aspecto social, generará un impacto positivo el hecho de que la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S., cuente con un plan estratégico que le permita ser más competitiva, de tal forma que mejore su posición en el mercado, asegure

sus ingresos y sea más sostenible, creando condiciones de bienestar para todos sus actores: como consecuencia de la capacidad que tenga la empresa de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, éstos resultan beneficiados porque recibirán servicios de una mayor calidad, satisfaciendo mejor sus necesidades. De igual manera, al lograr la empresa mayor sostenibilidad, es probable alcanzar estabilidad y posicionamiento en el mercado, sus colaboradores resultan beneficiados de una mayor estabilidad laboral, que mejora sus condiciones socioeconómicas.

En el mismo sentido, los proveedores beneficiados porque tendrán relaciones socialmente más estables con la empresa y recibirán sus pagos de manera más oportuna.

En última instancia, desde el punto de vista económico, la empresa se verá financieramente afectada, al no contar con un plan estratégico y la llevará, a no ser sostenible. El desarrollar un plan estratégico le permitirá a la empresa contar con una mejor comercialización de servicios, que como fin tienen la maximización de su valor y la conducirá a su sostenibilidad.

Por todo lo anteriormente señalado, se ha considerado pertinente para PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S, el contar con una planeación estratégica que le permita a toda la organización adecuarse de una manera más competitiva, organizando sus procesos, integrándolos y minimizando reprocesos. Esta medida no sólo traerá beneficios directos para la empresa, sino que la mejora en la estructura organizativa le facilitará a los colaboradores una mejor división de trabajo, un mejor balance en la carga laboral, el

aprovechamiento de la especialización y unas buenas bases para la definición y desempeño de los procesos; medidas que mejoraran la productividad, flexibilidad y eficacia de la gestión de la empresa.

Finalmente se puede señalar que para la Universidad de Cartagena, el desarrollo de este proyecto evidencia el compromiso que tiene la institución con el progreso de la sociedad, al formar profesionales integrales, no sólo desde el pregrado, sino también desde la formación postgradual, capaces de generar soluciones que hagan más viable la interacción de los diferentes actores en las relaciones productivas y sociales; razones que justifican la realización del presente trabajo.

## **2.3. Objetivos**

### **2.3.1. Objetivo General.**

Diseñar un plan estratégico para la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S, de la ciudad de Cartagena, para el periodo 2020 - 2022, que contribuya a mantenerse en el mercado, cumplir sus objetivos organizacionales a largo plazo y ser reconocida como una empresa que ofrece servicios técnicos especializados en sectores industriales de la Región.

### **2.3.2. Objetivos Específicos.**

- 1) Realizar un diagnóstico estratégico interno y externo de situación actual de la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES, S.A.S, que permita identificar debilidades,

oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) para la ejecución de un direccionamiento estratégico.

2) Definir la filosofía institucional de la empresa con la reestructuración de su misión y el diseño de su visión y sus valores corporativos.

3) Formular estrategias que permitan crear ventajas competitivas a la empresa.

## **Marco de Referencia**

### **3.1. Antecedentes**

Construir una monografía que tiene como eje central la planeación o la gerencia estratégica, trae consigo la necesidad de abordar lo que conceptualmente esto significa.

Para el desarrollo de la presente investigación resulta fundamental tener claridad sobre la planeación estratégica, por lo que se hace necesario definirla y entenderla para llevarla a la práctica, es por ello que se retoman los conceptos de grandes teóricos como Fayol, Fernández Arenas, Conrado Aguilar, Drucke, Chandler, Andrews, Ansoff, Porter, sobre planeación, estrategia y planeación estratégica.

Al hablar de planeación, Henry Fayol la define como “avizorar el futuro, planear todas las actividades de la empresa en el tiempo a corto y largo plazo; programas que deberían desarrollarse en forma permanente y con mayor importancia cuando existan fluctuaciones en el nivel de actividades”.

Por su parte Fernández Arenas, la conceptualiza como “el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas”; y Conrado Aguilar Cruz, como “la determinación racional de a dónde queremos ir y como llegar allá, es una relación entre fines y medios”.

Así las cosas, los planteamientos de estos tres teóricos, son pertinentes para este trabajo, debido a que se cuenta con un análisis previo y prospectivo de la situación actual de la empresa, visionando el futuro como lo plantea Fayol y estudiando las situaciones de la misma en el pasado, como lo señala Fernández, de tal manera que ello ha permitido conocer qué aspectos se deben mejorar en ella y hacia dónde se quiere dirigir, por lo cual, el diseño del Plan estratégico, permitirá definir los medios para alcanzar los fines de la organización, tal como entre letras, nos lo plantean Fernández y Conrado.

De otro lado y alineado a la planeación, se encuentra el concepto de estrategia, definida, entre otros, por teóricos como Drucker, Chandler, Andrews, Ansoff (Muñoz, O., 2010) y Porter, a quienes se cita a continuación:

Drucker (1995): sugiere responder a dos preguntas para conocer la estrategia de la organización: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser?, por su parte Chandler (1962), en su libro *Strategy and Structure*, definió a la estrategia como la determinación de las

metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Mientras que Andrews considera que la estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Por su parte, investigadores como Ansoff (1976), la define como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, tal que definan la esencia, la naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

Finalmente, se encuentra a uno de los teóricos más destacados en la historia reciente de la Administración, Michael Porter, quien señala que “la estrategia es una única y válida posición, considerando un sistema de actividades diferentes. Es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no” (Castellanos J. y Cruz, M., 2014). No se puede abarcar todos los mercados y todos los posicionamientos simultáneamente, sino que la estrategia implica elección de un camino, dejando de lado otras opciones.

Todo lo anterior, es de gran utilidad y marca el camino para este trabajo, ya que los teóricos en mención plantean que la estrategia no es más que la que nos permite conocer la naturaleza del negocio al que se dedica la organización y trazar las metas y los objetivos de

la misma, así como los medios para alcanzarlos y es ello lo que se pretende con el diseño del plan estratégico.

Así, habiendo definido planeación y estrategia, es imprescindible definir planeación estratégica.

La planeación estratégica se remonta a la época antigua con Sun Tzu, estratega militar y filósofo chino, quien hace 2.500 años escribió “El arte de la guerra”, enfocado a la ofensiva militar referente a la capacidad que tiene el general para estudiar las circunstancias del entorno y sacar provecho del mismo, empleando sus habilidades sin la aplicación de procedimientos determinados.

Por su parte, el filósofo griego Sócrates dio pasos cercanos al concepto de planeación estratégica al comparar la actividad de un empresario con la de un general, debido a que consideraba que, para llevar a cabo una misión o actividad, quien la ejecuta debe trazar un plan de acción y emplear el recurso que tiene a su disposición de manera adecuada, para alcanzar sus objetivos.

Luego, se encuentra el acercamiento de Maquiavelo al esbozar el concepto de planeación estratégica, puesto que planteaba que era necesario planear, para tener un buen gobierno, que se deben aprovechar las oportunidades que se encuentren, así como analizar los hechos anteriores, las causales de su éxito y fracaso, evitando las amenazas o situaciones perjudiciales para el mismo.

Autores de la época reciente, como Alfredo Acle Tomasini, Francisco Manso, Martina Menguzzato Boulard, Juan José Ranau, Henry Mintzberg y James Waters, comparten en sus definiciones de Planeación estratégica, aspectos comunes como por ejemplo, que se utiliza para definir metas y alcanzar metas organizacionales, que para ello se establecen mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado, que es fijada a largo plazo y que se realiza bajo la base de un análisis del ambiente.

A continuación, se indican las investigaciones que se han tenido en cuenta, por corresponder a estudios realizados sobre empresas que han definido o redefinido su planeación estratégica, y porque aportan herramientas de análisis de la temática de la presente investigación propuesta:

### **Antecedentes a nivel internacional.**

Como referencia internacional, se ha tomado el Plan estratégico elaborado por la empresa eléctrica Azogues, C.A., de Ecuador. El plan estratégico abarcó un período de 2 años (2015-2017), sus autores empiezan por hacer una descripción y diagnóstico de la empresa, una reseña, las bases legales de la misma, un diagnóstico institucional, así como un análisis situacional y del contexto, lo cual les permite realizar un estudio profundo y determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA) que tienen directa relación con el funcionamiento de la entidad.

Con lo anterior y para determinar los objetivos estratégicos de la empresa, los autores tomando en cuenta la visión, misión y valores de la misma, usaron como metodología el cuadro de mando de Robert Kaplan y David Norton, lo que les ayudaría además a establecer un modelo de evaluación de cumplimiento del Plan estratégico diseñado. Por otro lado, realizaron la alineación de los objetivos estratégicos con la planificación del sector y las políticas públicas del país.

El documento referenciado es importante porque se constituye en un modelo o guía para el Plan Estratégico que se pretende diseñar para la empresa Proyectos Industriales S.A.S, puesto que la institución a la cual realizaron el Plan estratégico, es del mismo sector (eléctrico) al que pertenece la compañía de estudio en la presente investigación.

### **Antecedentes a nivel nacional.**

Otro de los trabajos que se ha tomado como antecedente en la realización de este proyecto es el realizado por Jorge Durango y Diego Parra, para optar al título de Maestros en administración de negocios, de la universidad EAFIT de Medellín, proyecto titulado “Diseño del plan estratégico en la empresa de servicios de ingeniería eléctrica y telecomunicaciones Energizando Ingeniería y Construcción S.A.S. En este trabajo se tuvo como finalidad desarrollar una investigación que concluyera en la presentación de una propuesta de plan estratégico para una empresa de servicios eléctricos.

Para esto, los autores identificaron las fortalezas y oportunidades de la empresa que generaban valor para los grupos de interés y alinearon su modelo de negocios con el modelo CANVAS. También establecieron recomendaciones en lo referente a estrategias con proveedores, clientes, productos ofrecidos, entidades gubernamentales y crearon escenarios, concluyendo con la definición de un plan estratégico y táctico, la identificación de los objetivos y la propuesta de un plan de acción para su implementación.

Este documento se considera relevante por constituir un estudio de investigación sobre planeación estratégica y en el área de interés, como son las empresas de ingeniería eléctrica.

### **Antecedentes a nivel local.**

Como antecedente local, se consideró el proyecto “Planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Ingelcas y Cia Ltda” desarrollado por Geovani Pereira, para optar al grado de Administrador de empresas de la Universidad de Cartagena, en el cual se realizó una investigación para desarrollar un plan estratégico para la empresa.

La metodología empleada por los autores fue realizar un diagnóstico estratégico para conocer el estado actual de la empresa y determinar oportunidades y amenazas, y desarrollar un Perfil de Capacidad Interna (PCI) para identificar las fortalezas y debilidades. A partir de esto, se creó un direccionamiento estratégico con sus correspondientes objetivos e indicadores de gestión para su evaluación y seguimiento.

### 3.2. Marco Conceptual

A continuación, se indican los principales conceptos desarrollados con anterioridad sobre planeación, que permiten comprender de mejor manera el presente trabajo:

**Amenazas:** todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

**Análisis interno:** consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.

**Análisis externo:** consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

**Debilidades:** defectos propios de la empresa y que solo ésta por si misma puede evitar.

**Direccionamiento estratégico:** es el proceso a través del cual, la administración formula, ejecuta y evalúa las acciones que permitirán a la organización lograr sus objetivos de largo plazo.

**DOFA:** es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre determinado negocio, útil para examinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

**Escenario:** posibilidad que se le puede presentar a una empresa para el futuro.

**Estrategia:** Es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para implantarla. responde a cuál es la mejor manera de llegar al punto deseado.

**Fortalezas:** son las actividades o los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos.

**Gestión empresarial:** actividad empresarial que busca a través de su recurso humano mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.

**Indicador:** Son puntos de referencia, que brindan **información** cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su **evaluación**, y que deben guardar relación con el mismo.

**Iniciativas:** son los programas, proyectos, actividades y acciones a las que recurriremos para alcanzar las metas fijadas.

**Macroambiente:** son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control.

**Microambiente:** son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado.

**Meta:** Se refiere a un resultado preferido, un objetivo a corto plazo que puede ser alcanzado dentro del período de planeación, usualmente son muy concretas. En otras palabras, son compromisos específicos que la organización intenta cumplir en un tiempo determinado.

**Objetivo:** Es el resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado, no necesariamente se alcanza dentro del período de planeación. Responde a la pregunta de hacia dónde debería dirigirse la empresa.

**Objetivos a corto plazo:** son las metas de resultados a corto plazo de la organización; la cantidad de señales de mejora a corto plazo indica con qué rapidez la gerencia está tratando de lograr los objetivos a largo plazo.

**Objetivos a largo plazo:** Corresponde a los resultados que se esperan obtener luego de implementar las estrategias definidas por la empresa.

**Oportunidades:** todos aquellos eventos del medio ambiente externo que, de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

**Plan:** Es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las prácticas a seguir y el marco en el que se desarrollarán las actividades.

**Planear:** Planear es proyectar el futuro que se desea, lo que se desea hacer y los medios que se necesitan para lograrlo. El planear le antecede a la planificación (desarrollo del plan). Es trazar los planes para fijar nuestra futura acción.

**Planeación estratégica:** arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

**Planes de acción:** son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.

**Recurso:** En una empresa, se denominan recursos, a las personas, maquinarias, tecnología, dinero, que se emplean como medios para lograr los objetivos de la entidad (recursos humanos, tecnológicos o financieros).

### **3.3. Marco Teórico**

Para el desarrollo de la presente monografía se toma como referencia la metodología desarrollada por Fred David sobre Administración estratégica, específicamente lo referente a *Gerencia o Dirección estratégica*. Fred David dice que todo plan estratégico debe constar de tres etapas: formulación, ejecución y evaluación.

En palabras de David, la dirección estratégica permite a una empresa ejercer control de su propio destino y la hace proactiva y no reactiva, ya que la empresa es quien determina las actividades a realizar y aquellas en las que puede influir (en lugar de sólo responder). El principal beneficio de la dirección estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia.

#### **La dirección estratégica y la planeación estratégica**

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

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

### **Etapas de la dirección estratégica**

En su libro “Conceptos de Administración estratégica” (2013), Fred David plantea que el proceso de dirección estratégica consta de tres etapas: formulación, implantación y evaluación de la estrategia (Ver *Figura 1*).

La **formulación de la estrategia**, es la primera etapa de las señaladas por David, incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Incluyen, además, la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la

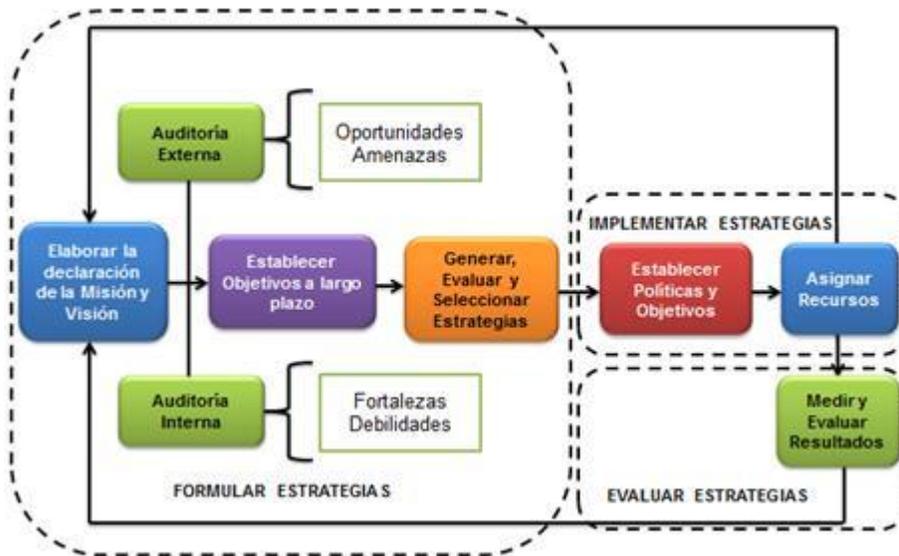
manera de evitar una toma de control hostil. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo.

La segunda etapa es la **implementación de la estrategia**, cuyo foco es convertir las estrategias en acciones y después en resultados. En esta fase, la empresa debe establecer objetivos anuales, diseñar políticas, motivar a sus empleados y distribuir los recursos, de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas. Esta etapa requiere desarrollar en la empresa una cultura de apoyo a las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas, su reto es estimularlos para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

La última de las etapas de la dirección estratégica planteada por Fred David, es la **evaluación de la estrategia**. Esta etapa permite determinar si las estrategias formuladas e implementadas en la empresa están funcionando de manera correcta o si, por el contrario, no están funcionando adecuadamente. Señala David, además, que las estrategias están sujetas a modificaciones futuras debido a que los factores externos e internos se encuentran en constante cambio.

Para la evaluación de las estrategias son fundamentales tres actividades: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales, 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas.

La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas que se mantienen en zona de confort, desaparecen.



**Figura 1: Modelo de Administración estratégica de Fred David.**

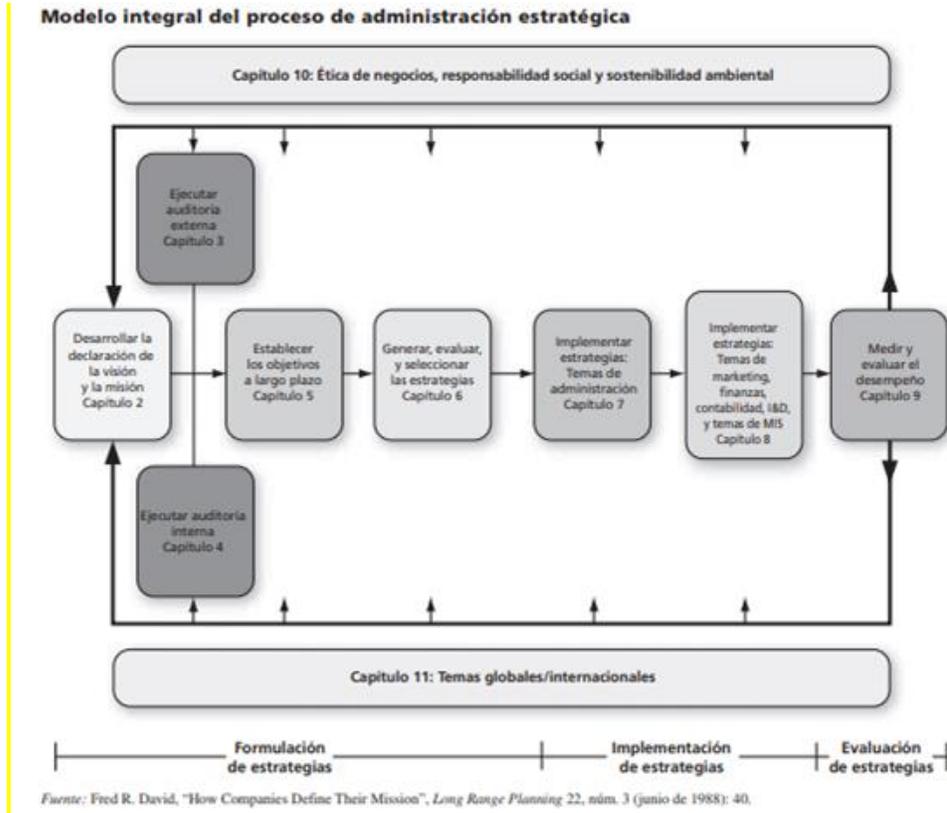
**Fuente:** Davis, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. [Figura]. Pearson Educación, 14ta Edición.

### **Modelo de la Administración estratégica**

La mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso. Fred David nos regala un modelo que si bien no garantiza el éxito, sí constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias. El modelo de David incluye las relaciones entre los principales componentes del proceso de administración estratégica. Las

siguientes son tres preguntas importantes que habrán de responderse al desarrollar un plan estratégico: ¿En dónde estamos en este momento? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo llegaremos ahí?

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo produce un cambio en alguno o en todos los demás componentes.



**Figura 2. Modelo integral de proceso de administración estratégica.**

**Fuente:** Davis, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. [Figura]. Pearson Educación, 14ta Edición.

### 3.4. Marco Legal

Existen normas que regulan las actividades de las empresas y en particular del sector de servicios eléctricos como los ofrecidos por PROYECTOS INDUSTRIALES, que resultan importantes para el buen funcionamiento de las organizaciones del sector en mención. A continuación, se indica la normatividad aplicable a la compañía:

- Decreto 18039 de 2004, del Ministerio de Minas y Energía, en el cual se EXPIDE el Reglamento técnico para instalaciones eléctricas - RETIE.
- Resolución 9 0708 DE AGOSTO 30 DE 2013, mediante la cual se actualiza el RETIE.
- Resolución 18 1331 de agosto 6 de 2009 del Ministerio de Minas y Energía, en la cual se expide el RETILAP: Reglamento Técnico de Iluminación y Alumbrado Público.
- Resolución 18 0540 de marzo 30 de 2010 del Ministerio de Minas y Energía, en la cual se actualiza el RETILAP:
- Norma NTC 2050, Código eléctrico nacional colombiano.

## **Delimitación espacial y temporal**

### **4.1. Delimitación Espacial**

Esta empresa pertenece al sector terciario o de prestación de servicios. En términos geográficos, el presente análisis se circunscribe a la ciudad de Cartagena, en donde se encuentra establecida y operando la empresa Proyectos Industriales, S.A.S., empresa a evaluar.

La sede de la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES SAS se encuentra ubicada en el Km. 9 Anillo vial, Barcelona de Indias, Mz.1 Lote 6 en la ciudad de Cartagena. Sus servicios los presta en las distintas locaciones de los contratantes.

La empresa cuenta con un número actual de un (1) trabajador de planta, y los trabajadores operativos que demande cada proyecto en particular. Estos últimos son contratados por obra o labor, es decir al finalizar el proyecto para el cual son contratados, se desvinculan.

### **4.2. Delimitación Temporal**

El plan estratégico para la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S se formuló para el período 2020 a 2025.

La elaboración de este Plan estratégico tuvo una duración de siete meses a partir de la aprobación de la propuesta de la monografía.

## **Metodología Propuesta**

### **5.1. Enfoque y Tipo de Investigación**

De acuerdo a la clasificación de Danhke (1989), el proyecto es de tipo descriptivo y explicativo.

Es descriptivo porque se orienta a describir la problemática observada de la empresa, describiendo sus principales características y atributos, evaluando diferentes aspectos.

Se considera del tipo explicativo porque irá más allá de la descripción, estableciendo relaciones causa-efecto, explicando en qué condiciones se da la problemática de la empresa y el porqué de la interrelación de las variables, proporcionando un entendimiento de la situación de la empresa.

Este tipo de proyecto es de enfoque mixto. Es cualitativo, porque va a analizarse una multidiversidad de variables que en conjunto generan un impacto en una organización, y se emplearán técnicas como entrevistas y cuestionarios. Es cuantitativo porque se utilizarán datos y cifras que generarán resultados.

## **5.2. Fuentes de Información**

La muestra representativa es toda la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES, S.A.S, para lo cual se tomarán las fuentes de información indicadas a continuación.

## **5.3. Fuentes de Información Primarias**

Las fuentes utilizadas para la búsqueda de la información fueron los empleados y socios de la empresa, proveedores y los clientes a quienes se les prestó algún servicio. Se aplicaron cuestionarios mixtos, con preguntas abiertas y cerradas, así como entrevistas semiestructuradas, para la construcción de un nuevo conocimiento.

## **5.4. Fuentes de Información Secundarias**

Las fuentes de información secundarias utilizadas en la presente investigación corresponden a la revisión documental de la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S, que evidencian su quehacer diario, por ejemplo, reseña histórica de la empresa, Certificado de existencia y representación legal; estados financieros correspondientes a los años 2018, 2017 y 2016. De la información suministrada por la empresa, no se tuvieron en cuenta planes estratégicos anteriores, debido a que no existían.

De igual manera, se realizó la consulta de artículos encontrados en la web, libros, revistas, textos relacionados con el tema investigado, así como trabajos de grados de temas similares.

## **5.5. Procesamiento, Presentación y Análisis de la Información**

Se utilizó como técnica, la entrevista guiada, estructurada y con preguntas abiertas.

La recolección de información se hizo mediante entrevistas directas con el personal (clientes, proveedores, clientes internos).

El uso de la información se hizo mediante hojas de datos en excel.

La información sirvió de base para el desarrollo de las siguientes matrices, cuya descripción se realiza en el numeral 7.1. del presente documento:

- Matriz de evaluación de factores externos (EFE), mediante la cual se identifican variables externas clave que afectan el negocio.
- Matriz de evaluación de factores internos (EFI).
- Matriz de perfil competitivo.
- Matriz DOFA.

## **Análisis de la empresa proyectos industriales S.A.S**

### **6.1. Análisis Externo**

En este punto, se describen las fuerzas externas que inciden de manera directa en el funcionamiento de la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S, correspondientes a la dinámica propia de su entorno político, gubernamental, legal, económico, social, cultural, demográfico, tecnológico y competitivo, como se muestra a continuación, señalando las variables externas claves de oportunidades y amenazas para cada una:

#### **➤ Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Estas fuerzas son importantes en la medida en que afectan positiva o negativamente a la empresa con situaciones como cambios en leyes, legislaciones, incrementos o disminución en las tasas de impuestos. En ese orden de ideas, PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S., como cualquier otra empresa de su sector, se ve afectado por los movimientos y cambios en las variables mencionadas en la medida en que estas pueden llevar a que se incremente la inversión nacional o extranjera generando oportunidades de negocio para la empresa o a que las nuevas reglamentaciones impliquen invertir unos recursos para lograr su cumplimiento.

Como variables claves de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales tomadas para el análisis externo de la empresa de estudio, se tomaron en cuenta las siguientes oportunidades y amenazas:

### **Oportunidades:**

- Compromiso de Colombia con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible para el 2030. Esto genera un impulso a la implementación de energías renovables como alternativa. Uso de energía limpia.
- Proyectos de inversión en el sector: la iniciativa Clúster de mantenimiento industrial de la Cámara de comercio de Cartagena
- El mercado del sector comercial está en proceso de crecimiento.

### **Amenazas:**

- Entrada en vigencia de la obligatoriedad de cumplimiento de resolución 1111 y otras exigencias de seguridad industrial y salud ocupacional.
- Pérdida de oportunidad de nuevos mercados: Dejar de aprovechar un mercado creciente si no se actualiza en el uso de energía limpia.
- Trámites extensos ante entidades gubernamentales para obtención de permisos de proyectos de energías renovables.

### **➤ Fuerzas económicas**

Las fuerzas económicas crean relaciones de dependencia entre economías, mercados y gobiernos, generan incluso, efecto en las variables políticas. Los movimientos que se

presentan en los factores de la fuerza económica, impactan a empresas como PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.. por ejemplo, en las decisiones de compra de materiales y equipos de importación, debido a las fluctuaciones de la tasa de cambio del dólar, a las exenciones tributarias en materiales para quienes desarrollen proyectos con energía limpia, cuando en el mercado hay incremento en las tasas de interés bancario, se disminuyen los proyectos de inversión, por tanto las oportunidades de trabajo para la empresa, al igual que se elevan los costos de los fletes con el aumento en los precios del combustible.

En este punto y de acuerdo a lo anterior, como variables económicas claves se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas:

**Oportunidades:**

- Disminución del dólar
- Exenciones tributarias.

**Amenazas:**

- Aumento del precio del dólar
- Incremento en las tasas de interés bancario
- Incremento en el precio de los combustibles

### ➤ **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales**

Este tipo de fuerzas impactan la manera de vivir, trabajar, producir y consumir productos y/o servicios de las personas, los mercados, las industrias, por lo que estas tienen repercusión directa en el funcionamiento de PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S., específicamente, la obligatoriedad de cumplimiento de la reglamentación RETIE determina que el personal deba estar certificado. Esta exigencia está siendo adoptada por los clientes y no todos los competidores cuentan con personal debidamente certificado. Sin embargo, el personal calificado resulta ser insuficiente lo que encarece la oferta de quienes sí cumplan con la exigencia de calificación RETIE.

Por otro lado, fenómenos naturales, como el fenómeno atmosférico de La Niña, podría incrementar las lluvias, y es una oportunidad para retomar el contacto con los clientes y promover la revisión de su sistema de protección contra descargas atmosféricas.

Tomando en cuenta lo señalado, se determinaron las siguientes variables de oportunidades y amenazas:

#### **Oportunidades:**

- Reglamentación RETIE
- Fenómeno de la Niña

#### **Amenazas:**

- Insuficiencia de personal que esté certificado y trabaje a precios razonables

### ➤ **Fuerzas Tecnológicas**

La tecnología se ha convertido en una herramienta fundamental en el funcionamiento de las organizaciones, le permite a las mismas ser más eficientes en el manejo de todos sus recursos, rompe las barreras de comunicación y respuesta con sus proveedores y clientes y le permite responder al requerimiento de estos últimos de manera innovadora, de acuerdo a sus necesidades.

PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S, no es ajena a esta realidad, por ello cuenta con herramientas tecnológicas como página web, en la que se hace visible el portafolio de servicios de la empresa y puede ser fácilmente consulta por proveedores y clientes. En el mismo sentido, la empresa se encuentra preparada para brindar excelentes servicios a sus clientes, debido a que, a nivel local, es una de las empresas con amplio conocimiento en normas relacionadas con el sector y la industria. No obstante, aún requiere el mejoramiento en tecnologías de equipos y softwares en la prestación de sus servicios.

Se identificaron las siguientes variables de oportunidades y amenazas para PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S.:

#### **Oportunidades:**

- Uso de nuevos equipos tecnológicos
- Los clientes y proveedores prefieren consultar el portafolio de servicios de las empresas en la página web de éstas.

- A nivel local, el conocimiento sobre normas de los competidores no es tan intensivo.

#### **Amenazas:**

- En el medio, la competencia cuenta con equipos propios para mediciones.
- Los softwares para estudios eléctricos siguen siendo elevados y son utilizados por empresas especializadas y localizadas en ciudades como Bogotá o Medellín.

#### ➤ **Fuerzas competitivas**

Las fuerzas competitivas, son aquellas que pueden ayudar a una empresa a determinar su estrategia de negocio, como lo son por ejemplo, sus competidores, clientes y proveedores.

Estas fuerzas afectan a PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S, de diversas formas. Como aspectos favorables se han identificado una tendencia creciente a las empresas del sector industrial manufacturero a tercerizar las labores de mantenimiento, y la poca oferta de servicios de consultoría especializada a nivel local. Por otro lado, se advierte que en el sector comercial o educativo la competencia es feroz, dominando los precios bajos, mientras que en el sector de la industria manufacturera los criterios de ingreso a participar son altamente exigentes en aspectos relacionados con la seguridad industrial, experiencia de la empresa y capacidad financiera, entre otros aspectos.

Así mismo, el acceso a la financiación está condicionado al cumplimiento de requisitos exigentes por parte de la banca.

Se identificaron las siguientes variables de oportunidades y amenazas para PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S.:

**Oportunidades:**

- Poca disponibilidad de personal local especializado.
- Pocos servicios de consultoría especializada ofrecidos directamente por la competencia local.
- Tendencia de las empresas de la zona industrial es tercerizar el mantenimiento.

**Amenazas:**

- Los competidores en el sector comercial o educativo, pueden ofrecer precios menores.
- Requisitos para contratar por parte de los clientes del sector industrial.
- Requisitos de la banca para otorgar financiamiento.
- Poder de negociación de proveedores de materiales y equipos eléctricos.
- Curva de aprendizaje como barrera de entrada.
- Sobreoferta de competidores venezolanos calificados y con precios bajos.

## **6.2. Análisis de Perfil Competitivo**

El análisis de competitividad permite identificar los principales competidores de la empresa, sus fortalezas y debilidades, y cómo se encuentra esta respecto a los mismos.

Para el análisis de perfil competitivo se tomaron en cuenta ocho (8) factores claves de éxito: Calidad del servicio, fortalecimiento del sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, disponibilidad de equipos, competencia del personal, cumplimiento del servicio, precios, experiencia de la empresa y capacidad financiera; todos relacionados con las fortalezas o debilidades que tiene PROYECTOS INDUSTRIALES y las empresas del sector que se constituyen en sus competidores directos.

Las empresas competidoras tomadas para el presente análisis fueron: DEMCA, IMEIM y CDI.

## **6.3. Análisis Interno**

En este punto, se describen las fuerzas internas que inciden de manera directa en el funcionamiento de la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S, evaluando fortalezas y debilidades, como se muestra a continuación, señalando los factores internos claves, teniendo en cuenta cinco áreas importantes de análisis: administración, mercadeo, finanzas y contabilidad, producción y operaciones. Recursos tecnológicos (conocimiento, equipos, herramientas tecnológicas para comunicación con el cliente) y sistemas de

administración de información. Partiendo de lo anterior, se evaluaron 18 fortalezas y 19 debilidades en las diferentes áreas de análisis.

➤ **Administración**

Comprende las funciones de la gerencia como son: planeación, organización, motivación, administración del personal y control de que los resultados obtenidos correspondan a los proyectados en cuanto a calidad, finanzas, ventas, gastos, toma de decisiones, costos fijos y administrativos, entre otros aspectos. En este área se analizaron para PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S, las siguientes fortalezas y debilidades:

**Fortalezas:**

- Las decisiones se toman de manera rápida y oportuna, al contar con solo dos socios.
- Los costos fijos y administrativos son bajos, al no tener que pagar arrendamiento.

**Debilidades:**

- No se tiene una estructura organizacional definida, con roles y responsabilidades.
- No se cuenta con personal para atender picos de trabajos.
- No cuenta con oficina propia para atender a los clientes.
- Sobrecarga administrativa en los socios

## ➤ **Mercadeo**

El mercadeo hace referencia a definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades de los clientes (productos y servicios). En el caso de PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S, como parte de la división de mercadeo, se valoraron aspectos como: análisis de los clientes, venta, preparación de ofertas, posicionamiento de la empresa frente a los competidores, entre otros aspectos. En esta área se tuvieron en cuenta las siguientes fortalezas y debilidades:

### **Fortalezas:**

- En 2019 hubo un incremento importante en las ventas con respecto a 2018, de 207%.
- Cuenta con precios competitivos en general y especialmente para servicios en la industria.
- La calidad de los servicios son buenos.

### **Debilidades:**

- Los mercados no están segmentados de manera efectiva.
- La participación relativa del mercado es muy baja con respecto a los competidores.
- La poca experiencia de la empresa, pues pese a haberse creado en 2002, tan solo inicia operaciones en 2017, se convierte en una barrera para entrar a sectores como el industrial en donde exigen mayor tiempo de experiencia.

- Otro factor que se convierte en barrera de ingreso al sector industrial, es el fortalecimiento del sistema de gestión integral en salud ocupacional y seguridad industrial. El cual, algunos clientes prefieren que esté certificado ISO 18000 y además calificado por el Consejo Colombiano de Seguridad.
- Hay un enorme interés en penetrar el mercado del sector industrial y de los centros comerciales, pero no se cuenta con una organización, ni estrategia efectiva de ventas, pues el mismo recurso que atiende la ejecución, es quien se dedica a las gestiones comerciales.

➤ **Finanzas y contabilidad**

El área de finanzas y contabilidad es la que refleja qué tan competitiva y atractiva es una organización. En el análisis realizado a PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S, se tomó en consideración si se cuenta o no con análisis de razones financieras y la información con la que la empresa cuenta sobre financiamiento. Se determinaron las siguientes fortalezas y debilidades:

**Fortalezas:**

- Los socios hasta el momento han contado con liquidez para aportar a los proyectos y no requerir préstamos bancarios."
- La empresa no tiene deudas

## **Debilidades:**

- No se llevan indicadores financieros. No se tiene claramente definida la contabilidad por proyectos, de tal forma que permita arrojar de manera fácil la ganancia obtenida en cada uno de ellos.
- Los proyectos ejecutados son rentables, pero insuficientes en número.
- No se cuentan con líneas de crédito definidas con la banca para obtener el capital a corto plazo, solo cuenta con los recursos de los socios.
- No se cuentan con líneas de crédito con proveedores, luego los pagos se realizan por anticipado.

➤ **Producción y operaciones. Recursos tecnológicos (conocimiento, equipos, herramientas tecnológicas para comunicación con el cliente)**

Comprende todas las actividades directamente relacionadas con el servicio, y que van desde la solicitud del cliente hasta la entrega del servicio terminado, incluyendo la atención de posventas. Incluye todos los recursos con los que cuenta la compañía para prestar el servicio (conocimiento, métodos, equipos, herramientas). Para PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S., se analizaron las siguientes fortalezas y debilidades:

## **Fortalezas:**

- El no contar con un personal de contratación fija, sino por obra - labor, permite a la empresa ofrecer mejores precios respecto a sus competidores. De igual manera, no le genera gastos administrativos adicionales por concepto de pago de nómina.
- El control de calidad a los servicios es una de las fortalezas. No ha habido atención por posventas o garantías.
- El conocimiento en temas especializados de ingeniería, como clasificación de áreas peligrosas, y estudios eléctricos, son recursos poco comunes respecto a la mayoría de los competidores, que deben subcontratarlos al no contar con ellos
- El conocimiento en temas de aseguramiento de la calidad, contribuye a que los informes técnicos a los clientes documenten con detalle los trabajos ejecutados.
- Se tienen alianzas estratégicas con proveedores de servicios de termografía y de alquiler de equipos para mediciones de puesta a tierra, que le permiten contar con precios competitivos.
- Cultura del servicio: Estilo de trabajo es orientado hacia: la planeación previa de las actividades; la priorización del cumplimiento de la normativa en seguridad industrial; y el diligenciamiento de listas de chequeo.
- Cultura del servicio: Un sello distintivo del servicio es emitir recomendaciones para la mejora de las instalaciones intervenidas.
- Cultura del servicio: La motivación y el compromiso del personal directivo y técnico.

## **Debilidades:**

- En suministros de equipos y materiales: no se cuenta con precios preferenciales de proveedores, respecto a los ofrecidos a la competencia.
- La contratación por obra labor es riesgosa, puesto que al no ser la contratación continua es posible que para próximos proyectos no se cuente con la disponibilidad de algunos empleados, ya que pueden estar vinculados a otros proyectos o empresas.
- El personal supervisor con que se cuenta aún demanda un tiempo considerable de acompañamiento por parte de los socios, pues tiene debilidades en temas de atención al cliente y desarrollo de documentación requerida para los trabajos.
- No se cuenta con equipos propios para realizar los trabajos de campo.

### **➤ Investigación y Desarrollo**

Abarca las actividades que realiza la empresa orientadas a la innovación en la creación de un nuevo producto o servicio, como resultado de una investigación. Esta es un área sin desarrollar en PRODUCTOS INDUSTRIALES S.A.S., debido a que no realiza actividades que busque el desarrollo de nuevos servicios, mejore la calidad y la eficiencia de los servicios actualmente ofrecidos o amplíe las capacidades tecnológicas de la empresa. Para la organización en mención, se analizaron las siguientes fortalezas y debilidades:

**Fortalezas:**

No se evaluaron, debido a que la organización no ha identificado fortalezas en este área.

**Debilidades:**

- No se cuenta con un software que permita contar con el historial de los servicios prestados a los clientes, de tal manera que estos puedan acceder a el y descargar los informes de su organización.

**➤ Sistemas de administración de información**

Los sistemas de información recopilan datos almacenándolos y consolidándolos de forma tal que esas bases de datos sirvan de apoyo en la toma de decisiones.

**Fortalezas:**

La empresa realiza encuestas a los clientes una vez finalizados los trabajos, lo que permite obtener información sobre las mejoras en el servicio prestado y que otros servicios desean les sea prestados por la misma.

- Recién se creó la página web de la organización y la página en la red social facebook que permitirá crear tránsito de clientes existentes y potenciales.

**Debilidades:**

- No se cuenta con un sistema que recopile e integre la información de la empresa, de tal forma que sirva como base para la toma de decisiones. La información se maneja por separado en hojas de Excel.

## **Análisis de los Datos**

### **7.1. Matrices**

#### **7.1.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).**

**Tabla 1. Matriz de evaluación Factores externos (EFE)**

N°	FACTORES EXTERNOS CLAVES		Calificación (1 a 10) Relevancia	PESO	VALOR Preparación	PUNTUACION PONDERADA
<b>Oportunidades</b>						
1	Políticos, gubernamentales y legales	Compromiso de Colombia con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible para el 2030. Esto genera un impulso a la implementación de energías renovables como alternativa. Uso de energía limpia: nuevas reglamentaciones para impulsar el uso de energía limpia puede ser una oportunidad para la empresa si desarrolla una línea de servicios en ese campo. En 2017 la Comisión Reguladora de Energía y Gas – CREG, reguló la implementación de proyectos de energía renovable. Aún hay clientes que desconocen cómo llevar a cabo estos trámites, convirtiéndose en una oportunidad para que las empresas de ingeniería eléctrica amplíen su portafolio de servicios.	8	0,05	2	0,09
2	Políticos, gubernamentales y legales	Proyectos de inversión en el sector: La iniciativa Clúster de mantenimiento industrial de la Cámara de comercio de Cartagena, está organizando mesas de trabajo con las empresas afiliadas para dar a conocer los proyectos de inversión en el sector y promover que las empresas encuentren oportunidades de negocio.	7	0,04	2	0,08
3	Políticos, gubernamentales y legales	El mercado del sector comercial está en proceso de crecimiento (Nuevos centros comerciales, Desarrollo de urbanizaciones en la zona norte). Estas tendrán requerimientos de mantenimientos que podemos atender, porque tenemos experiencia que mostrar.	7	0,04	3	0,12
4	Factores Económicos.	Disminución del dólar: Disminución del precio del dólar beneficia la compra de materiales y equipos.	1	0,01	3	0,02
5	Factores Económicos.	Exenciones tributarias: Exenciones tributarias en materiales para quienes desarrollen proyectos con energía limpia.	6	0,04	2	0,07
6	Factores Sociales, culturales, demográficos y ambientales	Reglamentación RETIE: La reglamentación para trabajos eléctricos, RETIE, determina que el personal deba estar certificado. Esta exigencia está siendo adoptada por los clientes y no todos los competidores cuentan con personal debidamente certificado.	7	0,04	4	0,16
7	Factores Sociales, culturales, demográficos y ambientales	Fenómenos de la Niña: El fenómeno atmosférico de La Niña podría incrementar las lluvias, y es una oportunidad para retomar el contacto con los clientes y promover la revisión de su sistema de protección contra descargas atmosféricas.	1	0,01	4	0,02
8	Factores Tecnológicos.	Uso de nuevos equipos tecnológicos: Existen equipos que pueden usarse para disminuir los tiempos de ejecución de las actividades: drones, metro láser.	3	0,02	2	0,04
9	Factores Tecnológicos.	Los clientes y proveedores prefieren consultar el portafolio de servicios de las empresas en la página web de éstas.	3	0,02	4	0,07
10	Factores Tecnológicos.	A nivel local, el conocimiento sobre normas de los competidores no es tan intensivo.	7	0,04	4	0,16
11	Factores competitivos	Poca disponibilidad de empresas locales que ofrecen servicios especializados de ingeniería eléctrica.	8	0,05	3	0,14
12	Factores competitivos	Pocos servicios de consultoría especializada ofrecidos directamente por la competencia local	8	0,05	4	0,19
13	Factores competitivos	En la actualidad, la tendencia de las empresas de la zona industrial es tercerizar el mantenimiento.	7	0,04	1	0,04

Amenazas						
14	Políticos, gubernamentales y legales	Entrada en vigencia de la obligatoriedad de cumplimiento de resolución 1111 y otras exigencias de seguridad industrial y salud ocupacional.	8	0,05	2	0,09
15	Políticos, gubernamentales y legales	Pérdida de oportunidad de nuevos mercados: Dejar de aprovechar un mercado creciente si no se actualiza en el uso de energía limpia.	8	0,05	2	0,09
16	Políticos, gubernamentales y legales	Trámites extensos ante entidades gubernamentales para obtención de permisos de proyectos de energías renovables	3	0,02	1	0,02
17	Factores Económicos.	Aumento del precio del dólar: no es oportuno para la compra de materiales y equipos.	1	0,01	2	0,01
18	Factores Económicos.	Incremento en las tasas de interés bancario, disminuyen los proyectos de inversión, por tanto las oportunidades de trabajo para la empresa.	8	0,05	2	0,09
19	Factores Económicos.	Incremento en el precio de los combustibles: eleva el costo de fletes.	3	0,02	2	0,04
21	Factores Tecnológicos.	En el medio, la competencia cuenta con equipos propios para mediciones.	7	0,04	1	0,04
22	Factores Tecnológicos.	Los softwares para estudios eléctricos siguen siendo elevados y son utilizados por empresas especializadas y localizadas en ciudades como Bogotá o Medellín.	6	0,04	2	0,07
23	Factores competitivos	En el sector comercial o educativo, los precios de la competencia pueden ser menores.	8	0,05	2	0,09
24	Factores competitivos	Los requisitos para contratar por parte de los clientes del sector industrial (nivel de experiencia certificable en tiempo y en cantidad de proyectos, certificaciones del sistema de gestión integrado, calificación en el registro único de contratistas RUC, capacidad financiera, entre otros aspectos), es una barrera de ingreso.	8	0,05	1	0,05
25	Factores competitivos	Para otorgar financiamiento, los bancos exigen historia y volúmenes de contratos	8	0,05	2	0,09
26	Factores competitivos	Las exigencias de los proveedores para otorgar precios competitivos y créditos requieren de volúmenes altos de compra.	8	0,05	2	0,09
27	Factores competitivos	Una de las barreras de entrada es la necesidad de pasar por una curva de aprendizaje, que puede llevar a perder los negocios o a tener pérdidas en algún contrato mientras se aprende.	8	0,05	3	0,14
28	Factores competitivos	Para desarrollar la línea de distribución y venta de materiales o equipos eléctricos, los fabricantes exigen a sus distribuidores un volumen proyectado de ventas importante y suficiente poder adquisitivo para manejar inventarios.	7	0,04	1	0,04
29	Factores competitivos	La crisis de Venezuela ha traído una sobreoferta de empresas de ingeniería de ese país, altamente calificadas y que pueden ofrecer precios bajos.	7	0,04	3	0,12
<b>Total Ponderado</b>			<b>171</b>	<b>1,00</b>		<b>2,298</b>

Fuente: Elaborada por las autoras

Para el desarrollo del análisis de factores externos, se empleó la matriz de evaluación de factores externos (Ver Tabla 1), para esta se tomaron en cuenta 29 factores claves como oportunidades y amenazas, los cuales fueron definidos por los socios de la empresa.

La ponderación de los factores de oportunidades y amenazas que atrae la industria en la cual se desenvuelve la organización, se realizó dándole una puntuación de relevancia o importancia que cada una de ellas puede tener para la empresa, asignándoles valores

numéricos de 1 a 10. Se realizó la suma total de estos y se le dio peso a cada factor, que resultó de la puntuación asignada, dividida entre la sumatorio total de la puntuación de esos factores.

Seguido a lo anterior, se le dio valor a cada factor, lo cual se traduce a la capacidad o preparación que tiene la empresa para responder a las oportunidades y amenazas externas.

Para ello se le dio un valor de 1 a 4:

Donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa". (David, 2013, p.81).

El valor asignado a cada factor fue multiplicado por el peso de los mismos, lo cual arrojó una puntuación ponderada de **2.29**, lo que significa que la empresa se encuentra por debajo del promedio, no responde rápidamente en la implementación de estrategias que le ayuden a aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que trae consigo la industria.

### 7.1.2. Matriz de perfil competitivo.

**Tabla 2. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Item	Factores claves de éxito	Calificación del factor (1 a 5)	Peso	Calificación de empresas				Total ponderado			
				DEMCA	IMEIM	CDI	PROYECTOS INDUSTRIALES	DEMCA	IMEIM	CDI	PROYECTOS INDUSTRIALES
1	Calidad del servicio	5	0,16	1	2	3	4	0,2	0,3	0,5	0,6
2	Fortalecimiento del sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional	5	0,16	2	3	4	1	0,3	0,5	0,6	0,2
3	Disponibilidad de equipos	3	0,10	2	3	4	1	0,2	0,3	0,4	0,1
4	Competencia del personal	3	0,10	1	2	4	3	0,1	0,2	0,4	0,3
5	Cumplimiento del plazo	4	0,13	1	2	4	3	0,1	0,3	0,5	0,4
6	Precios	4	0,13	3	2	1	4	0,4	0,3	0,1	0,5
7	Experiencia de la empresa	4	0,13	2	3	4	1	0,3	0,4	0,5	0,1
8	Capacidad financiera	3	0,10	4	3	1	2	0,4	0,3	0,1	0,2
<b>Total Ponderado</b>		<b>31</b>	<b>1,00</b>					<b>1,5</b>	<b>2,2</b>	<b>3,1</b>	<b>2,2</b>

Nota: Los valores de calificación van de 1 a 4, en donde 1=debilidad mayor, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza mayor.

Fuente: Elaborada por las autoras.

Como se señaló en líneas anteriores, para la presente matriz y análisis de la misma se tomaron ocho (8) factores claves de éxito: Calidad del servicio, fortalecimiento del sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, disponibilidad de equipos, competencia del personal, cumplimiento del servicio, precios, experiencia de la empresa y capacidad financiera; todos relacionados con las fortalezas o debilidades que tiene Proyectos Industriales y las empresas del sector que se constituyen en sus competidores directos: DEMCA, IMEIM y CDI.

A cada uno de los factores claves de éxito se les asignó calificación numérica de uno a cinco (1 a 5), referente a la relevancia o importancia que tienen en el sector. Se realizó la

suma total de estos y se le dio peso a cada factor, que resultó de la calificación asignada, dividida entre la sumatoria total de la puntuación de esos factores.

Seguido a lo anterior, se le dio valor de uno a cuatro (1 a 4 ) a cada factor, “donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal” (David, 2013, p 83). Lo cual se traduce a la capacidad o preparación interna que tiene cada una de las empresas señaladas, incluyendo a PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S., para responder a dichos factores exigidos por el mercado.

La matriz arrojó un resultado de **2.2** para PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S (ver Tabla 2), de lo que se concluye que:

- La calidad del servicio y el precio constituyen unas fortalezas para PROYECTOS INDUSTRIALES con respecto a sus demás competidores.
- La falta de fortalecimiento del sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, la insuficiencia de equipos propios, el poco tiempo de ejercicio de la empresa como tal, y la capacidad financiera limitada son una debilidad de la empresa.

### 7.1.3. Matriz de evaluación de factores internos.

**Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES		Relación (1 a 10)	PESO	VALOR (1 a 4)	PUNTAJACION PONDERADA
<b>Fortalezas</b>						
1	Administración	Las decisiones se toman de manera rápida y oportuna, al contar con solo dos socios.	7	0,029	4	0,117
2	Administración	Los costos fijos y administrativos son bajos, al no tener que pagar arrendamiento.	5	0,021	4	0,083
3	Mercadeo	En 2019 ha habido un incremento importante en las ventas con respecto a 2018, de 207%	8	0,033	4	0,133
4	Mercadeo	Cuenta con precios competitivos en general y especialmente para servicios en la industria.	8	0,033	4	0,133
5	Mercadeo	La calidad de los servicios son buenos	8	0,033	4	0,133
6	Finanzas y contabilidad	Los socios hasta el momento han contado con liquidez para aportar a los proyectos y no requerir préstamos bancarios.	3	0,013	3	0,038
7	Finanzas y contabilidad	La empresa no tiene deudas	4	0,017	3	0,050
8	Producción y operaciones. Recursos te	El no contar con un personal de contratación fija, sino por obra - labor, permite a la empresa ofrecer mejores precios respecto a sus competidores. De igual manera, no le genera gastos administrativos adicionales por concepto de pago de nómina.	2	0,008	4	0,033
9	Producción y operaciones. Recursos te	El conocimiento en temas especializados de ingeniería, como clasificación de áreas peligrosas, y estudios eléctricos, son recursos poco comunes respecto a la mayoría de los competidores, que deben subcontratarlos al no contar con ellos	9	0,038	4	0,150
10	Producción y operaciones. Recursos te	El conocimiento en temas de aseguramiento de la calidad, contribuye a que los informes técnicos a los clientes documenten con detalle los trabajos ejecutados.	7	0,029	4	0,117
11	Producción y operaciones. Recursos te	Se tienen alianzas estratégicas con proveedores de servicios de termografía y de alquiler de equipos para mediciones de puesta a tierra, que le permiten contar con precios competitivos.	8	0,033	3	0,100
12	Producción y operaciones. Recursos te	Cultura del servicio: Estilo de trabajo es orientado hacia: la planeación previa de las actividades; la priorización del cumplimiento de la normativa en seguridad industrial; y el diligenciamiento de listas de chequeo.	8	0,033	4	0,133
13	Producción y operaciones. Recursos te	Cultura del servicio: Un sello distintivo del servicio es emitir recomendaciones para la mejora de las instalaciones intervenidas.	7	0,029	4	0,117
14	Producción y operaciones. Recursos te	Cultura del servicio: La motivación y el compromiso del personal directivo y técnico.	6	0,025	4	0,100
15	Investigación y desarrollo			0,000		0,000
16	Sistemas de administración de informa	La empresa realiza encuestas a los clientes una vez finalizados los trabajos, lo que permite obtener información sobre las mejoras en el servicio prestado y que otros servicios desean les sea prestados por la misma.	7	0,029	4	0,117
17	Sistemas de administración de informa	Recién se creó la página web de la organización y la página en la red social facebook que permitirá crear tránsito de clientes existentes y potenciales.	6	0,025	3	0,075

Debilidades				0,000		0,000
18	Administración	No se tiene una estructura organizacional definida, con roles y responsabilidades.	8	0,033	2	0,067
19	Administración	No se cuenta con personal para atender picos de trabajos.	8	0,033	1	0,033
20	Administración	No cuenta con oficina propia para atender a los clientes.	6	0,025	2	0,050
21	Administración	Sobrecarga administrativa en los socios	5	0,021	1	0,021
22	Mercadeo	Los mercados no están segmentados de manera efectiva.	9	0,038	1	0,038
23	Mercadeo	La participación relativa del mercado es muy baja con respecto a los competidores.	7	0,029	1	0,029
24	Mercadeo	La poca experiencia de la empresa, pues pese a haberse creado en 2002, tan solo inicia operaciones en 2017, se convierte en una barrera para entrar a sectores como el industrial en donde exigen mayor tiempo de experiencia.	7	0,029	1	0,029
25	Mercadeo	Otro factor que se convierte en barrera de ingreso al sector industrial, es el fortalecimiento del sistema de gestión integral en salud ocupacional y seguridad industrial. El cual, algunos clientes prefieren que esté certificado ISO 18000 y además calificado por el Consejo Colombiano de Seguridad.	8	0,033	1	0,033
26	Mercadeo	Hay un enorme interés en penetrar el mercado del sector industrial y de los centros comerciales, pero no se cuenta con una organización, ni estrategia efectiva de ventas, pues el mismo recurso que atiende la ejecución, es quien se dedica a las gestiones comerciales.	9	0,038	1	0,038
27	Finanzas y contabilidad	No se llevan indicadores financieros. No se tiene claramente definida la contabilidad por proyectos, de tal forma que permita arrojar de manera fácil la ganancia obtenida en cada uno de ellos.	8	0,033	1	0,033
28	Finanzas y contabilidad	Los proyectos ejecutados son rentables, pero insuficientes en número.	7	0,029	2	0,058
29	Finanzas y contabilidad	No se cuentan con líneas de crédito definidas con la banca para obtener el capital a corto plazo, solo cuenta con los recursos de los socios.	8	0,033	2	0,067
30	Finanzas y contabilidad	No se cuentan con líneas de crédito con proveedores, luego los pagos se realizan por anticipado.	8	0,033	1	0,033
31	Producción y operaciones. Recursos tecnológicos (conocimiento, equipos, herramientas tecnológicas para comunicación con el cliente)	En suministros de equipos y materiales, no se cuenta con precios preferenciales de proveedores, respecto a los ofrecidos a la competencia.	7	0,029	1	0,029
32	Producción y operaciones. Recursos tecnológicos (conocimiento, equipos, herramientas tecnológicas para comunicación con el cliente)	La contratación por obra labor es riesgosa, puesto que al no ser la contratación continua es posible que para próximos proyectos no se cuente con la disponibilidad de algunos empleados, ya que pueden estar vinculados a otros proyectos o empresas.	8	0,033	1	0,033
33	Producción y operaciones. Recursos tecnológicos (conocimiento, equipos, herramientas tecnológicas para comunicación con el cliente)	El personal supervisor con que se cuenta aún demanda un tiempo considerable de acompañamiento por parte de los socios, pues tiene debilidades en temas de atención al cliente y desarrollo de documentación requerida para los trabajos.	7	0,029	1	0,029
34	Producción y operaciones. Recursos tecnológicos (conocimiento, equipos, herramientas tecnológicas para comunicación con el cliente)	No se cuenta con equipos propios para realizar los trabajos de campo.	6	0,025	2	0,050
35	Investigación y desarrollo	No se cuenta con un software que permita contar con el historial de los servicios prestados a los clientes, de tal manera que estos puedan acceder a el y descargar los informes de su organización.	4	0,017	2	0,033
36	Sistemas de administración de informa	No se cuenta con un sistema que recopile e integre la información de la empresa, de tal forma que sirva como base para la toma de decisiones. La información se maneja por separado en hojas de excel.	7	0,029	1	0,029
<b>Total Ponderado</b>			<b>240</b>			<b>2,363</b>

Fuente: Elaborada por las autoras.

Para la presente matriz, se tomaron en cuenta 17 fortalezas y 19 debilidades, a cada una de ellas se les asignó un peso, cuya suma total fue de 1.0. Seguido a ello, se le dio un valor de respuesta de la empresa frente a las mismas, valorando las fortalezas con calificaciones de 4 o 3, y las debilidades con 1 o 2.

Continuo a lo anterior, se multiplicó el peso y el valor asignado a cada factor clave, esto arrojó una puntuación ponderada para cada uno. Al sumar la puntuación de cada factor, se obtuvo una puntuación total, concerniente al puntaje ponderado total de la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S., la cual fue de **2.41**, es decir, por debajo del promedio en el uso de sus fortalezas internas. Cuando los valores de ponderación son inferiores a 2.5, como es el caso de PROYECTOS INDUSTRIALES, refleja una posición interna débil.

Se observa que los factores de éxito más importantes para el negocio son: el conocimiento en temas especializados de ingeniería (como por ejemplo clasificación de áreas y estudios eléctricos) que puedan ser ejecutados directamente por la empresa; la segmentación adecuada del mercado; y la estrategia y organización efectiva de ventas.

PROYECTOS INDUSTRIALES tiene buenos resultados en el análisis de las siguientes fortalezas: Aun cuando lleva poco tiempo de operación, duplicó el volumen de ventas respecto al año anterior; la calidad de los servicios es buena y sus precios son competitivos; la cultura de servicio orientada a la planeación de los trabajos; y especialmente el conocimiento en temas especializados de ingeniería, este último aspecto es muy importante, dado que el hecho de identificarlo como una fortaleza y a su vez ser un factor de éxito para el tipo de negocio, permite aprovecharlo como una ventaja competitiva.

Con respecto a las debilidades, se observó que hay oportunidad de mejora importantes en la sobrecarga administrativa en los socios, la baja participación en el mercado, la poca

experiencia para calificar como proveedor en las empresas del sector industrial de Cartagena; el no contar con precios preferenciales de proveedores; la formación deficiente de los supervisores en atención al cliente y diligenciamiento de listas de chequeo.

#### **7.1.4. Tipos de Estrategias.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las matrices de evaluación externa, de perfil competitivo y de evaluación interna, se determinarán las alternativas estratégicas que pondrá en marcha la empresa PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S, para lograr sus objetivos, por lo cual, a continuación, se definen diferentes tipos de estrategias de negocio, teniendo en cuenta lo señalado por diversos autores, como Fred David, Michael Porter y Humberto Serna.

##### ***7.1.4.1. Estrategias de Acción de Fred David.***

Fred David plantea cuatro categorías de estrategias, que llama “Estrategias de Acción”: de Integración, Intensivas, de Diversificación y Defensivas.

Para David, las estrategias de integración, permiten aumentar el control sobre distribuidores, proveedores y competidores; las estrategias intensivas se enfocan en mejorar la posición competitiva; las de diversificación en ampliar los horizontes de

mercado, y las defensivas buscan reducir o contrarrestar los ataques de los competidores y disminuir los efectos negativos del entorno que puedan tener incidencia en la empresa.

➤ **Estrategias de integración**

- **Estrategia de Integración vertical hacia adelante.** Se basa en lograr un mayor control de los distribuidores o vendedores minoristas del producto ofrecido, con el fin de vender directamente al consumidor. Esta estrategia es conveniente cuando no se cuentan con distribuidores confiables, incapaces de atender la demanda de los clientes o cuyos márgenes de utilidad son muy altos.
- **Estrategia de integración vertical hacia atrás.** Se fundamenta en apropiarse o aumentar considerablemente el control sobre los proveedores de materias primas mediante relaciones más estrechas y permanentes. Esta estrategia es efectiva cuando se cuenta con pocos proveedores y muchos competidores, cuando no se cuentan con proveedores confiables, incapaces de cubrir la necesidad de la empresa o muy costosos.
- **Estrategia de integración horizontal.** Esta es una estrategia de crecimiento en la cual se busca apropiarse de los competidores directos mediante fusiones, adquisiciones, o incrementar el control sobre éstos. Esta estrategia es conveniente cuando: le permite a la empresa lograr características monopólicas en la región; obtiene beneficios competitivos por economía de escala; se identifican competidores de buen desempeño y debilitados que pueden ser adquiridos.

➤ **Estrategias Intensivas**

- **Estrategia intensiva de penetración de mercados.** Tiene como propósito aumentar la participación de los productos o servicios en el mercado actual considerando mayores esfuerzos en mercadeo. Esta estrategia es conviene considerarla cuando: el mercado no está saturado del tipo de producto o servicio que ofrece la empresa; se puede lograr un incremento en la demanda de los clientes actuales; se presenta disminución en la participación de los competidores y la demanda de la industria presenta un incremento; se cuenta con ventajas competitivas por economía de escala.
- **Estrategia intensiva de desarrollo de mercados.** Considera la Introducción de los actuales productos y servicios en nuevas áreas geográficas. Esta estrategia se considera cuando: el mercado al que se pretende llegar no está saturado y es poco explorado; se cuenta con distribuidores confiables y a bajo costo; la empresa tiene intención de desarrollar un alcance global y cuenta con recursos para administrar nuevas operaciones; la empresa cuenta con un exceso en la capacidad de producción.
- **Estrategia intensiva de desarrollo de productos.** Esta estrategia considera la mejora o modificación en los actuales productos o servicios. Se busca incrementar las ventas mejorando los productos y servicios actuales o desarrollando nuevos. Es conveniente considerar esta estrategia cuando: los competidores más importantes manejan productos de mejor calidad a precios similares; se compite en una industria de alto crecimiento o que se caracteriza por rápidos desarrollos tecnológicos; la

empresa cuenta con un departamento fuerte en investigación y desarrollo; la empresa tiene productos de buena calidad que están llegando a la etapa de madurez en su ciclo de vida.

➤ **Estrategias de Diversificación**

- **Estrategias de diversificación concéntrica.** Adición de nuevos productos o servicios relacionados. Conocidas también como estrategias de diversificación relacionada. Este tipo de estrategias se caracteriza porque las empresas establecen conexiones estratégicas adicionando a sus actividades comerciales productos o servicios de otra u otras empresas que comparten con ellas relaciones competitivas en las actividades de su cadena de valor, concordancia de mercados, productos y/o servicios, o tecnología, lo que les permite por ejemplo, Transferir habilidades, conocimientos tecnológicos prácticos u otras capacidades competitivamente valiosas de una empresa a otra; combinar las actividades relacionadas de cada empresa en una sola operación para disminuir costos explotar el uso común de un nombre de marca conocido; colaborar con las otras empresas para crear fortalezas y capacidades competitivamente valiosas en relación con los recursos.

- **Estrategias de diversificación conglomerada.** Adición de nuevos productos o servicios no relacionados.

Este tipo de estrategias, llamada también estrategias no relacionadas, supone la adición de productos o servicios de empresas con las que no existe una relación competitiva en su cadena de valor. Las organizaciones que le apuntan a las

estrategias de diversificación conglomerada, están siempre en busca de rentabilidad para su empresa, por lo que se enfocan en hallar organizaciones en declive por razones como: activos subvaluados, dificultades financieras o en las que ven altos potenciales para crecer, pero no cuentan con capital de inversión. Esta exige que la organización que adquiere nuevos productos o servicios de otras empresas, cuente con un equipo dispuesto y eficiente para liderar, motivar y controlar el desarrollo de las actividades, puesto que ya no se trata de enfocarse en una sola industria, sino en muchas otras.

- **Estrategias Defensivas de atrincheramiento.** Reagrupación a través de la reducción de activos y costos para revertir la declinación de ventas y utilidades.

Las empresas que recurren a este tipo de estrategias trabajan con recursos limitados. Algunas recurren a medidas como: vender terrenos, edificios, cerrar fábricas obsoletas, reducir líneas de productos, automatizar procesos o reducir el número de empleados.

Algunos indicadores que señalan el momento en que puede ser efectivo este tipo de estrategia son las siguientes: cuando la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha alcanzado sus objetivos y metas; cuando la organización es uno de los competidores más débiles de la industria en la que se desempeña; cuando la organización es ineficiente, tiene una baja rentabilidad, baja moral entre los empleados y presión por parte de los accionistas para mejorar su desempeño; cuando la organización no ha podido aprovechar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fortalezas internas ni

superar las debilidades internas; cuando la organización ha crecido tanto y tan rápido que necesita una importante reorganización interna.

- **Estrategias Defensivas de desposeimiento.** Vender una división o parte de una organización.

Esta estrategia hace referencia a la venta de una división o parte de una empresa, tiene como propósito de recaudar capital para nuevas adquisiciones e inversiones, puede ser parte de una estrategia para reducir gastos con el fin de salir de algunos negocios que no son rentables, que no encajan con las actividades de la empresa o requieren mucho capital. Resulta ser también una estrategia utilizada para que las empresas se enfoquen en su actividad central y diversifiquen menos.

- **Estrategias Defensivas de liquidación.** Venta de todos los activos de la compañía, en partes, a su valor tangible.

Las empresas implementan este tipo de estrategias cuando deciden vender parte de sus activos. Es una estrategia que resulta emocionalmente difícil para los directivos de una empresa, no obstante es mejor esto a seguir operando y perder grandes cantidades de dinero.

#### ***7.1.4.2. Estrategias genéricas y competitivas de Michael Porter.***

El autor Porter (2008), propone estrategias genéricas y estrategias competitivas.

Las primeras, se aplican de manera estable por la empresa para hacer frente a las cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado: 1) la amenaza de nuevos competidores; 2) el poder de negociación de los proveedores; 3) la

amenaza de productos y servicios sustitutos; 4) el poder de negociación de los clientes; y 5) la rivalidad entre competidores.

Las segundas, se aplican en situaciones coyunturales, para la empresa en su totalidad o para un área específica.

- **Estrategia genérica de Liderazgo en costos:** Esta propone que la empresa deba tener la capacidad de disminuir los costos en todos los elementos de su cadena de valor. Tal disminución, representará un mejor precio para el consumidor o usuario, y en consecuencia se eleva la participación en el mercado. Esta estrategia es conveniente cuando se cuenta con experiencia en la producción y se tiene un sólido conocimiento en las actividades de la cadena de valor.
- **Estrategia genérica de Diferenciación:** Considera que los servicios o productos ofrecidos por la empresa cuenten con elementos diferenciadores respecto a los de la competencia, de forma tal que sean percibidos como únicos por los consumidores que estén dispuestos a pagar por ellos.
- **Estrategia genérica de Enfoque o concentración:** Propone que la empresa elija un segmento bien definido (de población, de producto, geográfico) y ajuste una estrategia óptima para atender a esos clientes hasta convertirse en el mejor en el segmento escogido.
- **Estrategia competitiva de disuasión:** Este tiene como propósito el disminuir la magnitud de los conflictos con los competidores.
- **Estrategias competitivas Ofensivas:** Tiene como fin responder a los ataques de los competidores.

- **Estrategias competitivas Defensivas:** Este tipo de estrategias surgen como respuesta al ataque de competidores.
- **Estrategia competitiva de Cooperación o alianzas:** Se considera la combinación de esfuerzos de varias empresas para competir de manera más efectiva.

#### **7.1.4.3. Planteamientos estratégicos de Humberto Serna.**

El colombiano Humberto Serna, en su libro *Gerencia estratégica*, retoma a Michael Porter en lo referente a estrategias genéricas y competitivas. En las primeras, además de Porter, habla también del modelo de Treacy y Wieserman, la matriz de Ansoff y la matriz Boston Consulting Group (BCG). En las segundas retoma nuevamente a Porter, haciendo alusión a estrategias de disuasión, estrategias ofensivas, estrategias defensivas y estrategias de cooperación. En el mismo sentido, toma en cuenta lo expuesto por Antonio Francés: *Los nuevos paradigmas en estrategias competitivas* (Coopetencia, Designio estratégico, Océano azul y Hipercompetencia); tal como se expone en las próximas líneas:

**Estrategias genéricas:** para Serna las estrategias genéricas son “modalidades estables que se fijan los negocios para competir”.

#### ➤ **Estrategias genéricas de Michael Porter:**

Como se mencionó en páginas anteriores, Porter establece dos tipos de estrategias genéricas: **Liderazgo en costos** y **Diferenciación** (Ver Página 61).

➤ **El modelo de negocio de Treacy y Wieserman**

Con un enfoque cercano al de Porter, clasifican las estrategias de acuerdo a la promesa de valor que la empresa hace al cliente sobre determinado producto o servicio.

- **Liderazgo de Producto:** alta diferenciación del producto o servicio dirigida a un mercado específico. Procesos de investigación y desarrollo...que logren que el cliente se sienta diferenciado. Existen empresas que tienen un mercado sofisticado para quienes el precio no es un factor determinante de compra.
- **A la medida del cliente...La boutique:** la promesa de valor parte del conocimiento en profundidad de lo que necesita y es de interés del cliente, sus perfiles, gustos de compra. Es importante contar con una excelente base de datos que genere información valiosa sobre el cliente. La promesa de valor genera un valor agregado que va a permitir que el precio no determine la decisión de compra del cliente.
- **Excelencia operacional:** Promesa de valor centrada en la eficiencia y eficacia de los procesos que hace parte de la cadena de suministro. Esta estrategia de mercados se caracteriza por altos volúmenes de clientes, costos y precios bajos.

➤ **Análisis vectorial de crecimiento (Matriz producto de mercado de Ansoff).**

Esta estrategia evalúa diferentes productos en relación a las opciones de mercado de la empresa. Se basa en el análisis producto-mercado de Ansoff.

El análisis vectorial le va a permitir a las empresas determinar las mejores estrategias para entrar con un producto actual a un nuevo mercado.

Existen cuatro tipos de crecimiento vectorial que las empresas pueden analizar:

- **Vectorial horizontal:** supone las siguientes opciones estratégicas:
    - Permanecer en el mercado actual, con productos actuales.
    - Rediseñar productos para los actuales mercados.
    - Nuevos productos para mercados actuales.
  
  - **Vectorial vertical:** estrategias de penetración de mercados, dirigidas a la ampliación de los mismos. Busca nuevos segmentos a nivel nacional e internacional.
  
  - **Vectorial combinado:** combina estrategias horizontales y verticales. Por ejemplo:
    - Permanecer en el mercado actual con los productos actuales.
    - Ampliar mercados con productos mejorados.
    - Buscar nuevos mercados a nivel nacional e internacional con productos nuevos.
  
  - **Vectorial estratégico:** integra las diversas opciones estratégicas, esto permite definir el vector estratégico de la empresa y diseñar sus proyectos y planes de acción.
- **Análisis de portafolio (Matriz BCG):** señala la importancia de que una empresa tenga participación relativa en el mercado y una tasa importante de crecimiento de

la industria. La presente matriz examina cada producto del portafolio de la empresa y se les clasifica como: estrellas, interrogantes, vacas lecheras y perros rabiosos.

Cada categoría representa el ciclo de vida de ese producto.

**Estrellas:** tienen alto crecimiento y alta participación en el mercado, tienen altos márgenes de utilidad y presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

**Interrogantes:** tienen alto crecimiento, pero necesitan grandes inversiones en el mercado. Por lo regular se trata de:

- Productos nuevos que ingresan a un mercado ya existente.
- Productos introducidos con anterioridad, pero no alcanzaron una alta cuota del mercado.
- Productos que tuvieron una alta cuota en el mercado, pero la perdieron.

**Vacas lecheras:** son generadores de liquidez, no requieren de grandes inversiones. Estos productos tienen bajo o nulo crecimiento, pero mantienen una gran cuota del mercado.

**Perros rabiosos:** tienen bajo crecimiento y baja cuota de mercado, por lo cual tienen baja liquidez y por ende baja rentabilidad para la empresa. Son productos que:

- No alcanzaron una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento.
- Se introdujeron como nuevas marcas en el mercado para competir con los productos “vacas lecheras”.
- Han pasado de ser “vacas lecheras” a ser “perros”.

➤ **Estrategias competitivas:**

En cuanto a estrategias competitivas, Serna toma en consideración las de Porter, arriba referenciadas (Estrategias de disuasión, estrategias ofensivas, estrategias defensivas y estrategias de cooperación. Ver páginas 61 y 62) y los llamados nuevos paradigmas en estrategias competitivas de Antonio Francés (Coopetencia, Designio estratégico, Océano azul y Hipercompetencia).

Serna recomienda evaluar la posición estratégica para determinar la estrategia competitiva de Porter que mejor convenga. Para esto, utiliza la matriz PEEA, Posición Estratégica y Evaluación de Acciones, diseñada por Allan Rowe en Strategic Management, que analiza cuatro factores relevantes, el poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva, y el poder financiero.

A continuación, las estrategias competitivas de Francés:

- **Coopetencia.** Esta estrategia se basa en la alianza temporal o permanente entre actores del mercado (clientes-compañía, compañía-proveedores, compañía-competidores o compañía-complementadores) de forma tal que se complementen entre sí buscando siempre una relación ganar-ganar, como es el caso de fabricantes de automóviles y fabricantes de neumáticos para autos.
- **Designio estratégico.** Se fundamenta en centrar la competencia más en el futuro que en el tiempo presente, basado en las ideas de: crear el futuro; estirar los recursos; apalancar los recursos; y desarrollo de capacidades medulares.

La organización se anticipa al futuro de forma consistente y constante, proyectando los resultados al futuro e ideando una estrategia y planificación a largo plazo.

En cuanto al desarrollo de las capacidades medulares, implica tener acceso a los mejores talentos y tecnologías.

- **Estrategia del océano azul.** Consiste en crear un futuro en un sector desconocido en el cual aún no se compite, crear una nueva demanda basándose en la innovación, alejándose de la competencia destructiva que existe en sectores más explotados.
- **Hipercompetencia.** Plantea una competencia muy dinámica y agresiva, de guerra constante, basado en que las ventajas competitivas no son sostenibles. Este tipo de estrategia se propone cuando hay competidores agresivos que no respetan las reglas del mercado.

Se da en cuatro escenarios: Calidad/costo, innovación, plazas fuertes y bolsillos profundos.

## 7.1.5. Matriz DOFA.

**Tabla 4. Matriz DOFA**

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1: Cuenta con precios competitivos en general y especialmente para servicios en la industria.	D1: No se cuenta con personal para atender picos de trabajos.
	F2: La calidad de los servicios es buena	D2: Los mercados no están segmentados de manera efectiva.
	F3: El conocimiento en temas especializados de ingeniería, como clasificación de áreas peligrosas, y estudios eléctricos, son recursos poco comunes respecto a la mayoría de los competidores, que deben subcontratarlos al no contar con ellos	D3: Otro factor que se convierte en barrera de ingreso al sector industrial, es la exigencia en la implementación del sistema de gestión integral en salud ocupacional y seguridad industrial. El cual, algunos clientes prefieren que esté certificado ISO 18000 y además calificado por el Consejo Colombiano de Seguridad.
	F4: Cultura del servicio: Estilo de trabajo es orientado hacia: la planeación previa de las actividades; la priorización del cumplimiento de la normativa en seguridad industrial; y el diligenciamiento de listas de chequeo.	D4: Hay un enorme interés en penetrar el mercado del sector industrial y de los centros comerciales, pero no se cuenta con una organización, ni estrategia efectiva de ventas, pues el mismo recurso que atiende la ejecución, es quien se dedica a las gestiones comerciales.
		D5: No se llevan indicadores financieros. No se tiene claramente definida la contabilidad por proyectos, de tal forma que permita arrojar de manera fácil la ganancia obtenida en cada uno de ellos.
		D6: No se cuentan con líneas de crédito con proveedores, luego los pagos se realizan por anticipado.
		D7: La contratación por obra labor es riesgosa, puesto que al no ser la contratación continua es posible que para próximos proyectos no se cuente con la disponibilidad de algunos empleados, ya que pueden estar vinculados a otros proyectos o empresas.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O
O1. El mercado del sector comercial está en proceso de crecimiento (Nuevos centros comerciales, Desarrollo de urbanizaciones en la zona norte). Estas tendrán requerimientos de mantenimientos que pueden ser atendidos por la empresa.	1. Adquirir nuevos clientes a nivel local y especialmente en sectores que tienen necesidad de servicios técnicos especializados, valoran el manejo de normas técnicas y el cumplimiento de la certificación RETIE por parte del personal.(F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5).	2. Fortalecer a la empresa en las exigencias legales en material de seguridad y salud en el trabajo y en las exigencias del mercado relacionadas con la implementación de normas de calidad, seguridad industrial y medio ambiente (A1, A5, D3, F4, O2, O3, O4, O5).
O2. Reglamentación RETIE: La reglamentación para trabajos eléctricos, RETIE, determina que el personal deba estar certificado. Esta exigencia está siendo adoptada por los clientes y no todos los competidores cuentan con personal debidamente certificado.	2. Fortalecer a la empresa en las exigencias legales en material de seguridad y salud en el trabajo y en las exigencias del mercado relacionadas con la implementación de normas de calidad, seguridad industrial y medio ambiente (A1, A5, D3, F4, O2, O3, O4, O5).2.	1. Adquirir nuevos clientes a nivel local y especialmente en sectores que tienen necesidad de servicios técnicos especializados, valoran el manejo de normas técnicas y el cumplimiento de la certificación RETIE por parte del personal (O1, O5, D2 y D4).
O3. A nivel local, el conocimiento sobre normas de los competidores no es tan intensivo.		3. Incrementar la base de recurso humano calificado para ejecutar los proyectos (D1, D7, O1, O4)
O4. Poca disponibilidad de empresas locales que ofrecen servicios especializados de ingeniería eléctrica.		4. Definir el presupuesto mínimo de operación, el valor mínimo de venta y realizar el control financiero de los proyectos(O1, D5)
O5. Pocos servicios de consultoría especializada ofrecidos directamente por la competencia local		

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1: Cuenta con precios competitivos en general y especialmente para servicios en la industria.	D1: No se cuenta con personal para atender picos de trabajos.
	F2: La calidad de los servicios es buena	D2: Los mercados no están segmentados de manera efectiva.
	F3: El conocimiento en temas especializados de ingeniería, como clasificación de áreas peligrosas, y estudios eléctricos, son recursos poco comunes respecto a la mayoría de los competidores, que deben subcontratarlos al no contar con ellos	D3: Otro factor que se convierte en barrera de ingreso al sector industrial, es la exigencia en la implementación del sistema de gestión integral en salud ocupacional y seguridad industrial. El cual, algunos clientes prefieren que esté certificado ISO 18000 y además calificado por el Consejo Colombiano de Seguridad.
	F4: Cultura del servicio: Estilo de trabajo es orientado hacia: la planeación previa de las actividades; la priorización del cumplimiento de la normativa en seguridad industrial; y el diligenciamiento de listas de chequeo.	D4: Hay un enorme interés en penetrar el mercado del sector industrial y de los centros comerciales, pero no se cuenta con una organización, ni estrategia efectiva de ventas, pues el mismo recurso que atiende la ejecución, es quien se dedica a las gestiones comerciales.
		D5: No se llevan indicadores financieros. No se tiene claramente definida la contabilidad por proyectos, de tal forma que permita arrojar de manera fácil la ganancia obtenida en cada uno de ellos.
		D6: No se cuentan con líneas de crédito con proveedores, luego los pagos se realizan por anticipado.
		D7: La contratación por obra labor es riesgosa, puesto que al no ser la contratación continua es posible que para próximos proyectos no se cuente con la disponibilidad de algunos empleados, ya que pueden estar vinculados a otros proyectos o empresas.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIDAS F-A	ESTRATEGIDAS D-A
A1. Entrada en vigencia de la obligatoriedad de cumplimiento de resolución 1111 y otras exigencias de seguridad industrial y salud ocupacion	2. Fortalecer a la empresa en las exigencias legales en materia de seguridad y salud en el trabajo y en las exigencias del mercado relacionadas con la implementación de normas de calidad, seguridad industrial y medio ambiente (A1, A5, D3, F4, O2, O3, O4, O5).	2. Fortalecer a la empresa en las exigencias legales en materia de seguridad y salud en el trabajo y en las exigencias del mercado relacionadas con la implementación de normas de calidad, seguridad industrial y medio ambiente (A1, A5, D3, F4, O2, O3, O4, O5).
A2. Pérdida de oportunidad de nuevos mercados: Dejar de aprovechar un mercado creciente si no se actualiza en el uso de energía limpia.	5. Desarrollar proyectos de energía renovable aprovechando el impulso del gobierno a este sector (F2, F4, A2).	1. Adquirir nuevos clientes a nivel local y especialmente en sectores que tienen necesidad de servicios técnicos especializados, valoran el manejo de normas técnicas y el cumplimiento de la certificación RETIE por parte del personal (A2, A5, A6, D3).
A3. Incremento en las tasas de interés bancario, disminuyen los proyectos de inversión, por tanto las oportunidades de trabajo para la empresa.	6. Incrementar la venta de servicios de la empresa que resultan menos afectados con el incremento en las tasas de interés bancario. (F2, A3).	7. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores de productos y servicios claves (D6, A7).
A4. En el sector comercial o educativo, los precios de la competencia pueden ser menores.	8. Mejorar la estructura de costos para los trabajos en sectores comercial y educativo (F1, A3).	
A5. Los requisitos para contratar por parte de los clientes del sector industrial (nivel de experiencia certificable en tiempo y en cantidad de proyectos, certificaciones del sistema de gestión integrado, calificación en el registro único de contratistas RUC, capacidad financiera, entre otros aspectos), es una barrera de ingreso.		
A6. Para otorgar financiamiento, los bancos exigen historia y volúmenes de contratos en ejecución.		
A7. Las exigencias de los proveedores para otorgar precios competitivos y créditos requieren de volúmenes altos de compra.		

Fuente: Elaborada por las autoras

## Análisis de la filosofía estratégica actual y definición de la nueva misión y visión para la empresa proyectos industriales S.A.S

Con el desarrollo de la presente investigación se consideró la importancia de modificar la Misión de la empresa y de crear la visión de la misma, para ello se creó un grupo de discusión entre los socios de la empresa, que arrojó los siguientes resultados:

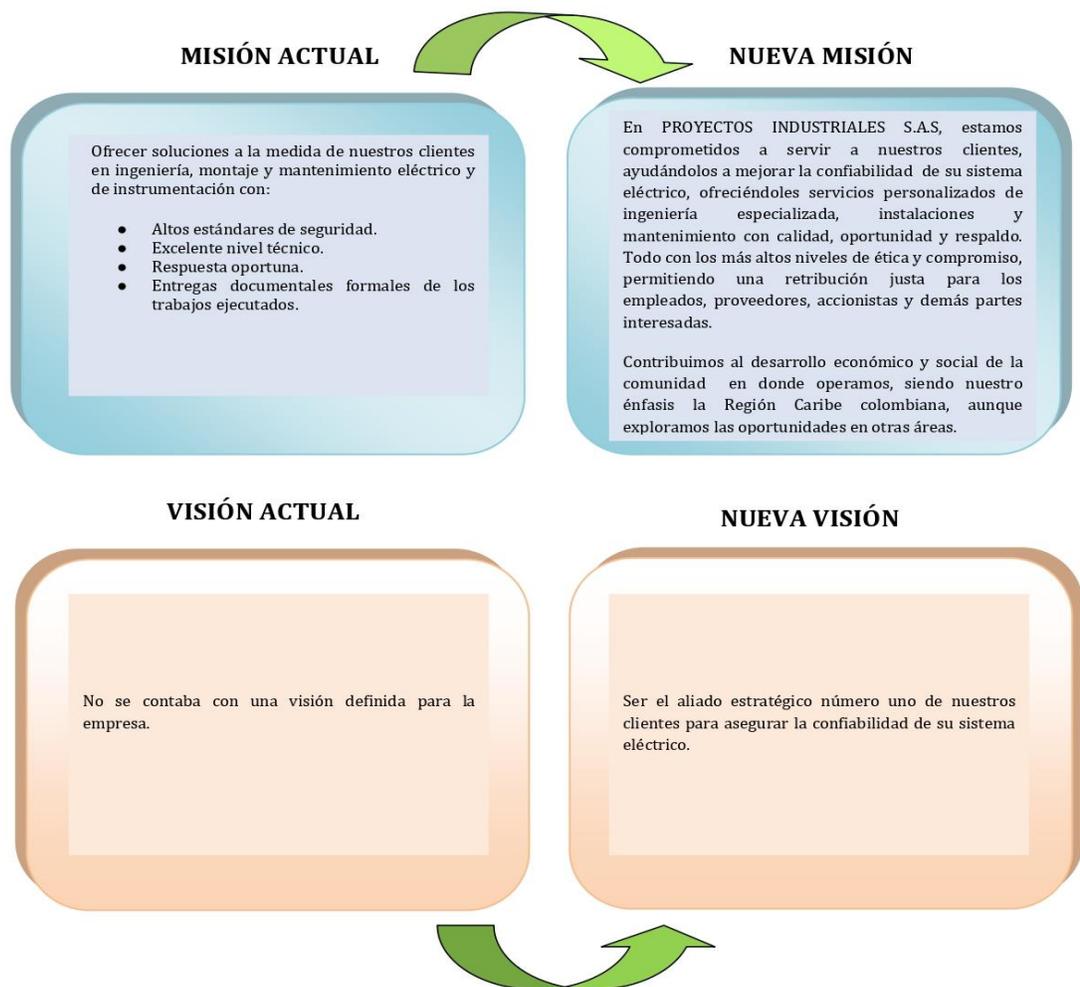


Figura 3. Misión y Visión para la empresa Proyectos Industriales S.A.S  
Fuente: Elaborado por las autoras.

## Plan Estratégico

**Tabla 5. Plan Estratégico Proyectos Industriales S.A.S (2020-2025)**

No.	PLAN ESTRATÉGICO PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S							
	ESTRATEGIA	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD/ TAREA	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
E1	Adquirir nuevos clientes a nivel local y especialmente en sectores que tienen necesidad de servicios técnicos especializados, valoran el manejo de normas técnicas y el cumplimiento de la certificación RETIE por parte del personal.	Posicionar a PROYECTOS INDUSTRIALES a nivel local y especialmente en sectores que prioricen el conocimiento en las normas por encima del precio.	Aumentar en un 20% el número de clientes en sectores distintos al comercial y educativo, como por ejemplo: clientes del sector industrial, sector portuario.	Identificar los clientes locales objetivos.	1er semestre 2020	Gerente	Asesoría en mercadeo por parte del programa MISE de fortalecimiento empresarial que brinda la Cámara de Comercio	Retraso en el inicio del programa por parte de la Cámara de Comercio
				Programar visitas de ofrecimiento de servicio los clientes.	Anualmente, a partir de 2020		1 día a la semana del Gerente \$100.000 asociados a combustible y peajes por día de visita	Que haya sobrecarga de proyectos que no permitan realizar todas las visitas comerciales programadas.
				Divulgar en eventos técnicos locales, la imagen corporativa de la empresa y los servicios que ofrece.	Junio a julio de 2020		\$1'500.000 por stand en ferias técnicas. Se estima 1 feria al año.	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
				Hacer uso de redes sociales (LinkedIn, Facebook, Youtube e Instagram) para promocionar los servicios.	A partir de primer trimestre de 2020.		Recurso humano externo especializado en el área para apertura de cuentas en redes sociales y entrenamiento al personal de la empresa para su mantenimiento, con una inversión de \$900.000. Disponibilidad de tiempo del personal para mantener actualizadas las cuentas.	Falta de recurso humano especializado en el área con dedicación exclusiva a la empresa y poca disponibilidad de tiempo por parte de los socios de la organización para realizar las respectivas actualizaciones en redes sociales.
				Buscar alianzas con competidores que cumplan los todos los requisitos de certificación en calidad, seguridad y medio ambiente, solicitados por los clientes del sector industrial, o que cuenten con mejores condiciones de financiamiento que las de PROYECTOS INDUSTRIALES, de forma que se pueda acceder a participar efectivamente en procesos del sector industrial.	Anualmente, a partir de 2020		Gestión comercial por parte del Gerente	Falta de interés de la competencia en realizar alianzas.

Fuente: Elaborada por las autoras

PLAN ESTRATÉGICO PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S								
No.	ESTRATEGIA	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD/ TAREA	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
E2	Fortalecer a la empresa en las exigencias legales en materia de seguridad y salud en el trabajo y en las exigencias del mercado relacionadas con la implementación de normas de calidad, seguridad industrial y medio ambiente.	Mejorar el funcionamiento de la empresa.	Cumplir al 100% lo establecido en las exigencias mínimas legales sobre estándares del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (SG- SST). Lograr una calificación mínima de 85% en la evaluación del Consejo Colombiano de Seguridad. Lograr la certificación en NTC ISO 9001	Desarrollar la documentación necesaria para cumplir con los requisitos legales en materia de seguridad y salud en el trabajo.	1er trimestre 2020	Gerente	Recurso externo especializado, con inversión de \$1'000.000	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
				Para cada proyecto, realizar las siguientes actividades, según sea la naturaleza de los trabajos a ejecutar: Exámenes de ingreso y retiro. Entrenamiento en trabajos de altura. EPP requeridos para los trabajos a desarrollar. Entrenamiento a los supervisores sobre exigencias SST (procedimientos, permisos de trabajo, análisis de riesgo, reportes de datos en campo para estadísticas en SST)	A partir de marzo de 2020	Gerente	Incluir los costos asociados a la seguridad en cada una de las ofertas a presentar y teniendo en cuenta las exigencias de los trabajos a ejecutar y el número de personas que laborarán.	Desacuerdo del cliente con el costo planteado por la empresa para el desarrollo del trabajo: no adjudicación de la oferta presentada.
				Lograr la certificación ISO 9001	1er semestre 2021	Gerente	Asesoría por parte del programa MISE de fortalecimiento empresarial que brinda la Cámara de comercio. \$2'300.000 para inversión en pago de ente certificador. Vincular a una persona para encargarse del mantenimiento del sistema integrado de gestión (SST, Medio ambiente y Calidad).	Continuidad del programa MISE por parte de la Cámara de Comercio Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
				Desarrollar los lineamientos sobre la gestión del riesgo en Seguridad, Salud en el Trabajo y Ambiente (SSTA), de acuerdo con El RUC, del Consejo Colombiano de Seguridad, y realizar auditoría de evaluación.	1er semestre 2021	Gerente	Asesoría por parte del programa MISE de fortalecimiento empresarial que brinda la Cámara de comercio. \$2'300.000 para inversión en pago de ente certificador. Vincular a una persona para encargarse del mantenimiento del sistema integrado de gestión (SST, Medio ambiente y Calidad).	Continuidad del programa MISE por parte de la Cámara de Comercio Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
				Realizar auditorías internas bimensuales para asegurar el mantenimiento de los estándares de seguridad industrial y medio ambiente y calidad.	1 bimensual, a partir de marzo de 2020	Gerente	Recurso externo especializado, con inversión de \$600.000/auditoría	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
E3	Incrementar la base de recurso humano calificado para ejecutar los proyectos	Asegurar disponibilidad de Recurso Humano subcontratista o de contratación directa para los picos de trabajo.	Contar con al menos tres (3) alternativas de subcontratistas de mano de obra para trabajos de mantenimiento eléctrico o proyectos	Realizar base de datos de proveedores de servicios de mano de obra en Cartagena, que cuenten con altos estándares de calidad, confiabilidad y precio justo.	1er semestre de 2020	Gerente	Recurso externo para recopilar la información	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
			Construir una base de datos de personal calificado para trabajar directamente con la empresa cuando se le requiera	Recopilar HV de ingenieros y electricistas calificados que hayan tenido experiencia en la industria	1er semestre de 2020	Gerente	Recurso externo para recopilar la información	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos

PLAN ESTRATÉGICO PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S								
No.	ESTRATEGIA	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD/ TAREA	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
E4	Definir el presupuesto mínimo de operación, el valor mínimo de venta y realizar el control financiero de los proyectos	Asegurar la rentabilidad de la empresa	Que cada proyecto dé como mínimo la rentabilidad planeada.	Establecer el presupuesto mínimo de operación, definir el valor mínimo de venta	Marzo de 2020	Gerente	Asesoría financiera, 45MMLV	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
				Implementar la medición de los indicadores financieros como herramienta para la toma de decisiones de la empresa.	Mensual		Contador, 1/2 SMMLV al mes.	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
				Realizar control detallado de los gastos y costos de operación, de acuerdo con los ingresos de la empresa	Mensual		Gerente	Poca disponibilidad de tiempo por parte del Gerente, debido a la sobrecarga de trabajo.
E5	Desarrollar proyectos de energía renovable aprovechando el impulso del gobierno a este sector.	Ampliar el portafolio de servicios	Desarrollar al menos un (1) proyecto de energía renovable en el 2020	Mantenerse en el grupo de empresas que conforman el núcleo de energías renovables impulsado por la Cámara de Comercio de Cartagena	2020-2025	Gerente y socios	Dedicación de tiempo del Gerente y socios para asistencia a eventos que programe el núcleo.	Continuidad del programa MISE por parte de la Cámara de Comercio
				Fortalecer los conocimientos en energías renovables	2do semestre de 2020	Gerente y socios	Recibir formación, con inversión de \$1'000.000	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
				Identificar clientes potenciales de proyectos de energías renovables y programar visitas de ofrecimiento de servicio.	2do semestre de 2020	Gerente y socios	1 visita al mes. \$100.000 asociados a combustible y peajes por día de visita	Que haya sobrecarga de proyectos que no permitan realizar todas las visitas comerciales programadas
				Identificar aliados estratégicos (competidores con quien aliarse, subcontratistas de mano de obra, proveedores de equipos claves) para desarrollar proyectos de energías renovables	2do semestre de 2020	Gerente y socios	Dedicación de tiempo del Gerente y socios para asistencia a reuniones con empresas del núcleo de energías renovables	Continuidad del programa MISE por parte de la Cámara de Comercio  Que haya sobrecarga de proyectos que no permita asistencia a las reuniones.
E6	Incrementar la venta de servicios de la empresa que resultan menos afectados con el incremento en las tasas de interés bancario.	Mantenerse en el mercado	Ejecutar mínimo un contrato de mantenimiento al mes.	Programar visitas de ofrecimiento de servicio de mantenimiento a nuevos clientes.	Anualmente, a partir de 2020	Gerente	1 día a la quincena del Gerente \$100.000 asociados a combustible y peajes por día de visita	Que haya sobrecarga de proyectos que no permitan realizar todas las visitas comerciales programadas
				Identificar otras líneas de servicios que tienen poca afectación ante el incremento de tasas de interés bancario.	1er semestre 2020	Gerente	Asesoría en mercadeo por parte del programa MISE de fortalecimiento empresarial que brinda la Cámara de Comercio	Retraso en el inicio del programa por parte de la Cámara de Comercio
E7	Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores de productos y servicios claves.	Obtener mejores condiciones de créditos con proveedores nuevos y existentes (mejores líneas de créditos y precios competitivos).	Establecer líneas de créditos con mínimo (2) proveedores de materiales eléctricos.	Acordar plazos de pago y tarifas preferenciales con los proveedores, de acuerdo a los volúmenes mensuales de compra y a la recurrencia.	1er semestre de 2020	Gerente	Dedicación de tiempo del Gerente para realización de las visitas a proveedores.	Volúmenes de compra insuficientes para garantizar precios preferenciales
E8	Mejorar la estructura de costos para los trabajos en sectores comercial y educativo.	Mantenerse en el mercado	Disminuir en un 10% los costos	Mejorar los rendimientos en la elaboración de informes.	febrero 2020	Gerente	Ingeniero electricista con experiencia en instalaciones y mantenimiento eléctrico	Falta de disponibilidad del personal idóneo
				Mantener un recurso externo calificado para la supervisión de los trabajos y elaboración de los informes de mantenimiento, a fin de que ésta no tenga que realizarse por el gerente de la empresa	febrero 2020	Gerente	Ingeniero electricista con experiencia en instalaciones y mantenimiento eléctrico	Falta de disponibilidad del personal idóneo

## Conclusiones

La presente investigación permitió realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa proyectos industriales S.A.S y conocer sus condiciones actuales para trazar el plan estratégico que direccionará la organización en los próximos cinco (5) años, de tal manera que se contribuya a que ésta se mantenga en el mercado y alcance los objetivos misionales y visionales propuestos, por lo que la investigación permitió reformular la misión y se definió la visión, como punto de partida para la formulación de estrategias.

El análisis de las matrices de evaluación externa, interna, perfil competitivo y DOFA, aplicadas a la empresa, hizo posible identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la PROYECTOS INDUSTRIALES S.A.S, para así establecer la ruta estratégica de la empresa, condensada en el diseño del plan estratégico, cuyos objetivos se centran en alcanzar su posicionamiento, mejorar su funcionamiento interno, asegurar disponibilidad de su recurso humano, asegurar su rentabilidad, ampliar el portafolio de servicios, mantenerse en el mercado y obtener mejores condiciones de créditos con proveedores.

Finalmente, la realización de este proyecto de grado, aporta de manera importante a la comunidad académica en relación al desarrollo de investigaciones similares y contribuye a que la empresa objeto de estudio, en compañía con sus empleados revise, reescriba y reafirme sus objetivos estratégicos, respondiendo a la visión y misión de la misma, dando así un mayor sentido a la prestación de sus servicios y a su funcionamiento.

## **Recomendaciones**

Se recomienda implementar las estrategias propuestas y establecer una periodicidad para revisar los resultados, así como revisar con las directivas y los empleados la misión y la visión con el fin de reafirmarlas o ajustarlas.

## Referencias

Castellanos, J. y Cruz, M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, volumen 1 (número 3), pp 28-51. Recuperado de [www.regent.edu](http://www.regent.edu).

Danhke, G. L. (1989). Investigación y Comunicación,” en C. Fernández-Collado y G. L. Dankhe (comps.), La Comunicación Humana: Ciencia Social. México: Ed. McGraw Hill.

David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación, 14ta Edición.

Durango, J. y Parra, D. (2014). Diseño del plan estratégico en la empresa de servicios de ingeniería eléctrica y telecomunicaciones Energizando Ingeniería y Construcción S.A.S. (Tesis de Maestría). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/5081>

Empresa Eléctrica Azogue C.A. (2015). Plan estratégico Empresa eléctrica Azogues, 2015-20217 Recuperado de <https://docplayer.es/83551687-Empresa-electrica-azogues-c-a-plan-estrategico-empresa-electrica-azogues.html>.

Muñoz, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. Revista Científica Guillermo de Ockham, volumen 8 (número 2), pp 23-36.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105316833003>

Pereira, G. (2012). Planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Ingelcas y Cia Ltda (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena, Cartagena,

Colombia. Recuperado de <http://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/141>

Rivera, M. (2014). Per Aspera Ad Astra. Herramientas planeación. Recuperado de

<https://herramientasplaneacion.webs.com/planeacionmaestro.htm>

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Bogotá, Colombia, 3R Editores. 10 Edición.