

FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA PYME
WAP SERVICIOS Y SUMINISTROS S.A.S

BRAYAN STID PADILLA HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
BOGOTÁ D.C

2016

FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA PYME
WAP SERVICIOS Y SUMINISTROS S.A.S

BRAYAN STID PADILLA HERNÁNDEZ

ASESOR. ARIANNE ILLERA CORREAL. PhD

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
BOGOTÁ D.C

2016

TABLA DE CONTENIDO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
OBJETIVOS	29
OBJETIVO GENERAL	29
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
JUSTIFICACIÓN	30
MARCO TEÓRICO	32
ESTRATEGIA.	32
ESTRATEGIA COMPETITIVA.	33
TIPOS DE ESTRATEGIAS.	33
ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS.	34
ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN DIFERENCIACIÓN.	34
ESTRATEGIA DE ALTA SEGMENTACIÓN.	35
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	35
ANÁLISIS EXTERNO.	36
ANÁLISIS INTERNO.	36
ANÁLISIS DOFA	37
ESTRATEGIA FO.	37
ESTRATEGIA DO.	38

ESTRATEGIA FA.	38
ESTRATEGIA DA.	38
DISEÑO DE LA HOJA DE TRABAJO.	39
SELECCIÓN DE FACTORES CLAVE.	40
ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DOFA.	40
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	41
MISIÓN.	41
¿CÓMO SE FORMULA LA MISIÓN?	42
VISIÓN CORPORATIVA.	44
EL MEGA.	45
CULTURA ORGANIZACIONAL.	46
PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES.	46
VALORES ORGANIZACIONALES.	47
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	48
DISEÑO DE LA ESTRATEGIA.	49
SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.	49
DIFUSIÓN ESTRATÉGICA.	52
MARCO METODOLÓGICO	54
ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	54
TIPO DE INVESTIGACIÓN	54
POBLACIÓN	54
MUESTRA	55
FASES DE LA INVESTIGACIÓN	55

FASE PREPARATORIA.	55
FASE DE DIAGNÓSTICO.	56
FASE DE FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	56
FASE DE DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO.	56
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	56
ANÁLISIS DOCUMENTAL Y DE INFORMACIÓN.	57
ENCUESTA.	57
VARIABLES	58
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	58
<u>CAPÍTULO I-CONTEXTO EMPRESARIAL</u>	<u>59</u>
TALENTO HUMANO	59
DIRECCIÓN	60
PRINCIPALES CLIENTES	60
PRINCIPALES PROVEEDORES	61
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	61
<u>CAPÍTULO II- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</u>	<u>63</u>
ANÁLISIS EXTERNO	63
ANÁLISIS ECONÓMICO.	63
ANÁLISIS SOCIAL.	69
ANÁLISIS POLÍTICO.	76
ANÁLISIS TECNOLÓGICO.	77

ANÁLISIS LEGAL.	79
ANÁLISIS DEL SECTOR.	80
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).	84
ANÁLISIS INTERNO	86
ANÁLISIS DE COLABORADORES.	86
ANÁLISIS DE CLIENTES	99
ANÁLISIS DE PROVEEDORES.	118
ANÁLISIS DE RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES	128
ANÁLISIS PCI.	129
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).	134
PONDERADO TOTAL DE DIAGNÓSTICO	136
MATRIZ DOFA	137
<u>CAPÍTULO III-DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</u>	139
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	139
MISIÓN	140
DECLARACIÓN DE LA MISIÓN ESTRATÉGICA.	140
JUSTIFICACIÓN DE LA MISIÓN.	140
VISIÓN	140
DECLARACIÓN DE LA VISIÓN.	140
JUSTIFICACIÓN DE LA VISIÓN.	140
EL OBJETIVO MEGA	141
DECLARACIÓN DEL OBJETIVO MEGA.	141
JUSTIFICACIÓN DEL OBJETIVO MEGA.	141

CULTURA ORGANIZACIONAL	141
PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES.	141
VALORES CORPORATIVOS.	143
CAPÍTULO IV- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	144
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	144
ESTRATEGIAS GENÉRICAS DEL ANÁLISIS DOFA	145
PROYECTOS ESTRATÉGICOS	147
PROYECTO ESTRATÉGICO ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS.	147
PROYECTO ESTRATÉGICO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	149
PLAN ESTRATÉGICO SEGUIMIENTO A EXPECTATIVAS Y NECESIDADES CLIENTE	152
PLAN ESTRATÉGICO MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA	154
PLAN ESTRATÉGICO PROYECCIÓN PROFESIONAL COLABORADORES.	156
MATRIZ DE CORRELACIÓN.	157
DIFUSIÓN ESTRATÉGICA.	158
RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	160
ETAPA DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	160
ETAPA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	162
ETAPA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	164
CONCLUSIONES	167
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169

ANEXO 1. ENCUESTA A COLABORADORES 172

ANEXO 2. ENCUESTA A CLIENTES 172

ANEXO 3. ENCUESTA A PROVEEDORES 172

LISTA DE FIGURAS

Figura No 1 Modelo integral de dirección estratégica.....	51
Figura No 2 Difusión de la estrategia	53
Figura No 3 Comportamiento histórico del Dólar en Colombia entre el año 2005 y 2016.....	64
Figura No 4 Precio histórico del barril de petróleo entre el año 2005 y 2016.....	65
Figura No 5 PIB Histórico de Colombia entre el año 2001 y 2015	67
Figura No 6 Variación histórica del PIB sector construcción entre el año 2001 y 2016.....	67
Figura No 7 Variación porcentual de grandes ramas de actividad económica entre el 2001 y 2014	68
Figura No 8 Índice de pobreza y pobreza extrema entre el año 2009 y 2015.....	71
Figura No 9 Distribución porcentual de la población ocupada por sectores económicos	72
Figura No 10 Variación porcentual de la población ocupada por sectores económicos entre 2014 y 2015.....	72
Figura No 11 Población económicamente activa según título alcanzado y sexo	73
Figura No 12 Distribución principal de ocupados según título y oficio principal.....	74
Figura No 13 Valoración de importancia del cargo para el correcto desarrollo de la empresa....	86
Figura No 14 Número de colaboradores con manual de funciones	87
Figura No 15 Valoración de relevancia de manual de funciones	88
Figura No 16 Calificación de estabilidad en empresa	89
Figura No 17 Motivación de los colaboradores al trabajar en la empresa.....	89
Figura No 18 Frecuencia de evaluación de desempeño.....	90
Figura No 19 Frecuencia de apoyo por parte de un superior o compañero de trabajo	90
Figura No 20 Percepción de valoración por parte del jefe directo	91

Figura No 21 Frecuencia de comunicación con jefe inmediato.....	92
Figura No 22 Interés de jefe inmediato en aspectos personales	92
Figura No 23 valoración de liderazgo de jefe inmediato.....	93
Figura No 24 Respuesta de jefe inmediato ante los problemas	93
Figura No 25 Nivel de satisfacción con las directivas de la organización.....	95
Figura No 26 Conocimiento de políticas de aportes y prestaciones sociales de la empresa	96
Figura No 27 existencia de sistema de mejoramiento en los procesos	96
Figura No 28 Percepción de necesidad de mejora en umbo o políticas actuales de la empresa... 97	
Figura No 29 Valoración de existencia de sistema de mejoramiento en los procesos	97
Figura No 30 Orden de importancia de aspectos que requieren más atención	98
Figura No 31 Para los clientes, ¿Quién es WAP?.....	100
Figura No 32 Conocimiento de portafolio de servicios de WAP	100
Figura No 33 Valoración de clientes sobre gestión administrativa de WAP.....	101
Figura No 34 Valoración de soporte en productos y servicios de calidad.....	102
Figura No 35 Valoración de soporte en productos y servicios de calidad.....	102
Figura No 36 Valoración de fortaleza que describe a WAP.....	103
Figura No 37 Valoración de debilidad más palpable de WAP	104
Figura No 38 Satisfacción con respecto a indicadores	105
Figura No 39 Valoración de WAP como proveedor para próximos proyectos	106
Figura No 40 Valoración de WAP como proveedor para próximos proyectos	106
Figura No 41 Valoración de inclusión de WAP en próximos proyectos	107
Figura No 42 Valoración de inclusión de WAP en próximos proyectos.....	107
Figura No 43 Valoración del producto final.....	108

Figura No 44 Valoración de la calidad de mano de obra utilizada en los proyectos	109
Figura No 45 Valoración de la calidad de materiales de obra utilizada en los proyectos	109
Figura No 46 Valoración de calidad de equipos y maquinaria utilizada en proyectos.....	110
Figura No 47 Valoración de calidad de equipos y maquinaria utilizada en proyectos.....	110
Figura No 48 valoración de la calidad por tipo de obra específica.....	111
Figura No 49 Valoración de recomendación técnica.....	112
Figura No 50 Valoración de recomendación técnica.....	112
Figura No 51 Valoración del nivel de compromiso técnico	113
Figura No 52 Valoración del seguimiento adecuado a clientes	113
Figura No 53 Valoración del seguimiento adecuado a clientes	114
Figura No 54 Valoración de calidad de respuesta a solicitudes de garantía.....	115
Figura No 55 Valoración de asesoría técnica externa.....	115
Figura No 56 Valoración de asesoría técnica externa.....	116
Figura No 57 Valoración de línea de atención al cliente	117
Figura No 58 Para los proveedores, ¿Quién es WAP?	118
Figura No 59 Valoración de portafolio de productos y servicios proveedores.....	119
Figura No 60 Valoración de portafolio de productos y servicios proveedores.....	119
Figura No 61 Valoración de documentos WAP que figuran en base de datos proveedores	120
Figura No 62 Valoración de canales de comunicación.....	121
Figura No 63 Valoración de frecuencia de información.....	121
Figura No 64 Valoración de inclusión en decisiones WAP.....	122
Figura No 65 Valoración de inclusión en decisiones proveedor	122
Figura No 66 Valoración de alianzas estratégicas	123

Figura No 67 Valoración de políticas de cartera	123
Figura No 68 Valoración de cumplimiento de términos en contratos	124
Figura No 69 Valoración como referencia en el mercado	124
Figura No 70 Valoración del crecimiento de relación comercial	125
Figura No 71 Valoración de relación comercial en relación a demás clientes	125
Figura No 72 Valoración de marco de relación flexible.....	126
Figura No 73 Valoración de perspectivas de crecimiento	126
Figura No 74 Estructura organizacional de WAP.....	139
Figura No 75 Alineamiento integral	159

LISTA DE TABLAS

Tabla No 1 Matriz DOFA	39
Tabla No 2 Estrategias DOFA	40
Tabla No 3 Grupos de interés y principios organizacionales	47
Tabla No 4 Matriz Axiológica	48
Tabla No 5 Variables de la investigación	58
Tabla No 6 Talento humano WAP Servicios y Suministros S.A.S	59
Tabla No 7 Principales Clientes WAP Servicios y Suministros S.A.S	61
Tabla No 8 Principales proveedores WAP Servicios y Suministros S.A.S	61
Tabla No 9 Portafolio de productos y servicios WAP Servicios y Suministros S.A.S.....	62
Tabla No 10 Histórico del valor del dólar en pesos colombianos entre el 2005 y 2016	64
Tabla No 11 Histórico del valor del barril de petróleo en Dólares entre el 2005 y 2016	65
Tabla No 12 Histórico del PIB colombiano y variación porcentual sector construcción entre 2001 y 2016.....	66
Tabla No 13 Índice de actividad económica.....	68
Tabla No 14 Índice de pobreza entre el año 2008 y 2015	70
Tabla No 15 Índice de pobreza extrema entre el año 2008 y 2015.....	70
Tabla No 16 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	84
Tabla No 17 Activos fijos de la organización.....	128
Tabla No 18 Análisis de perfil de capacidad directiva	130
Tabla No 19 Análisis de perfil de capacidad competitiva	131
Tabla No 20 Análisis de perfil de capacidad financiera	132
Tabla No 21 Análisis de perfil de capacidad tecnológica.....	132

Tabla No 22 Análisis de perfil de capacidad talento humano	133
Tabla No 23 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	134
Tabla No 24 Matriz de totales ponderados	136
Tabla No 25 Resultado estratégico según cuadrante	137
Tabla No 26 Matriz DOFA de Wap Servicios y Suministros.....	137
Tabla No 27 Grupos de interés y principios organizacionales	142
Tabla No 28 Matriz Axiológica de WAP	143
Tabla No 29 Estrategias genéricas FA, FO, DO, DA para WAP	146
Tabla No 30 Matriz de proyecto estandarización de procesos/responsables	148
Tabla No 31 Plan de acción para proyecto estandarización de procesos.....	148
Tabla No 32 Matriz de proyecto estructura organizacional/responsables	150
Tabla No 33 Plan de acción para proyecto estructura organizacional	151
Tabla No 34 Matriz de proyecto seguimiento a expectativas y necesidades cliente/responsables	152
Tabla No 35 Plan de acción para proyecto seguimiento a expectativas y necesidades clientes.	153
Tabla No 36 Matriz de proyecto modernización tecnológica/responsables	154
Tabla No 37 Plan de acción para proyecto modernización tecnológica	155
Tabla No 38 Matriz de proyecto proyección profesional colaboradores/responsables	156
Tabla No 39 Plan de acción para proyecto proyección profesional colaboradores	157
Tabla No 40 Matriz de correlación objetivos estratégicos/proyectos	158
Tabla No 41 Matriz de correlación áreas funcionales/proyectos.....	158

Cesión de derechos

Bogotá D.C. Abril 30 de 2016

Señores:

Universidad La Gran Colombia

Bogotá D.C

Estimados señores:

Yo, Brayan Stid Padilla Hernández, con C.C. **1'030.641625**

Autor (es) exclusivo(s) del trabajo de grado titulado: Formulación del direccionamiento estratégico para la PYME WAP Servicios y Suministros S.A.S –. Para optar el título como Especialista en Gerencia presentado y aprobado en el año 2016 autorizo (amos) a la Universidad La Gran Colombia obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación; conforme al art. 2, 12, 30 (modificado por el art 5 de la ley 1520/2012), y 72 de la ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, art. 4 y 11 Decisión Andina 351 de 1993 art. 11, Decreto 460 de 1995, Circular No 06/2002 de la Dirección Nacional de Derechos de Autor para las Instituciones de Educación Superior, art. 15 Ley 1520 de 2012 y demás normas generales en la materia.

	AUTORIZO	SI	NO
1.	La conservación de los ejemplares necesarios en la Biblioteca.	X	
2.	La consulta física o electrónica según corresponda.	X	
3.	La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer	X	
4.	La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
5.	La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Universidad para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas Facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
6.	La inclusión en el repositorio Biblioteca Digital de la Universidad La Gran Colombia.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, el presente consentimiento parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

“son propiedad de los autores los derechos morales sobre el trabajo”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables; la Universidad La Gran Colombia está obligada a RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas convenientes para garantizar su cumplimiento.

NOTA: Información Confidencial:

Esta Monografía o Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, confidencial y demás similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. SI NO

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta, tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

Firma Brayan Stid Padilla Hernández

Nombre Brayan Stid Padilla Hernández

C.C. No. 1'030.641.625

Agradecimientos

A Dios, por permitirme culminar con éxito el presente proyecto, por guiarme con sabiduría en los momentos que predominaba la incertidumbre y la duda.

A mis padres, motor indiscutible de mi crecimiento personal y profesional, por el apoyo incondicional, al amor sincero y acompañamiento en momentos de zozobra

A mis compañeros de programa, quienes indirectamente motivaron el correcto desarrollo del presente por su colaboración y dedicación ante la duda

Al gerente de Wap Servicios y Suministros S.A.S, quien a lo largo de los once meses hizo posible el acceso a la información, fue pilar en etapas fundamentales y relevantes para la obtención de los resultados

A la Doctora Arianne Illera Correal, directora de proyecto, por aclarar el panorama en etapas críticas e incentivar la mejora continua en alguien que no promueve la autocrítica constructiva

Es de ahora en adelante el compromiso profesional con el País, que el camino emprendido en adelante fomente el desarrollo socio económico de Colombia y le permita mitigar las grandes problemáticas que agobian la población

Dedicatorias.

A mis padres y hermanos por sus consejos inigualables, apoyo incondicional y valores inculcados desde la infancia, pero más que nada, por su inagotable y profundo amor.

A mi hermana en especial, que desde la distancia guía mi camino y motiva hacia el éxito, ¡Este triunfo es tuyo hermana querida!

A Dios, que formó en mí a un profesional íntegro, brindándome salud, entendimiento y motivación durante las largas e interminables noches de trabajo

Resumen

Título. Formulación de direccionamiento estratégico para la PYME del sector construcción WAP Servicios y Suministros S.A.S

Autor. Brayan Stid Padilla Hernández. Ingeniero Civil.

Palabras Clave. Diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, planeación estratégica, estrategia, grupos de interés.

Resumen.

Wap Servicios y Suministros S.A.S es una pequeña empresa del sector construcción que presta servicios de consultoría y ejecución a compañías del sector energético e hidrocarburos, la organización no contaba con un rumbo fijo o estrategia organizacional alguna y su estilo de dirección se basaba en responder a las necesidades y requerimientos del día a día en un mercado que demanda gestión administrativa de alta competencia, atendiendo a dicho requerimiento, y motivado por aportar en el desarrollo de producción intelectual del país, se inicia el proyecto alineado adecuadamente con la línea de investigación denominada desarrollo económico y calidad de vida, cuyo objeto es direccionar estratégicamente a la empresa descrita anteriormente, para lo cual fue necesario realizar en primera instancia una contextualización de las teorías, conceptos, contexto empresarial y metodologías para la consecución de los objetivos; atendiendo al primero de ellos, se inició el proceso de diagnóstico integral organizacional, buscando describir el entorno actual del medio en el cual se mueve la empresa, encontrando que WAP se encontraba a la deriva en un mercado de alta exigencia administrativa y cuyas coyunturas lo hacen volátil, no obstante, la calidad técnica de la empresa a lo largo de los ocho (8) años de existencia le han permitido mantener posición según se logró identificar tras el análisis de las encuestas realizadas a los principales grupos de interés. Tras finalizar la primera etapa con la elaboración de la matriz DOFA,

se realizó el direccionamiento estratégico, definiendo adecuadamente el accionar organizacional y operativo, las proyecciones a corto y mediano plazo así como haciendo explícita la cultura que prevalece en la organización, posteriormente, y en pro de dar por cumplido el tercer objetivo específico, el autor realizó en conjunto con el gerente la planeación estratégica basada en la definición de objetivos que abarcan puntos clave como calidad, potencial humano, fuerza administrativa y de gestión entre otros, adicionalmente a partir del desarrollo estrategias FO,FA,DA,DO fueron formuladas estrategias genéricas según lo indica la literatura consultada con anterioridad, generando así el soporte del paso siguiente que consistió en formular los proyectos estratégicos para la compañía, identificando sus responsables, tiempos de ejecución, resultados esperados e indicadores de éxito, permitiendo así direccionar estratégicamente a Wap Servicios y Suministros S.A.S.

Resumen Analítico Especializado (RAE)

1. TITULO

FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA PYME WAP SERVICIOS Y SUMINISTROS S.A.S

2. TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

Especialista en Gerencia

3. AUTOR (ES)

Brayan Stid Padilla Hernández

4. DIRECTOR, ASESOR, CODIRECTOR O TUTOR

Arianne Illera Correal

5. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo económico y calidad de vida

6. PALABRAS CLAVE O DESCRIPTORES

Estrategia
Diagnóstico estratégico
Direccionamiento estratégico
Planeación estratégica
Grupos de interés

7. RESUMEN

Wap Servicios y Suministros S.A.S es una pequeña empresa del sector construcción que presta servicios de consultoría y ejecución a compañías del sector energético e hidrocarburos, la

organización no contaba con un rumbo fijo o estrategia organizacional alguna, atendiendo a dicho requerimiento, se inicia el cuyo objeto es direccionar estratégicamente a la empresa, para lo cual fue necesario realizar en primera instancia una contextualización de las teorías, conceptos, contexto empresarial y metodologías para la consecución de los objetivos; atendiendo al primero de ellos, se inició el proceso de diagnóstico integral organizacional, buscando describir el entorno actual, encontrando que WAP se encontraba a la deriva en un mercado de alta exigencia administrativa y cuyas coyunturas lo hacen volátil, tras finalizar la primera etapa con la elaboración de la matriz DOFA, se realizó el direccionamiento estratégico, definiendo adecuadamente el accionar organizacional y operativo, las proyecciones a corto y mediano plazo así como haciendo explícita la cultura que prevalece en la organización, posteriormente, el autor realizó en conjunto con el gerente la planeación estratégica basada en la definición de objetivos que abarcan puntos clave como calidad, potencial humano, fuerza administrativa y de gestión entre otros, adicionalmente a partir del desarrollo estrategias FO,FA,DA,DO fueron formuladas estrategias genéricas según lo indica la literatura consultada con anterioridad, generando así el soporte del paso siguiente que consistió en formular los proyectos estratégicos para la compañía, identificando sus responsables, tiempos de ejecución, resultados esperados e indicadores de éxito, permitiendo así direccionar estratégicamente a Wap Servicios y Suministros S.A.S.

Introducción

La realidad actual de Colombia plantea la necesidad explícita de contar con empresas que impulsen el desarrollo del país a nivel macro y micro económico, disminuyendo la tasa de desempleo, el analfabetismo, promoviendo la población económicamente activa e incrementando en su conjunto el producto interno bruto, entendido este último como el indicador más relevante de desarrollo por bloque económico a nivel local e internacional.

El 80% del sector productivo lo conforman las pequeñas y medianas empresas, se identifica entonces sin realizar un análisis a profundidad que el aporte de las mismas a la consecución de los objetivos relacionados con anterioridad es de carácter relevante, para que el aporte sea significativamente positivo, las empresas deben considerar inobjetablemente definir su esencia, alcance, proyección y metas de corto y largo plazo, al estar éstas encaminadas a la mejora de indicadores de rentabilidad, se asegura indirectamente la mejora positiva de los indicadores micro y macro económicos del país, para que lo anteriormente dicho suceda, es necesario que las organizaciones se direccionen estratégicamente a partir del conocimiento inminente del medio que las rodea y gobierna, auditarse constantemente en pro de hacer explícitas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que están a su alcance y que a partir de la formulación de planes estratégicos de corto, mediano y largo alcance le permitan responder adecuadamente a la realidad y actualidad del mercado, aprovechando las oportunidades, mitigando el alcance de las amenazas, fortaleciendo las debilidades e incrementando las fortalezas en pro de alcanzar en los términos acordados los objetivos propuestos.

Si gran parte de las empresas que aportan el 80% del desarrollo económico al país implementan buenas prácticas de direccionamiento y planificación, Colombia inminentemente se encaminará hacia el logro de sus objetivos estratégicos, disminuyendo los indicadores de pobreza,

desempleo y desigualdad social, fortaleciendo la población económicamente activa, la moneda local, incentivando la inversión extranjera directa y por ende el producto interno bruto per cápita.

En síntesis, Colombia se proyectaría hacia una economía estable y de crecimiento constante.

Planteamiento Del Problema

En la actualidad, el mercado de la construcción, tanto en vivienda como obras civiles en cualquiera de sus dimensiones, ha contemplado un crecimiento considerablemente atendiendo al interés de los gobiernos, alcaldías y demás entes estatales que han reconocido en el desarrollo de infraestructura el motor principal de crecimiento socio-económico de las naciones, como afirma El País (2015) “La construcción se consolidó (...) como el motor de la economía, poniendo en evidencia el creciente rumbo de la inversión de las firmas y los hogares en ese sector” (p. 5).

A pesar del alza en la demanda del mercado en cuestión, la imperfección en el mismo es evidente, las distintas dimensiones de corrupción salen a flote en la mayoría de los procesos de contratación en cualquier modalidad, detrayendo recursos de proyectos encaminados a elevar el nivel de vida de la sociedad, empobreciendo a las comunidades, amenazando el desarrollo sostenible, afianzando la imperfección del mercado y eliminando la capacidad de participación de oferentes cuya cultura organizacional está en búsqueda de la transparencia y el desarrollo del bien común mediante un proceso contractual justo de contratación.

Las empresas pertenecientes a la industria de la construcción deben convivir diariamente con la problemática mencionada anteriormente, y, aunque las oportunidades estén presentes en el ambiente que las rodea, la posibilidad de alcanzarles se ve limitada por las relaciones socio comerciales que los administrativos de la misma estén en capacidad de cultivar con los clientes potenciales o el nicho de mercado al que pertenece, la capacidad financiera y recursos intangibles con los que esta cuenta.

Además de lo anteriormente mencionado, los estándares de calidad exigidos hoy en día, la capacidad económica, de talento humano y administrativa de sustentar mega proyectos hacen que las posibilidades de los más chicos se reduzcan y empiecen a perder participación en el mercado,

por lo cual, las empresas se ven obligadas a buscar desde su interior la forma de mantener posición en el mercado, factor que las lleva a direccionarse y formular distintos tipos de estrategias, que, aunque se considere implícito dentro de una organización que aspire a generar valor y posición en un mercado tan competitivo, no siempre son formuladas y direccionadas de manera que exista alineamiento en el liderazgo que se traduzca operacionalmente en procesos continuos generadores de valor diferenciador y por ende retribuciones económicas planeadas, además de ascenso en la escala del mercado.

Contextualizando las problemáticas expuestas anteriormente, Wap Servicios y Suministros S.A.S es una empresa perteneciente a la industria de la construcción de estaciones de servicio de combustibles líquidos e inflamables que incursiona en el mercado desde el año 2008 a partir de una solicitud de cotización para la prestación de un servicio, por lo cual es posible identificar que inicialmente no fue planeada y mucho menos direccionada. Hoy en día Wap, ha logrado mantener posición en el mercado gracias a la vasta experiencia de su creador, quien al día de hoy hace de Administrativo, asistente, mensajero y cualquier tipo de colaborador que en una empresa pueda existir, y es que a pesar de que la empresa se ha mantenido en el mercado por más de 8 años, nunca ha ejercido un direccionamiento de lo que quiere ser, ni el nicho específico en el que desea ejercer su actividad y mucho menos formulado e implementado estrategias que implícitamente generen valor a los clientes con los que hoy en día cuenta, por lo cual se identifica que está a la deriva en el mercado, centrando su atención en los usuarios que toquen la puerta de su oficina, sin protocolos de atención al cliente o una estructura organizacional definida, en conclusión, sin direccionamiento estratégico.

Atendiendo a los problemas internos mencionados en el párrafo anterior, es posible identificar sin profundizar mucho en el tema, qué, Wap Servicios y Suministros S.A.S, no conoce

las características externas del medio en el que ejerce su actividad económica, es decir, no conoce sus clientes, proveedores y competidores directos e indirectos que están en capacidad de afectar positiva o negativamente la cadena de valor de los servicios que actualmente presta, lo que realmente se traduce en detrimento del capital intangible con el que cuenta la empresa, generando así disminución en la escala del mercado, por lo cual, y atendiendo las problemáticas expuestas en párrafos iniciales, esta expuesta a desaparecer.

Por ende; se formula la pregunta.

¿Cómo direccionar estratégicamente a Wap Servicios y Suministros S.A.S siguiendo los principios de una organización centrada en la planeación estratégica que le permita mantener posición en el mercado?

Objetivos

Objetivo general

Formular el Direccionamiento estratégico para la Pyme del sector construcción Wap Servicios y Suministros S.A.S para los próximos cinco (5) años, comprendidos entre el 2016 y el 2021.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico integral de Wap Servicios y Suministros S.A.S mediante el uso de la matriz DOFA
- Formular el direccionamiento estratégico de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico integral.
- Diseñar el plan estratégico corporativo de Wap Servicios y Suministros S.A.S

Justificación

La competitividad empresarial, el dinamismo de los mercados y la capacidad que tienen los consumidores de ejercer presión sobre los oferentes, hacen que hoy en día, las empresas, Mipymes y demás tipos de organización, con y sin ánimo de lucro, estén direccionadas estratégicamente si quieren mantenerse en los mercados, anticipar los cambios y segregarse mediante expansión según oportunidades generales y específicas a nivel zonal, local, nacional e internacional si no esperan perder posicionamiento dentro del mismo.

Para que lo anteriormente dicho tome forma en una organización, es de vital importancia que las capacidades gerenciales de los directivos al mando estén centradas en la planeación estratégica y el liderazgo, como afirma Gómez (2014) “El gerente tendrá que ser un nuevo gerente: con mucha capacidad de liderazgo, especialmente con mucho liderazgo visible y, por tanto, con una visión muy clara del negocio” (p.16).

Teniendo en cuenta dicha demanda gerencial a las organizaciones del sector construcción, y, según el planteamiento del problema, se realiza el presente con el fin de que Wap establezca una mejor posición en el mercado a partir del direccionamiento, y, con el fin de que a mediano plazo, la compañía empiece a diversificarse mediante estrategias de cooperación, motivada por el grano de arena que el autor deja en la empresa tras el cumplimiento del objetivo general del presente.

Acudiendo a los argumentos explícitos en párrafos anteriores, es motivación del autor desarrollar el marco metodológico con el fin de dar por cumplido el objetivo general del presente, y así, poder aportar en pequeña medida al ámbito investigativo del país, promoviendo de forma indirecta la inversión en investigación, ya que, “El bajo porcentaje del PIB que se invierte en ciencia, tecnología e innovación, la ausencia de un plan nacional en investigación científica, (...)”

son algunas de las señales que reflejan la relevancia que se da a la investigación en nuestro país” (Observatorio de la Universidad Colombiana, Nf).

En el ámbito competitivo, para Colombia es factor de crecimiento Económico a menor escala el hecho de que sus empresas, Mipymes y demás tipos de organización con y sin ánimo de lucro direccionen estratégicamente los objetivos que pretenden alcanzar a mediano y largo plazo, por ende, el presente está encaminado en primera medida a cumplir el objetivo general con objeto de generar valor y posicionamiento a la empresa, y en este caso, abarcando un análisis más profundo del mercado, generar crecimiento del bloque económico al que esta pertenece.

Marco teórico

Teniendo en cuenta el alcance del presente, se hace de vital importancia realizar un recorrido por las teorías que más acogida han tenido a nivel global.

Estrategia.

La estrategia empresarial probablemente sea una de las temáticas más discutidas y mejor fundamentadas en el mundo del management, son muchos los autores que a lo largo de la evolución del concepto, han desarrollado sus premisas, planteamientos e hipótesis según el contexto empresarial específico de la época y demás aspectos que, en su momento daban luz de lo que la sociedad requería con respecto al desarrollo empresarial. “Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñado para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva” (Hit, Ireland, & Hoskisson, 2008, p. 30), Concepto que, en términos generales, abarca competencias internas y las metas de una organización en estudio, mas alla de una concepción estática y rigida, la estrategia ha de entenderse a partir de los ambientes internos que la conforman, trascendiendo hasta el aspecto externo mas remoto que indirectamente influya en el comportamiento de la actividad que desempeñe la organización

David (2003) dice que.

El concepto de estrategia se concreta como acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de la gerencia y de elevadas cantidades de recursos invertidas por la organización. Las estrategias son los medios por los cuales las empresas pueden lograr sus objetivos de largo plazo, considerando los factores internos y externos a los que se ve enfrentada la organización. (p. 90)

Teniendo en cuenta las concepciones teóricas de los autores citados con anterioridad, y, atendiendo a los objetivos del presente, se define estrategia como la herramienta empresarial encargada de alinearse con los objetivos corporativos y optar por acciones que vayan en pro del cumplimiento de los mismos con objeto de ir en búsqueda del posicionamiento sostenible, acudiendo a los ambientes endógenos y exógenos evaluados, entendidos y analizados con anterioridad.

Estrategia competitiva.

La concepción de estrategia, a medida que los clientes aprendieron a tomar decisiones, ejercer presión sobre sus proveedores y los mercados empezaron a ser dinámicos y flexibles a los cambios que en los entornos se presentaban, fue requiriendo visiones empresariales acorde a la necesidad explícita de ser competitivos, la estrategia competitiva, Según Porter (1999) “consiste en ser diferentes. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor” (p. 52), enfocando así, las acciones corporativas en generar posicionamiento a partir de la preferencia del cliente por su marca debido a un factor diferenciador con respecto a sus competidores y por ende siendo competitivos en el mercado.

Tipos de estrategias.

Cada organización es independiente, autónoma y libre de optar por estrategias que, sin salirse de los lineamientos legales que les competen, permitan agregar valor percibido por el cliente; las organizaciones optan por estrategias genéricas, en su mayoría descritas y clasificadas por Porter, (1980) “ las estrategias genéricas son fundamentalmente dos liderazgos: uno en costos y otro en diferenciación” (p. 66)

Estrategia de liderazgo en costos.

La clasificación genérica se enfoca al tipo de cliente que la organización tiene por objeto para comercializar un producto y su servicio, en el caso de la estrategia de liderazgo en costos, Porter afirma que.

El liderazgo en costos requiere un conocimiento profundo de los procesos que integran la cadena de valor del negocio y una estrategia consistente y rigurosa de productividad, que asegure una muy buena calidad del producto o servicio al menor costo posible, las curvas de aprendizaje y la identificación de los impulsores de valor deben ser la oportunidad para la disminución de costos con calidad. (1980, p. 67)

Es indispensable identificar el proceso perteneciente a la cadena de valor que, sin disminuir la calidad del producto final, está en capacidad de someterse a la reducción en la inversión neta por parte de la compañía, generando así productos y servicios que se mantienen en los mercados específicos por ser competitivos en precio.

Estrategia de liderazgo en diferenciación.

Como se mencionó anteriormente, la estrategia depende de los objetivos organizacionales en cuanto a cliente y nicho específico de mercado objeto, es indispensable conocer las características y necesidades de los clientes para poder optar adecuadamente por las estrategias que guiarán, en el caso de liderazgo por diferenciación que, Según Porter.

Requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles o intangibles que el cliente perciba como diferentes y que justifiquen un mayor precio por el valor que generan. La diferenciación puede ocurrir en los procesos que integran la cadena de valor o en los atributos complementarios que los hagan

diferentes. (1980, p. 68). Este tipo de estrategia intenta concebir el estilo de vida del cliente y factores que estén alineados directamente con sus preferencias para palparlos en los productos y servicios comercializados por las compañías.

Estrategia de alta segmentación.

En algunos casos, las organizaciones requieren análisis muchos más profundos ya que los clientes objeto tienen necesidades en extremo específicas a satisfacer, para quienes cumpla la premisa anterior, se requiere optar por estrategias que permitan cumplir las expectativas de los micro segmentos a los cuales se espera atender, según Serna Gómez (2014).

La estrategia de alta segmentación consiste en responder a las necesidades y expectativas de un segmento o subsegmentos claramente diferenciados. La microsegmentación permitirá llegar a la oferta de productos y servicios altamente diferenciados y segmentados. Conocer las necesidades y expectativas de cada uno de esos macrosegmentos es una condición necesaria en una estrategia de mercados (p. 75).

Según la clasificación general de la estrategia empresarial, el gerente estará en capacidad de enfocar su organización atendiendo los lineamientos de alguna de las anteriormente detalladas, aun así, y teniendo en cuenta el dinamismo de los mercados, los avances tecnológicos, entre otros factores exógenos de la organización, la estrategia por la que opta la gerencia es concebida bajo premisas de carácter mixto, mezclando así, según la especificidad del caso, los tres tipos de estrategias generales.

Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico es el punto de partida hacia el direccionamiento de las organizaciones puesto que hace referencia al estado actual de la misma con respecto al mercado u

industria en la cual se desempeña, haciendo hincapié en fortalezas y debilidades propias de la organización que influyen en ¿Cómo está la compañía? y ¿Dónde está la compañía? El diagnóstico estratégico entonces se divide en dos etapas, análisis interno y evaluación de variables exógenas a la organización.

Análisis externo.

El buen ejercicio de selección de estrategia y formulación de los planes estratégicos de una organización atiende a un proceso adecuado que parte del análisis exógeno de la organización, atendiendo factores relevantes para la correcta comercialización de los productos y servicios de la organización según los objetivos a cumplir, Para David, F (2003) Las fuerzas externas clave que constituyen lo ambientes de la organización son las fuerzas económicas, sociales , culturales, demográficas y ambientales; políticas gubernamentales y legales; tecnológicas y competitivas, estos entornos y fuerzas externas deben ser analizadas a profundidad para fortalecer el entendimiento del entorno del mercado de la empresa en estudio, es posible apoyarse mediante herramientas como la matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Análisis interno.

A partir del análisis externo, la alta gerencia esta en capacidad de realizar auditoria dentro de la organización, permitiendo así identificar los aspectos clave que ayudarán a conocer el estado actual y serán la base de las decisiones que se tomarán con posterioridad, ya que, como dice David, F (2003).

Tanto las fortalezas y debilidades como las oportunidades y amenazas acompañadas de una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar los objetivos estratégicos y las estrategias para el logro de estos, los cuales son establecidos con la intención de aprovechar las fortalezas y superar las

debilidades. Para identificar las fortalezas y debilidades de una empresa, es necesario involucrar todas las áreas de la empresa. (p. 118)

Según David, F (2003) “ la evaluación interna está enmarcada en factores gerenciales, de mercadotecnia, financieros, de producción, de talento humano, de gestión ambiental y de investigación y desarrollo” (p. 119). Factores que deberán ser analizados profundamente con objeto de obtener información detallada con respecto al comportamiento de los mismos y, así, estar en capacidad de implementar herramientas como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Análisis dofa

Existen actualmente herramientas que proporcionan a la alta gerencia de una organización la posibilidad de sintetizar y contextualizar los análisis endógenos y exógenos realizados con anterioridad, una de ellas es la Matriz DOFA, que, Para David (2008) “Es entendida como la “matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) (...) herramienta muy importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias” (p. 170). El procesamiento de los análisis que la matriz propone, lleva a la alta gerencia a entender los aspectos externos e internos que afectan negativamente la actividad económica de la organización

Estrategia fo.

La estrategia Fo, utiliza, afirma David (2008) “las fortalezas internas para aprovechar al máximo los acontecimientos externos, es decir, las oportunidades. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará en convertirlas en fortalezas y cuando hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades” (p. 171). El planteamiento anterior permite identificar que a pesar de encontrar eventos negativos dentro de los análisis, es labor de la gerencia prestar especial atención a los procesos internos que se ven afectados por los

mismos y ejecutar planes de acción enfocados a mitigar las debilidades y enfrentar adecuadamente las amenazas.

Estrategia do.

Una organización puede hacer frente a las debilidades que encuentre después de la auditoría puesto que dependen únicamente de ella misma, es decir la gerencia está en capacidad de disminuir inconformidades internas y optar por calidad en medida que las identifica y efectúa esfuerzos para minimizarlas, o, como dice David (2008) “Superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas” (p. 171).

Estrategia fa.

Teniendo previstas las fortalezas con las que cuenta determinada organización, la gerencia de la misma, en este caso, puede realizar esfuerzos para enfocarla en pro de minimizar el impacto de las amenazas, La estrategia fa, según David (2008) “Utiliza las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas” (p. 171).

Estrategia da.

La estrategia da, según David (2008) “Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria” (p. 12).

Es carácter especial de la gerencia establecer las estrategias a implementar teniendo en cuenta los análisis realizados con anterioridad, atendiendo a la visión y objetivos corporativos. Independientemente de la elección, se deben enfocar los esfuerzos en mitigar las debilidades y, valga la redundancia, fortalecer las fortalezas, haciendo fuerte la organización y flexible a los

cambios en los agentes externos a la misma. Alineando así las acciones que realiza y la prospectiva del ejercicio de su actividad a futuro.

Diseño de la hoja de trabajo.

Las teorías detalladas durante el desarrollo del presente serán abordadas según los lineamientos de Serna Gómez, autor que, en adelante sera la base del Know How para la puesta en práctica de los conceptos descritos con anterioridad.

El diseño de la hoja de trabajo, como afirma Serna Gómez, se realiza.

Atendiendo el análisis interno de la organización y el perfil competitivo se debe realizar una agrupación de los factores clave en cada uno de estos análisis (...) en el análisis DOFA deben incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia , los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas (...) al elaborar el cuadro de trabajo no debe dejarse por fuera del análisis ningún elemento clave. (2014, p. 189).

Se ilustra así, la hoja base de trabajo para el análisis que será realizado por parte de la gerencia, ver Tabla No 1.

Tabla No 1 Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar oportunidades clave	Enumerar amenazas clave
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enumerar fortalezas clave	Enumerar debilidades clave

Fuente: Serna (2014)

Selección de factores clave.

Un análisis profundo de los aspectos necesarios para diligenciar la matriz planteada en la Tabla 1. Requiere que, para no enfatizar en variables de poca relevancia, sean escogidos los factores clave, Atendiendo los lineamientos de Serna Gómez (2014) “debe hacerse una selección de los factores clave del éxito (FCE) que servirán de base para el anaálisis DOFA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía” (p. 189)

Análisis de estrategias dofa.

Como se mencionó anteriormente, del análisis realizado, han de plantearse opciones estratégicas que, como afirma Serna Gómez.

Con base en la selección de los factores clave de éxito (FCE) de mas alto impacto se realiza el analisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza y cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad, este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía” (2014, p. 190)

Tabla No 2 Estrategias DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto
Enumerar las de mayor impacto FCE	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
DEBILIDADES	FO	FA
Enumerar las de mayor impacto FCE	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
	DO	DA

Fuente: Serna (2014)

Los lineamientos definidos con anterioridad permitirán al autor desarrollar correctamente el diagnóstico general de la compañía objeto de estudio, es entonces así como se dan los primeros pasos hacia el direccionamiento estratégico.

Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico, objeto principal del presente, es definido por David, así.

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 (...) la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información (...) para lograr el éxito de la empresa. (2003, p. 5).

Con base en el objetivo que persigue la dirección o direccionamiento estratégico se formulan una serie de herramientas gerenciales que, guiarán en adelante a la organización en búsqueda de sus objetivos.

Misión.

El primer paso posterior a la concepción estricta de los análisis endógenos y exógenos sintetizados mediante el uso de la matriz DOFA es enmarcar adecuadamente las actividades de la empresa, los clientes a los cuales va dirigida y demás variables que permitan a la gerencia contextualizar adecuadamente La misión, que, según Serna Gómez (2014) “describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión y, en otros términos, da respuesta a la pregunta ¿Cuál es el negocio?” (p. 202).

La correcta definición de la misión, permitirá a la organización facilitar la formulación de estrategias, además de, como explica Serna Gómez (2014), “Permite asegurar consistencia y

claridad de propósitos (...) lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición más clara y explícita del negocio”

Serna Gómez (2014) En tanto, refiere que la formulación de la misión fundamenta y guía las decisiones que desde la gerencia se tomen en pro del éxito de la misma y por ende ha de servir como punto de partida para un mercado interno agresivo que permita el empoderamiento en todos los niveles organizacionales de la empresa.

Es indispensable conocer, desde la teoría, los lineamientos que guían la formulación de la misión para un óptimo desarrollo de la misma.

¿Cómo se formula la misión?

Muchos de los errores que cometen actualmente las organizaciones se fundamentan a partir de la no adecuada concepción de la Misión empresarial, por ello, Serna Gómez (2014) plantea que la formulación de la misión, y en general del direccionamiento estratégico es labor de la junta directiva que, mediante el trabajo en equipo, durante sesiones integran ideas alrededor de un mismo propósito común que guíe la acción gerencial, las sesiones deben buscar responder a las siguientes preguntas, que, darán luz a la formulación de la misión.

¿En qué negocio estamos?, ya que, según Serna Gómez (2014) el conjunto de análisis específicos y reales con respecto al tipo de negocio, las características provenientes de ambientes exógenos y posibles cambios que se presenten a futuro en el mercado conducirán a la definición clara del negocio en el que la empresa se encuentra o encontrará inmersa.

¿Para qué existe la empresa?, tal vez, y, según Serna Gómez (2014) la pregunta que enmarcará en adelante el proceso puesto que define la razón principal de las actividades de la empresa, el objeto por el cual fue constituida.

¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?, es indispensable para la formulación de la misión el acto de identificar y/o definir, mas alla de la estandarización de procesos, la actividad que se considera brinda el valor suficiente al cliente como para ser diferenciadora de las ejecutadas por competidores.

¿Quiénes son nuestros clientes?, para Serna Gómez (2014), “ cliente es alguien a quién es indispensable satisfacer en sus necesidades y expectativas. Llamese cliente propiamente dicho, consumidor o usuario” (p. 205), y para la formulación de la misión es relevante el conocimiento previo del cliente objeto de la compañía ya que es el fundamento principal de la comercialización de sus productos y servicios.

¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?

¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?

¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?

¿Cuáles son los objetos de rentabilidad de la empresa?

¿Cuáles son los principios organizacionales?, pregunta en especial, que, como plantea Serna Gómez (2014) “Es importante que la organización establezca los principios que han de guiar su desempeño” (p. 207), permitiendo así indicar y alinear la cultura empresarial que la gerencia fundamenta en la empresa.

El desarrollo real y consecuente de los interrogantes vistos anteriormente deben construir la base para formular la misión de la empresa, área o negocio específico, siendo lo mas objetivos y realistas posible, enmarcándola adecuadamente y expresando a través de la misma, en fin de términos, lo que es la organización.

Visión corporativa.

Si la misión contextualiza la organización y permite expresar a los clientes, colaboradores y proveedores lo que es la empresa, la visión permite, desde la perspectiva plantear una meta a mediano o largo plazo, visualizar la misma compañía a futuro, como dice Serna Gómez.

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro (...) LA VISIÓN SE FORMULA PARA LOS LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN (2014, p. 213)

Serna Gómez (2014) considera que los líderes de la organización comprenden la filosofía y la misión de la empresa en general, desde los aspectos internos, hasta los ambientes externos a la misma. Así mismo, establece que, “Al formular la visión se supone que los líderes incorporan su conocimiento de todos los actos organizacionales y de sus grupos de referencia a la visión corporativa” (p. 213).

La correcta formulación de la visión parte a razón de considerarla;

Integradora, es decir, positiva, detallada y amplia ya que, como dice Serna Gómez (2014) “Una visión sin acción es una utopía y una acción sin visión es un esfuerzo inútil” (p. 214).

Consistente con los objetivos corporativos para evitar confusiones y segregada tanto interna y externamente con objeto de conocimiento de la misma por parte de los grupos de interés de la compañía.

Además de ello, y con objeto de precisar en el Know How, Serna Gómez afirma que la visión debe.

Expresar claramente los logros que se espera alcanzar en el periodo escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización, por ello, la formulación de la visión debe hacerse en términos que signifiquen acción. Debe ser, pues (...), de donde nos imaginamos que la empresa está en el horizonte de tiempo escogido (2014, p. 215).

Positiva y alentadora, la visión debe impulsar, motivar y potencializar el compromiso de la alta gerencia con la organización, aún así, debe ser Realista para que, como afirma Serna Gómez (2014) “No sea un sueño inútil. Tiene que ser un sueño posible. Por ello (...) debe tenerse en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia” (p. 215).

Por último, y con el fin de contextualizar los fundamentos teóricos enunciados con anterioridad, la visión, para Serna Gómez (2014) “requiere una administración comprometida que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y las metas propuestas, debe ser una administración muy segura del direccionamiento” (p. 216).

El mega.

Además de la misión y visión, el direccionamiento estratégico de una compañía abarca un objetivo corporativo, la cima a alcanzar mediante el desarrollo de las actividades comerciales de la compañía, objetivo, que Para Serna Gómez.

Es un objetivo superior que una empresa decide alcanzar (...) es el punto de partida para que dicha empresa u organización defina su ruta estratégica, es decir, las metas que quiere lograr y las estrategias que, ejecutadas, harán realidad el objetivo superior definido (2014, p. 225).

Por tanto, el mega es una meta ambiciosa alineada en todos los niveles organizacionales y por ende, define los resultados concretos que después de un gran esfuerzo, se está en capacidad de alcanzar en un periodo de tiempo específico.

Cultura organizacional.

La cultura organizacional es la aglomeración de ideologías, políticas, principios y valores que rigen las prácticas de la organización, factores clave que convergen en la definición de la propia identidad organizacional, para Serna Gómez (2014) la cultura organizacional es la definición del cómo se hacen las cosas, cómo se establecen prioridades y se da relevancia a las actividades operacionales, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas, es básicamente el punto de partida para la planeación estratégica.

La cultura organizacional involucra el conjunto de esfuerzos que realiza la gerencia en conjunto para la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en el estilo de dirección, la claridad en los principios organizacionales el empoderamiento y la estructura organizacional.

Principios organizacionales.

Tanto la misión, visión y objetivos de una empresa, dan soporte, idea y luz de quién es la organización, justifican, como se mencionó anteriormente, la actividad comercial, el nicho al cual pertenece entre otros factores que dan cabida a la inclusión en los principios que una organización profesa, a pesar de ello, los principios organizacionales deben, en gran medida, estar redefinidos independientemente de los demás componentes ya que son parte fundamental, el punto de partida de la gerencia hacia la planeación estratégica.

Como afirma Serna Gómez (2014), los principios organizacionales “Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo

que es importante para una organización y son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa” (p. 74).

En la Tabla No 3. se ejemplifican algunos grupos generales de interes y los principios a los que obedece la interacción organizacional con los mismos.

Tabla No 3 Grupos de interés y principios organizacionales

GRUPO DE REFERENCIA	PRINCIPIOS
Estado	Pago oportuno de impuestos
Sociedad	Responsabilidad social
Cliente	Negociaciones transparentes
Colaborador	Respeto-participaci
Accionista	Rentabilidad justa
Empresa	Reglas claras-honestidad

Fuente. Serna Gómez (2014)

Valores Organizacionales.

Los valores organizacionales guían el pensamiento general de las actividades comerciales y operacionales de las organizaciones, son definidos y plasmados a partir de la trascendencia de las costumbres y creencias de la gerencia con respecto a diversas áreas comunes del ser humano, según Serna Gómez (2014), “los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción, los valores dictan la elección de la estrategia misma” (p. 114)

Dichos valores, han de ser idealizados y estructurados a partir de una escala valorativa que permita identificar grupos de interés que verán reflejados los valores organizacionales en la interacción comercial con la organización, una de las herramientas gerenciales en el apoyo a la formulación de los valores organizacionales es la matriz axiológica, la cuál será la base filosofía empresarial y por ende la cultura organizacional en general, Se ejemplifica mediante la Tabla No 4. La matriz axiológica con algunos grupos de interés.

Tabla No 4 Matriz Axiológica

Grupo Principio	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	proveedores	Colaboradores	Accionista
Respeto	X	X	X	X	X	X	
Rentabilidad				X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X		X	X
Productividad				X	X	X	X
Competitividad				X	X	X	X

Fuente. Serna Gómez (2014)

Las herramientas y directrices gerenciales descritas anteriormente permiten a la gerencia establecer el direccionamiento estratégico de la compañía, además de ello, dan aval para iniciar las labores de planeación estratégica y así finalizar una etapa preponderante en la administración de la misma, aprobando la incursión en los mercados descritos, disminuyendo riesgos y con bases organizacionales precisas.

Planeación estratégica

La planeación estratégica busca la formulación, selección, implementación y control de las estrategias a partir del direccionamiento previo que el equipo gerencial realizó, ya se conoce la actividad principal, el nicho de mercado en la cual la desarrolla, y la cultura organizacional que profesa, por ende, la gerencia está en capacidad de buscar alternativas que alineadas con el direccionamiento estratégico, permitan a la organización crear y mantener posición en el mercado, en pocas palabras, buscar, seleccionar e implementar acciones que vayan en búsqueda de lograr los objetivos corporativos y mediante la ejecución de la misión.

Es importante que las decisiones gerenciales trasciendan las estructuras verticales y se segreguen a todo nivel de la organización, permitiendo que cada individuo perteneciente a la misma conozca las estrategias implementadas, los objetivos que busca cumplir y esté en capacidad

de transmitir a los clientes, proveedores y compañeros directos los valores y principios organizacionales mediante la ejecución diaria de las actividades operativas.

Diseño de la estrategia.

A partir del análisis DOFA y las estrategias FO, DO, FA, DA planteadas durante el direccionamiento estratégico, la junta directiva analiza y define las estrategias que serán implementadas según la misión y buscando cumplir la visión corporativa dentro de cada unidad estratégica.

Las estrategias deben reflejar una acción concreta sobre la cual es posible establecer tareas y responsables específicos, han de evitar ser utópicas o evadir la realidad de la empresa, son diseñadas bajo premisas del direccionamiento estratégico y así lograr un adecuado alineamiento con el resto de la dirección de la compañía.

Selección de la estrategia.

Con objeto de dar por finalizado el direccionamiento estratégico, la gerencia de la compañía debe verse inmersa en el proceso selección de estrategia, que, como afirma David, F (2003) “Es la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva (...) intenta determinar los cursos alternativos de acción que permitan a la empresa lograr su misión y objetivos” (p. 196)

Además de ello, y, para enmarcar, contextualizar y facilitar el proceso, David, F considera que.

Las estrategias nunca toman en consideración todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa porque existe un número infinito de acciones posibles y de maneras de implantar dichas acciones; por lo tanto, es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar

las ventajas, las desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias (2003, p. 197)

Es de vital importancia procesar adecuadamente las ideas estratégicas que la junta directiva tenga, no basarse en caprichos o deseos propios para la elección de una estrategia empresarial, realizar un análisis riguroso, adecuado y concienzudo de las alternativas, optando por la que se alinee mucho más con los objetivos, misión y visión corporativas.

David, F afirma que.

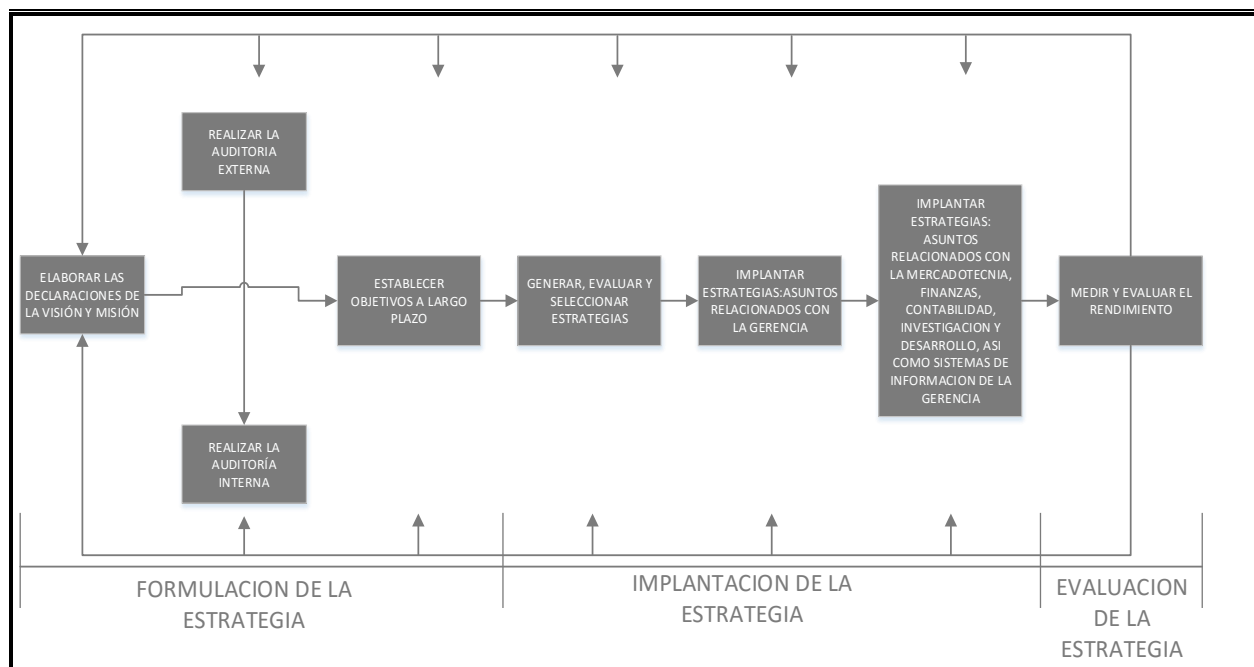
La identificación y la evaluación de las alternativas de estrategias deben permitir la participación de los gerentes y empleados que elaboraron con anterioridad las declaraciones de la Visión y la misión de la empresa, llevaron a cabo la auditoria interna (...) los representantes de cada departamento y división de la empresa deben formar parte de este proceso, como ocurrió en las actividades previas (...) todos los participantes en la actividad de análisis y selección deben contar con la información sobre auditorias externa e interna de la empresa, esta información, junto con la declaración de la misión de la empresa, ayudará a los participantes a desarrollar sus propias mentes estrategias particulares que podrían beneficiar más a la empresa (2003, p. 198).

Para la elección de estrategia, se utiliza la escala que, David, F (2003) propone.

- 1= No debe implantarse
- 2= Es posible que deba implantarse
- 3= Es muy probable que deba implantarse
- 4= Debe implantarse de manera definitiva

La decisión dependerá de las reuniones de la junta directiva a cargo de la organización, siempre velando por los intereses de la misma mediante el punto de vista objetivo que cada uno aporte ya que hizo parte del proceso íntegro de direccionamiento estratégico.

Figura No 1 Modelo integral de dirección estratégica



Fuente. David (2003).

Es relevante aclarar que, teniendo en cuenta el alcance del presente, el modelo integral de dirección estratégica se llevará a cabo hasta la formulación e implantación de las estrategias, la etapa que involucra medir y evaluar el rendimiento no hace parte del objeto y alcance del presente.

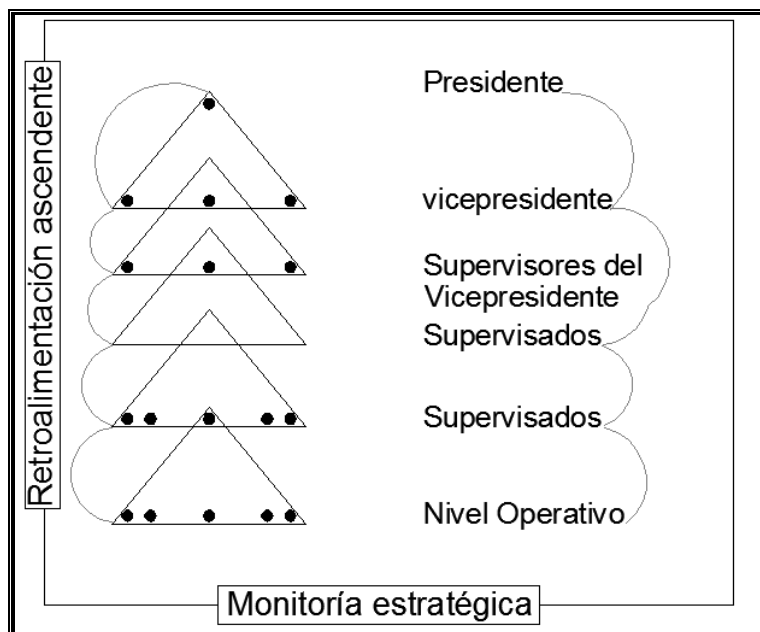
Como es posible identificar, la correcta contextualización de las temáticas abordadas a lo largo del presente permiten al autor identificar el Know How del direccionamiento estratégico, procesos que será llevado a cabo siguiendo los lineamientos del marco metodológico.

Difusión estratégica.

Una vez seleccionadas las estrategias que guiarán a la compañía hacia El Mega y la visión corporativa, se hace imperante la difusión de las mismas desde la cima de la estructura jerárquica, pasando esta por cada colaborador que pertenezca a la compañía.

Las estrategias no pueden ser, como afirma Serna Gómez (2014) documentos que se almacenen en los anaqueles de la junta directiva, su elaboración parte del supuesto que será ejecutado por los colaboradores y monitoreada por la gerencia, por lo cual es simplemente imperativo el conocimiento de las estrategias a todo nivel organizacional. La difusión estratégica busca una armonía total en la organización, y la difusión de la cultura organizacional hacia los clientes mediante canales directos de comunicación como lo son los colaboradores, un empleado empoderado y con conocimiento del direccionamiento estratégico de su compañía, sabe para dónde se dirige esta, lo que quiere y lo que no, por ende se siente en capacidad de tomar decisiones que vallan en pro de aquellos ideales, como afirma Serna Gómez (2014) “Un colaborador bien informado sobre para dónde va la organización, podrá contribuir más eficientemente al logro de sus metas y objetivos” (p. 257). Para lograr que la comunicación sea efectiva, Serna Gómez (2014) sugiere un modelo de divulgación en cascada que permite, además de la difusión efectiva de la información, la retroalimentación de los resultados en sentido inverso, es decir de colaborador directo hacia junta directiva.

Figura No 2 Difusión de la estrategia



Fuente. Serna Gómez (2014).

Marco metodológico

Enfoque de investigación

La formulación del direccionamiento estratégico para la Pyme del sector construcción Wap Servicios y Suministros S.A.S corresponde, según los objetivos propuestos, a un enfoque de carácter cualitativo ya que la recolección de información se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos objeto de estudio mediante la búsqueda de un concepto que se adapte y pueda abarcar parte de la realidad estudiada, el enfoque cualitativo analiza las variables a partir de la interacción directa con el sujeto de estudio mediante la implementación de instrumentos de medición.

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que los objetivos buscan especificar propiedades relevantes del caso en cuestión que es sometido a análisis, en un estudio descriptivo, como afirma (Cauas, s.f) “Se selecciona una serie de cuestiones, se mide cada una de ellas independientemente, de forma tal de describir lo que se investiga. Este tipo de estudio puede ofrecer la posibilidad de llevar a cabo algún nivel de predicción”. (p. 6)

Con base en el párrafo anterior, es posible deducir que en La formulación del direccionamiento estratégico para la Pyme del sector construcción Wap Servicios y suministros S.A.S se describirán los componentes del modelo teórico base para cumplir a cabalidad los objetivos del mismo, haciendo así la investigación de tipo descriptiva.

Población

Arias (2006) define población como un conjunto finito o infinito de elementos con características y perfiles en común para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Por lo cual, para el direccionamiento estratégico del análisis de caso objeto del

presente, la población, puesto que hacen parte integral de la empresa, aportan valor a los procesos y relizan día a día actividad operacional y comercial con la Pyme, está comprendida por las partes interesadas en el ejercicio comercial de la misma, siendo entendidos éstos como los veintiseis (26) colaboradores que integran el talento humano, los trece (13) clientes y nueve (09) proveedores cuya interacción aportan más valor al servicio y producto de la Pyme en cuestión, estando relacionados éstos en las Tablas No 6, 7, 8 respectivamente.

Muestra

Para efectos del presente, atendiendo el alcance y objetivos propuestos, la muestra está comprendida por la totalidad de la población, permitiendo así identificar que los instrumentos de medición serán planeados, realizados e implementados a manera de censo mediante el seguimiento a las fases de investigación para talento humano, clientes y proveedores respectivamente.

Fases de la investigación

Las fases de investigación corresponden directamente al cumplimiento de los objetivos específicos planteados durante la primera etapa del proyecto, permitiendo de esa manera concatenarlos y encaminar la investigación al logro del objetivo general, por lo cual, las fases que han de desarrollarse para el cumplimiento de lo anteriormente dicho dentro del presente, son;

Fase preparatoria.

La fase preparatoria de la investigación involucra contextualización teórica y conceptual del área de conocimiento a la cual pertenece el caso específico, enfocando esfuerzos en recolección de antecedentes a escala internacional, nacional, regional, local y formulaciones teóricas de especialistas en el área de conocimiento que serán en adelante base del desarrollo metodológico, principalmente la fase preparatoria enmarca y delimita el alcance de la investigación.

Fase de diagnóstico.

Una vez identificados los planteamientos teóricos del proyecto, para efectos del presente, y atendiendo al primer objetivo específico, la fase de diagnóstico involucra evaluación externa y auditoría interna de Wap por parte del autor, apoyándose el mismo, mediante el uso de herramientas gerenciales e instrumentos de investigación, en las partes interesadas, como son, los colaboradores, clientes y proveedores descritos previamente en la muestra.

Fase de formulación del direccionamiento estratégico.

En cuanto el análisis de los datos obtenidos en campo haya concluido en el diligenciamiento de la Matriz Dofa, según los lineamientos de las teorías correspondientes al direccionamiento estratégico descritas en el marco teórico, el autor formulará la misión, visión, el mega, los valores, principios y filosofía empresarial que, en adelante guiarán las actividades comerciales de la Pyme, permitiendo así direccionarla estratégicamente y dar por cumplido el segundo objetivo específico.

Fase de diseño del plan estratégico.

En la fase diseño del plan estratégico, han de formularse las estrategias FA, DA, FO, DO a partir de los resultados obtenidos con las auditorías y según los lineamientos del direccionamiento estratégico, además involucra la difusión y alineación estratégica de las mismas con los colaboradores en primera instancia, clientes y proveedores, manteniendo objetividad con la formulación de estrategias que permitan a la Pyme crear y mantener posición en el mercado de la planeación y construcción de estaciones de combustibles líquidos.

Instrumentos de investigación

La recolección de información para las distintas fases del proyecto se realizará mediante la planeación e implementación de los siguientes instrumentos.

Análisis documental y de información.

El análisis documental y de información, según Garcia Gutierrez (2002) es una forma de investigación técnica que busca la recuperación y análisis sistemático de documentación relevante para el caso específico, comprende el procesamiento analítico y la descripción bibliográfica de la fuente, además es una forma de desglosamiento cuyo objetivo es la captación, evaluación, selección y síntesis del contenido de los documentos, es el instrumento por excelencia de la gestión de la información.

Para el desarrollo de la fase diagnóstica, es necesario recopilar información contable, comercial, financiera, entre otra, de la empresa, estar en capacidad de decantarla y sistematizar la que realmente sirve atendiendo el alcance del presente proyecto y con objeto de aportar a la construcción de la matriz Dofa.

Encuesta.

La encuesta es un instrumento de investigación en campo que busca, mediante una serie de preguntas, obtener información precisa con respecto a un tópico específico, se caracteriza por un contacto directo entre las dos partes involucradas, el encuestado y el encuestador, las preguntas de la encuesta se caracterizan por ser de dos tipos, abiertas y cerradas, las abiertas, intentan buscar una respuesta amplia y libre, se puede lograr trascender los objetivos de la misma, trayendo esto ventajas y desventajas al mismo tiempo puesto que el análisis posterior de la información se torna extenso, pero el encuestador está en capacidad de captar información adicional relevante para la investigación, mientras que, la pregunta cerrada enmarca una serie de opciones o valoraciones en escala que da respuesta a la pregunta, este tipo de pregunta se presta para subjetividades si no es correctamente formulada, o, para enmarcar adecuadamente la misma de manera que la respuesta sea lo más objetiva posible, dentro de una encuesta, los dos tipos de pregunta pueden ser utilizadas

según el alcance que se quiera de las respuestas que las mismas proporcionan, depende de quien las formule, identificar la más viable para el estudio en cuestión.

Para efectos del presente, la encuesta que se formule ha de ser implementada en las gerencias de cada elemento que compone la muestra, buscando identificar el % de participación de Wap en la actividad comercial de cada una de ellas, los factores positivos y negativos de la Pyme percibidos por los mismos, el % de satisfacción y demás aspectos de interés que permitan concluir adecuada y objetivamente la matriz Dofa y sean la base de la planeación estratégica.

Variables

Las variables de investigación son objeto de búsqueda de información con respecto a una unidad estudiada o analizada, para efectos del presente, y con objeto de enmarcar las variables a las tres partes interesadas y descritas previamente en la muestra, se enuncian en la Tabla No 5.

Tabla No 5 Variables de la investigación

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Valoración general de Wap Servicios y Suministros	Proyección de relaciones comerciales

Fuente. Elaboración propia.

Línea de investigación

La línea de investigación, desarrollo económico y calidad de vida corresponde a la Facultad de Economía y Administración de Empresas de la Universidad La Gran Colombia, articulada con la Facultad de Postgrados y formación continuada, línea de investigación base para el desarrollo del presente proyecto puesto que busca, mediante la ejecución del núcleo Problémico de estrategia empresarial, formular el direccionamiento estratégico de la Pyme en cuestión mediante la aplicación de teorías concebidas y desarrolladas a lo largo de los últimos treinta (30) años con objeto de aportar al desarrollo socio económico de Colombia y Wap respectivamente.

Capítulo I-contexto empresarial

En el desarrollo del presente, se hará una breve contextualización de lo que hoy en día es, Wap Servicios y Suministros S.A.S.

La empresa Wap Servicios y Suministros E.U, como fue constituida en el año 2008, a razón de una solicitud de presupuestación recibida por quién, a lo largo de estos 8 años llevó a la Pyme a consolidar una posición estable en el mercado de la construcción de estaciones de servicio de combustibles líquidos, los conocimientos técnicos específicos del gerente son, aún hoy en día, la base fundamental de la organización puesto que no cuenta con fundamentación administrativa.

Wap Servicios y Suministros S.A.S es una pyme que ejecuta obras civiles, eléctricas e hidráulicas en estaciones de servicio de combustibles líquidos, atendiendo así, íntegramente el 50% de las necesidades que sugiere una firma que pertenezca al gremio en específico, durante los últimos años, y, a partir de estrategias de cooperación, outsourcing para ser más específico, ha venido penetrando el mercado con otra línea de servicio, la cual, para efectos del presente se llamara en adelante, Consultoría, permitiendo así la diversificación de actividades que hoy en día desempeña la organización.

Talento humano

El talento humano de Wap Servicios y Suministros S.A.S ha sido el activo más importante a lo largo de los siete años de actividades de la empresa, que, cuenta, a la fecha, con el personal de planta y operativo relacionado en la Tabla No 6.

Tabla No 6 Talento humano WAP Servicios y Suministros S.A.S

CARGO	NOMBRE	ANTIGUEDAD
Gerente General	Wilson Padilla	8 años
Gerente Comercial	Wilson Padilla	8 años
Director de Proyectos	Gustavo Mendoza	4 años
Director de Proyectos	Mauricio Wilches	1 año
Director de Proyectos	Manuel Acevedo	1 año
Ingeniero de seguridad	Harvey Cepeda	1 año
Topógrafo	Diana Toro	1 año

Ingeniero Civil	John Forero	1 año
Auxiliar de Ingeniería	Brayan Stid Padilla	3 meses
Auxiliar Contable	Luz Amparo Gómez	4 años
Director operativo	Noé Pérez Avendaño	6 años
Auxiliar Operativo	Orlando Hernández Gómez	1 año
Auxiliar Operativo	Guillermo León	9 meses
Auxiliar Operativo	Luis Carlos Sánchez	9 meses
Auxiliar Operativo	Jorge Iván Cano	8 meses
Auxiliar Operativo	José Sierra Puertas	8 meses
Auxiliar Operativo	Jonathan Andrade Álvarez	9 meses
Auxiliar Operativo	Miguel P Copete	4 meses
Auxiliar Operativo	Rodrigo Suarez	4 meses
Auxiliar Operativo	Jarbie Muñoz	4 meses
Auxiliar Operativo	Celso Romero	4 meses
Auxiliar Operativo	Jonathan Cepeda	2 meses
Auxiliar Operativo	Rodrigo Yépez	4 meses
Auxiliar Operativo	Luis Eduardo Cortes	2 meses
Auxiliar Operativo	Horacio González	4 meses
Auxiliar Operativo	José Fabio Romero	4 meses

Fuente. Elaboración propia

Dirección

La dirección de Wap Servicios y Suministros S.A.S, como se mencionó en el planteamiento del problema, ha sido aspecto de segundo plano para la organización, el estilo es informal, no cuenta con formulación alguna de herramientas de carácter gerencial, como es posible evidenciar en la Tabla No 6. La gerencia comercial está a cargo del gerente general, no existe un organigrama definido, ni alineamiento entre las partes y por ende las instrucciones son transmitidas inadecuadamente, generando así inconformidades en la ejecución de procesos y disminuyendo la calidad de las labores realizadas.

Principales clientes

A lo largo de los 7 años de funcionamiento operativo de la organización, ha sido posible gestar y mantener los clientes del sector privado a partir de la promoción por medio de relaciones públicas y contacto directo con los clientes detallados en la Tabla No 7.

Tabla No 7 Principales Clientes WAP Servicios y Suministros S.A.S

CLIENTE	ANTIGUEDAD
Automotores Reina	2008
Grupo Unigas LTDA	2008
Surpetroil Controls S.A.S	2008
Garrido y Torres LTDA	2009
Transportes Monserrate	2009
Servicentro Capybara	2010
MW Ingeniería S.A.S	2011
Estación de Servicio Orquídeas	2012
Combustibles Cota	2013
Petrolera del Oriente	2013
Terranum Corporativo	2014
Combustibles Barbosa	2014
Tractocarga Ltda	2015

Fuente. Elaboración propia

Principales proveedores

Teniendo en cuenta la actividad desarrollada por la Pyme, los proveedores son entendidos como un agente importante dentro de la correcta ejecución de obras civiles, eléctrica e hidráulica, en la Tabla No 8. Son relacionados los principales proveedores de Wap Servicios y Suministros S.A.S y el % de compras con respecto al último año.

Tabla No 8 Principales proveedores WAP Servicios y Suministros S.A.S

PROVEEDOR	ACTIVIDAD	PORCENTAJE DE COMPRAS
Gómez Velázquez	Tuberías y accesorios	50
Insugec	Tuberías y accesorios	50
Gasolineras y Monta llantas	Consumibles y repuestos	60
APC Industries	Consumibles y repuestos	40
Cemex	Concretos y morteros	40
Holcim	Concretos y morteros	20
RCR Maquinaria	Maquinaria y equipos	100
Tremix S.A.S	Concretos y morteros	40
Conelec Industrial	Accesorios eléctricos	100

Fuente. Elaboración propia.

Portafolio de productos y servicios

Las actividades realizadas por la empresa, como se mencionó con anterioridad, corresponden a tres categorías, consultoría, ejecución y suministro, a pesar de realizar las tres, en ocasiones conjuntamente, no existe un portafolio de servicios definido por la gerencia de la Pyme,

las actividades relacionadas en la Tabla No 9. Corresponden a un análisis profundo de los últimos tres contratos ejecutados por Wap.

Tabla No 9 Portafolio de productos y servicios WAP Servicios y Suministros S.A.S

CONSULTORÍA	SUMINISTRO	EJECUCIÓN
Estudios y diseños estructurales para oficinas y estaciones de servicio	Tuberías y accesorios hidráulicos	Obra civil para estaciones de servicio.
Estudios topográficos y georreferenciación	Tuberías y accesorios eléctricos	Instalaciones eléctricas en subestaciones.
Estudios de volumen vehicular	Accesorios para equipos dispensadores	Acomedidas hidráulicas para estaciones de servicio.
Estudios ambientales para procesos de descontaminación por hidrocarburos	Suministro de bombas sumergibles para tanques de almacenamiento	Mantenimientos y reparaciones a infraestructura en general de Estaciones de servicio.
Licencias de construcción para estaciones de servicio		Instalación y mantenimiento de equipos dispensadores. Obra civil especializada para estaciones de gas. Instalación y reparación de Estructura metálica. Instalación de tableros eléctricos y gabinetes. Pruebas hidroneumáticas para tanques de almacenamiento y líneas de conducción de combustible. Pruebas de hermeticidad para tanques de almacenamiento y líneas de conducción de combustible. Mantenimiento a tanques y equipos de estaciones de servicio.

Fuente. Elaboración propia.

Capítulo II- diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico detallado en las secciones que suceden el presente busca responder principalmente el interrogante ¿Cómo estamos? y sintetizar los resultados a partir del uso de herramientas gerenciales como las matrices EFE, EFI, DOFA para resumir el análisis externo, interno y su conjunto respectivamente.

Análisis externo

Atendiendo los lineamientos del marco teórico, se realiza el diagnóstico externo a los límites de la organización mediante análisis documental de variables que representen la realidad de la actualidad económica, social, política, legal, tecnológica y competitiva.

Análisis económico.

El análisis económico se relaciona directamente con el comportamiento monetario de las materias primas que se ven involucradas en el ciclo de vida del producto o servicio a nivel nacional e internacional.

En el caso colombiano, la devaluación de la moneda con respecto a divisas internacionales que gobiernan el comercio exterior ha creado coyunturas de baja escala que impactan el comercio nacional positiva y negativamente según el caso en específico, teniendo en cuenta la industria específica a la cual pertenece Wap, ha de considerarse de impacto negativo sobre los intereses de clientes y oferentes puesto que entre el 60% y el 80% de los accesorios hidráulicos y eléctricos son importados por tres (3) firmas que internacionalizaron sus negocios y proveen el mercado colombiano de accesorios, equipos y tuberías para conducción de hidrocarburos, por ende, es de entenderse la relación directa de la devaluación de la moneda local y una alteración considerable en la estructura de costos en la cadena de intermediarios.

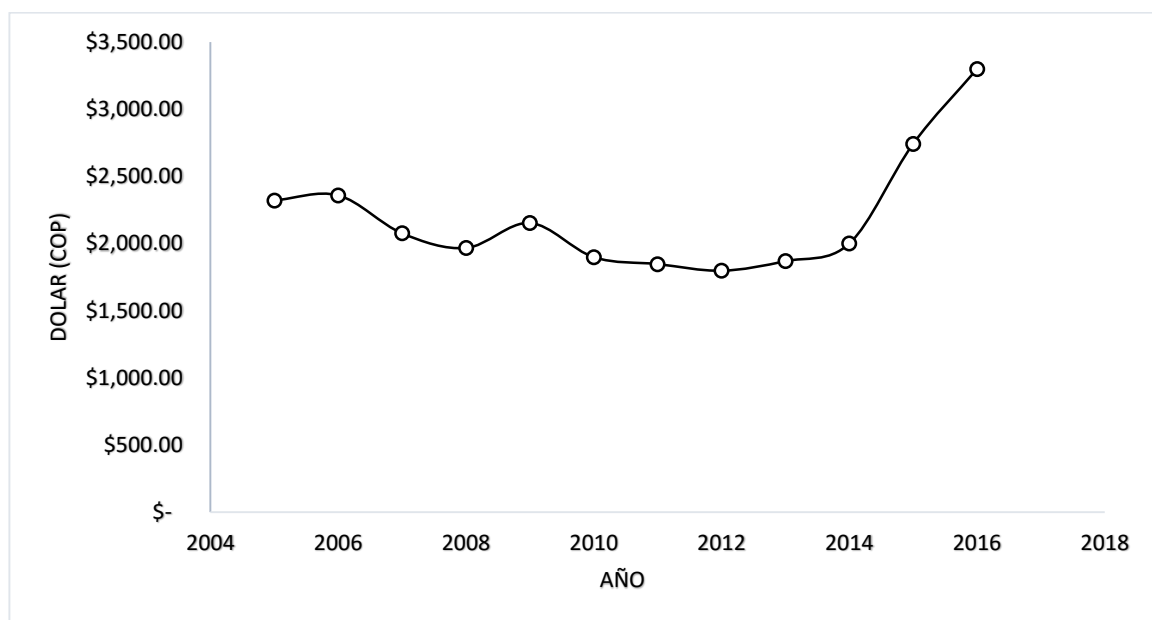
Es posible identificar el comportamiento de la moneda extranjera que domina el comercio internacional (Dólar) en la tabla No 10.

Tabla No 10 Histórico del valor del dólar en pesos colombianos entre el 2005 y 2016

Año	Valor promedio Dólar (COP)	Año	Valor promedio Dólar (COP)
2005	\$ 2,321.49	2011	\$ 1,846.97
2006	\$ 2,358.96	2012	\$ 1,797.79
2007	\$ 2,076.24	2013	\$ 1,869.10
2008	\$ 1,967.11	2014	\$ 2,000.33
2009	\$ 2,153.30	2015	\$ 2,743.39
2010	\$ 1,898.68	2016	\$ 3,300.85

Fuente. (Web, 2016)

Figura No 3 Comportamiento histórico del Dólar en Colombia entre el año 2005 y 2016



Fuente. Elaboración propia, basado en (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

Se identifica claramente la tendencia al alza del dólar en Colombia durante los últimos tres años, relación inversamente proporcional a la devaluación del peso colombiano y la cotización del

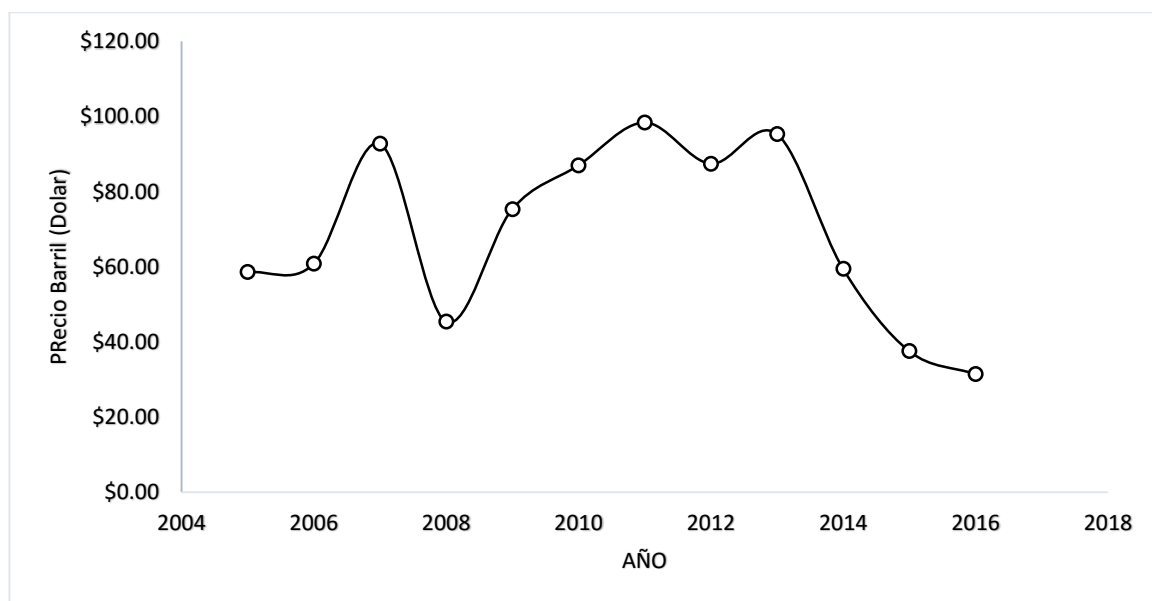
petróleo en la bolsa de valores, que depende en gran medida de las tensiones entre países cuya producción de crudo se estima considerable.

Tabla No 11 Histórico del valor del barril de petróleo en Dólares entre el 2005 y 2016

Año	Valor promedio barril (Dólar)	Año	Valor promedio barril (Dólar)
2005	\$58.55	2011	\$98.39
2006	\$60.78	2012	\$87.43
2007	\$92.76	2013	\$95.32
2008	\$45.38	2014	\$59.45
2009	\$75.33	2015	\$37.55
2010	\$86.97	2016	\$31.45

Fuente. (Web, 2016)

Figura No 4 Precio histórico del barril de petróleo entre el año 2005 y 2016



Fuente. Elaboración propia, basado en (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

Al comparar las tendencias de las figuras 3,4, es posible sintetizar que la producción de petróleo se constituye como una de las variables fundamentales que rigen la economía a escala mundial, al verse esta afectada por coyunturas entre naciones, toma un valor relevante analizar las

condiciones político sociales de las naciones cuya posición al respecto impacte directamente en la variable mencionada, análisis que será objeto de estudio en acápite que suceden el presente.

Volviendo al mercado local, es imprescindible estudiar variables como el producto interno bruto y la inflación en la canasta familiar con objeto de realizar un análisis micro económico detallado y mitigar la incertidumbre al respecto, el producto interno bruto (PIB) de una nación está determinado por la capacidad productiva de la misma, considerada esta como una variable que mide constantemente el desarrollo de las naciones. Se representa en la Tabla No 12 el Producto interno Bruto de Colombia desde el año 2001 y la variación porcentual anual para el sector de la construcción.

Tabla No 12 Histórico del PIB colombiano y variación porcentual sector construcción entre 2001 y 2016

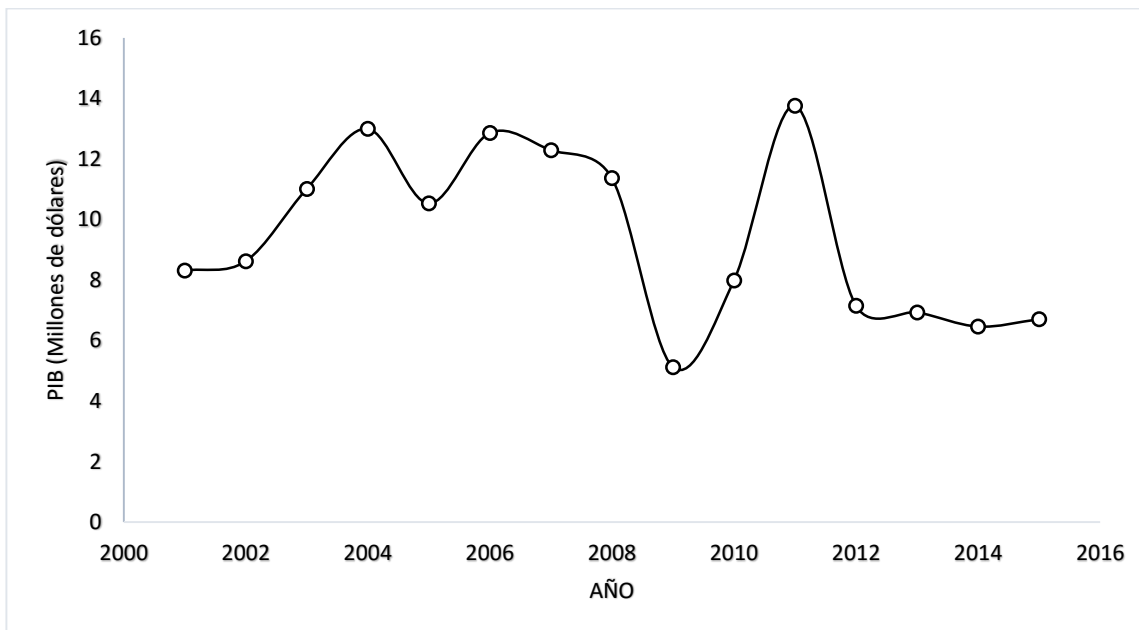
Año	PIB (Millones de Dólares)	% Variación sector construcción	Año	PIB (Millones de Dólares)	% Variación sector construcción
2001	8.31	15.07	2009	5.12	16.58
2002	8.62	20.55	2010	7.98	1.1
2003	11.01	13.3	2011	13.76	16.59
2004	13	23.23	2012	7.15	15.53
2005	10.53	12.12	2013	6.93	18.33
2006	12.86	22.77	2014	6.46	13.12
2007	12.29	19.14	2015	6.7	10.2
2008	11.37	20.65			

Fuente. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

El Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia según los históricos del Departamento Nacional de Estadística (DANE) es actualmente menos representativo con respecto a periodos anteriores, razón que indica superficialmente coyunturas económicas en la nación que no son objeto de estudio del presente pero reflejan, sin entrar en profundidad, la realidad actual del país, a pesar de ello, al evaluar el porcentaje de variación del PIB del sector construcción año tras año, a pesar de bajas súbitas en la línea de tendencia, en general comportamiento ha sido constante

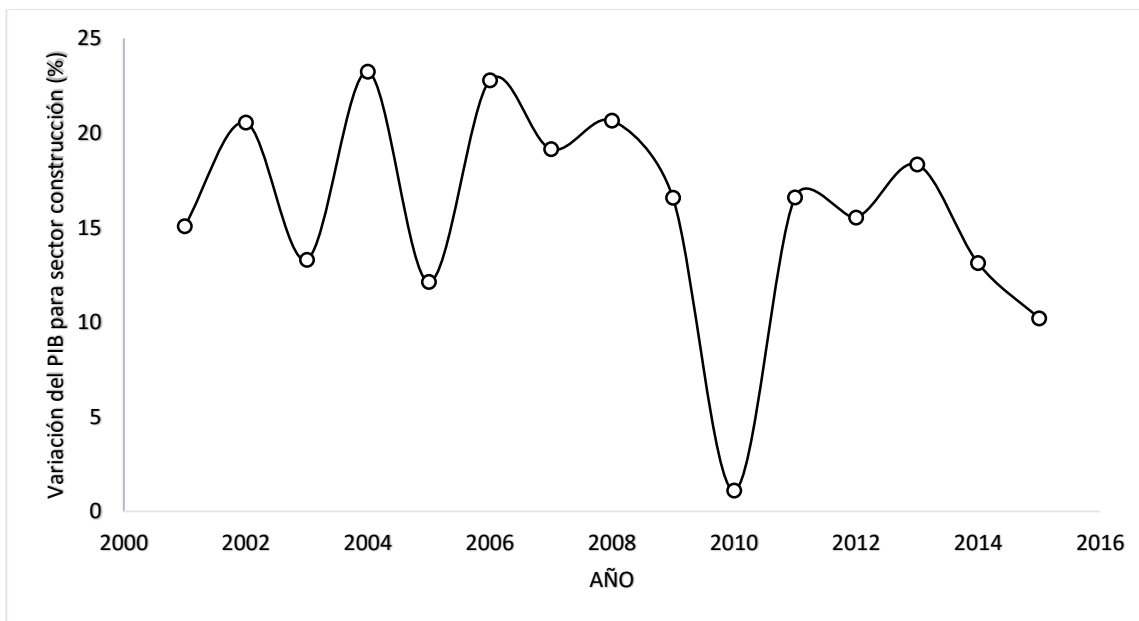
durante los periodos analizados, cabe resaltar que la segunda variable en mención permite analizar con detalle la situación actual de la actividad económica Construcción en Colombia.

Figura No 5 PIB Histórico de Colombia entre el año 2001 y 2015



Fuente. Elaboración propia, basado en (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

Figura No 6 Variación histórica del PIB sector construcción entre el año 2001 y 2016



Fuente. Elaboración propia, basado en (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

La línea de tendencia de la figura No 6 es a la baja, a pesar de ello, el porcentaje de variación del PIB para el sector construcción es dentro de las grandes ramas de actividad económica, el más estable y aquel de crecimiento sostenido que no ha evidenciado disminuciones considerables en variación porcentual con respecto a periodos inmediatamente anteriores.

Figura No 7 Variación porcentual de grandes ramas de actividad económica entre el 2001 y 2014



Fuente. Elaboración propia, basado en (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

Tabla No 13 Índice de actividad económica

Sector	Indicador	Sector	Indicador
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	A	Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	F
Explotación de minas y canteras	B	Transporte, almacenamiento y comunicación	G
Industria manufacturera	C	Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	H
Electricidad, gas y agua	D	Servicios sociales, comunales y personales	I
Construcción	E		

Fuente. Elaboración propia, basado en (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

Análisis social.

Se entienden los factores sociales como aquellos que delimitan la forma de vivir de las comunidades, para efectos del presente se analizarán específicamente las condiciones de cultura, educación y empleo enfocado a las relaciones comerciales entre entes independientes, libres y autónomos.

Será estudiada con cierto grado de detalle la cultura colombiana, sus rasgos más característicos y factores clave que delimitan los procesos que conllevan al comercio.

Colombia es un país claramente marcado por diversidad de culturas internas, cada una en específico debería ser estudiada en detalle antes de establecer contacto comercial con representante alguno de ella, pero en general Colombia es un país relevante por su posición geográfica, tamaño, población, biodiversidad, etc., Si se tiene en cuenta demás países que pertenecen al continente americano, a lo largo del siglo XX mostró desarrollo socioeconómico, político y legal, paralelo al cambio del entorno internacional. Colombia empezó a acelerar su crecimiento exponencialmente ya que teniendo en cuenta el ritmo de crecimiento de la década de los 90's comparado con la primera década del tercer milenio, el país ha pasado de un ritmo lento y cuya complejidad de cambio se considera estática a un cambio acelerado de alta complejidad, las reformas constitucionales de la década de los 90's reajustaron la estructura política y económica del país, a partir de la reestructuración se generó un cambio sustancial de gran magnitud en las instituciones y procedimientos generales que actualmente demuestra un crecimiento limitado, niveles elevados de desempleo, déficit fiscal y el acercamiento de nuevas reformas tributarias y fiscales, además de un incremento significativo de las brechas sociales (Coeficiente GINI), a pesar del crecimiento sostenida evidenciado desde la década de los 50's no se han cubierto las necesidades de la sociedad en términos sociales y económicos, a pesar de ello, Colombia actualmente avanza hacia la

internacionalización de sus negocios, expansión de fronteras y eliminación de barreras mediante establecimiento de acuerdos de cooperación internacional, la incertidumbre se centra en cómo alinear los objetivos estratégicos de la nación con las acciones llevadas a cabo día tras día en el ámbito internacional, parece ser que hoy en día no se tienen en cuenta dichas variables en miras al mediano y largo plazo, cabe reconocer que la administración del país, es decir la rama ejecutiva y legislativa están presentes en cortos periodos y en general no alinean su administración con los aspectos positivos de las pasadas, este hecho se traduce en retroceso o estancamiento del país en importantes factores a nivel internacional que delimitan el crecimiento y competitividad de Colombia.

Algunos de los aspectos que se consideran clave para el desarrollo de una nación son evaluados año tras año. La pobreza en el país es entendida, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) como un ingreso mensual inferior a \$868.172 para un hogar conformado por cuatro personas, la pobreza extrema es entendida como un ingreso mensual inferior a \$391.160 para un hogar conformado por cuatro personas, se refleja a continuación el comportamiento de los índices de pobreza entre los años 2008 y 2015.

Tabla No 14 Índice de pobreza entre el año 2008 y 2015

Periodo	Pobreza (%)	Periodo	Pobreza (%)
julio 2008 - junio 2009	41.6	julio 2012 - junio 2013	32.2
julio 2009 - junio 2010	39.0	julio 2013 - junio 2014	29.3
julio 2010 - junio 2011	35.5	julio 2014 - junio 2015	28.2
julio 2011 - junio 2012	32.9		

Fuente. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

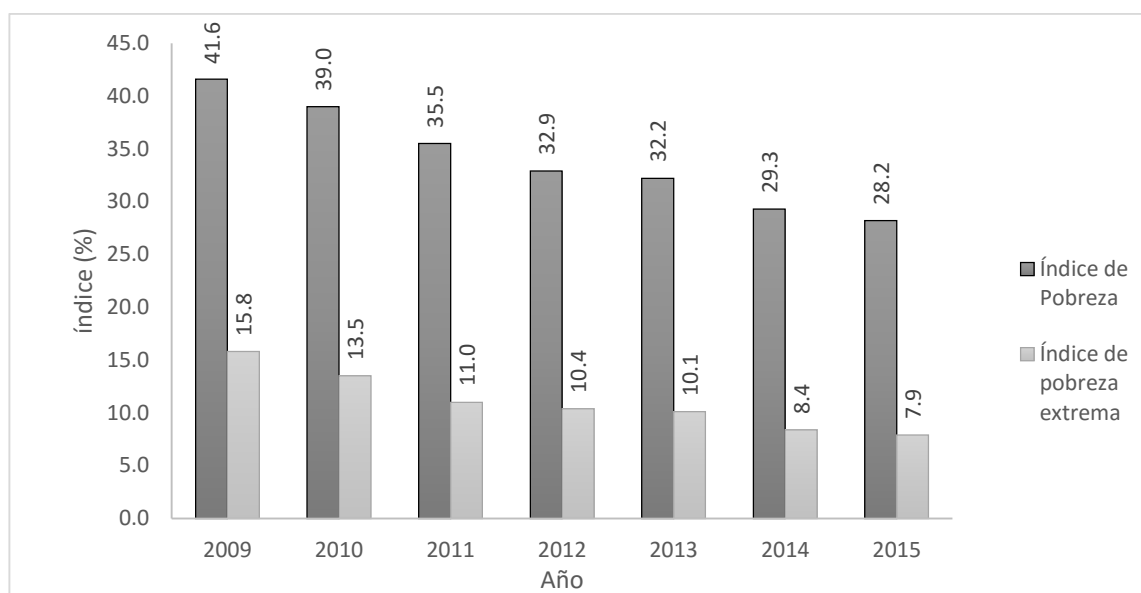
Tabla No 15 Índice de pobreza extrema entre el año 2008 y 2015

Periodo	Pobreza extrema (%)	Periodo	Pobreza extrema (%)
julio 2008 - junio 2009	15.8	julio 2012 - junio 2013	10.1
julio 2009 - junio 2010	13.5	julio 2013 - junio 2014	8.4
julio 2010 - junio 2011	11.0	julio 2014 - junio 2015	7.9
julio 2011 - junio 2012	10.4		

Fuente. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

Se evidencia la tendencia de los índices a partir del análisis de la figura No 8.

Figura No 8 Índice de pobreza y pobreza extrema entre el año 2009 y 2015



Fuente. Elaboración propia

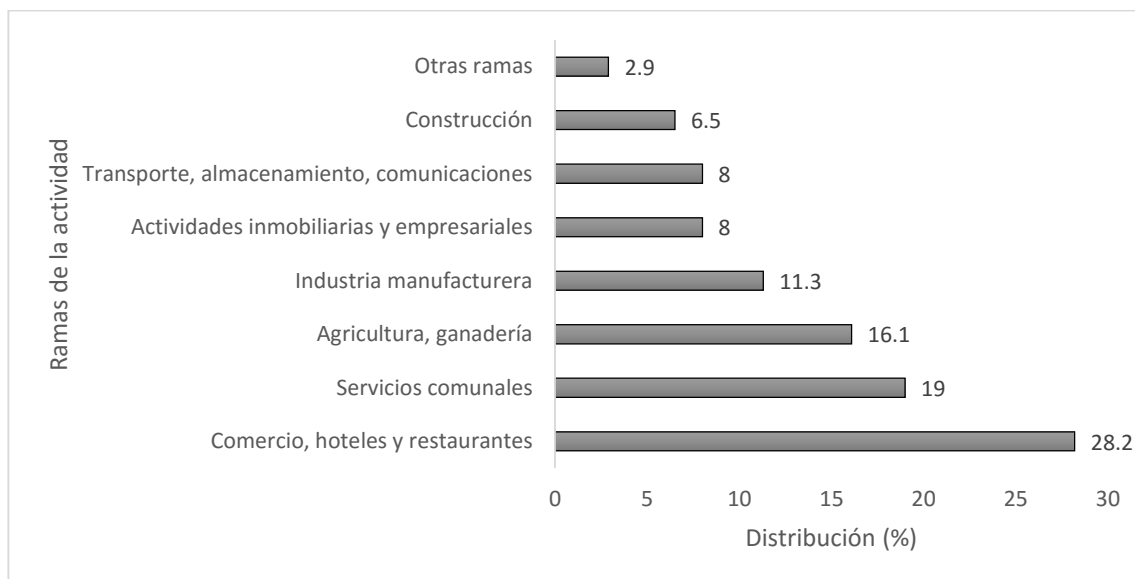
La tendencia de los dos índices es paralela entre ellos, según las estadísticas del DANE, la tendencia es a la baja y el decrecimiento más bajo se presentó en el periodo del 2013, en pro de ampliar el panorama se evalúan a continuación índices correspondientes a desempleo en el país.

La tasa de desempleo nacional para el periodo inmediatamente anterior fue de 11.9%, habiendo así en 2015, 21.4 millones de personas ocupadas y 265 mil desocupados en promedio, un indicador interesante específicamente para el caso de estudio es la distribución porcentual de la población ocupada según rama de actividad, las ramas de actividad económica que más porcentaje de ocupación captaron fueron comercio y hoteles, restaurantes. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016).

Para el sector de la construcción, como es posible identificar en la figura No 9 se evidencia una baja participación de la población ocupada en la rama, a pesar de tener el comportamiento en

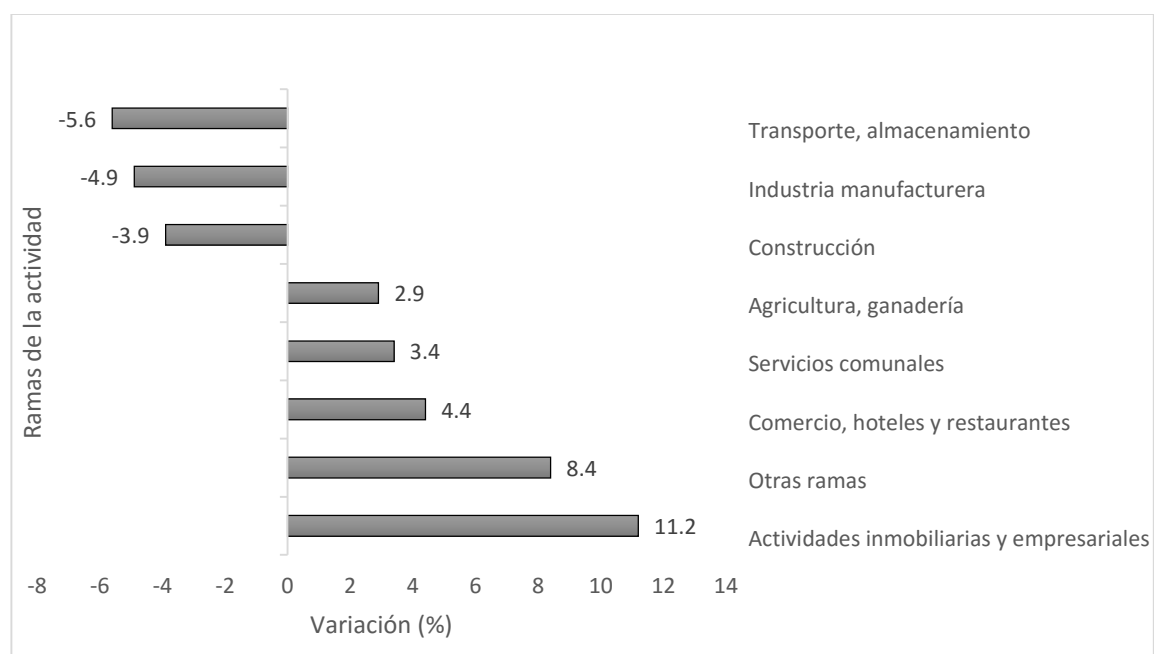
variación del PIB más estable, considerándose este como una amenaza desde el mercado laboral para Wap.

Figura No 9 Distribución porcentual de la población ocupada por sectores económicos



Fuente. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

Figura No 10 Variación porcentual de la población ocupada por sectores económicos entre 2014 y 2015

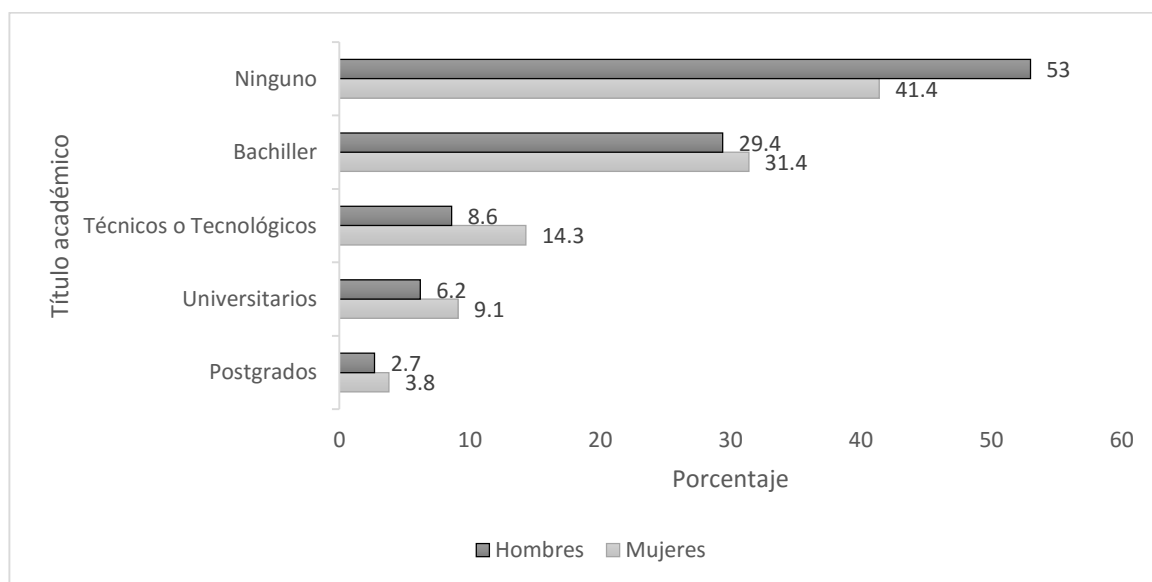


Fuente. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

Además del porcentaje de participación, también es posible evaluar la variación del mismo indicador teniendo en cuenta periodos anteriores, la figura No 10 evidencia el detrimento en la participación de ocupación en la rama de la construcción entre el año 2014 y 2015.

La educación de la población se traslada con posterioridad a la industria y el sector real de la economía, es por ello que el estudio de las condiciones actuales de educación en el país y la calidad de la misma convergen en aspectos de vital relevancia para la gerencia estratégica, por lo cual, teniendo en cuenta la actividad económica de Wap, se evaluarán los índices de distribución porcentual de la población económicamente activa por sexo según título alcanzado para el año 2014 y posición ocupacional de la población económicamente activa para el mismo periodo.

Figura No 11 Población económicamente activa según título alcanzado y sexo

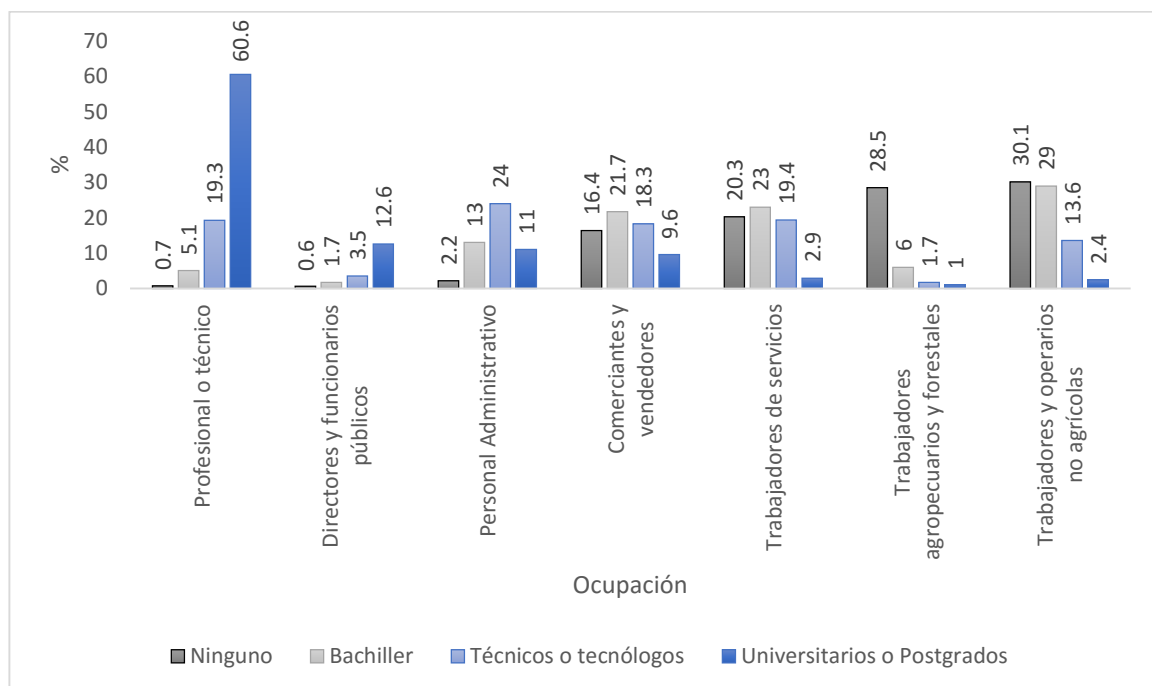


Fuente. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

El 65% de los colaboradores que actualmente laboran en Wap se encuentran entre el grupo de hombres que no tiene título académico y el grupo de hombres que cuenta con un título de bachiller académico, cabe resaltar que en pro de la competitividad y el desarrollo, se requieren más profesionales con estudios de postgrados.

Es de vital importancia analizar el comportamiento de las mujeres económicamente activas, ya que en todos los casos de titulación académica supera a los hombres en magnitud, identificando así la oportunidad de vincular a Wap mujeres puesto que su crecimiento en capacitación y especialización es al alza.

Figura No 12 Distribución principal de ocupados según título y oficio principal



Fuente. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

La figura No 12 permite analizar la ocupación de la población económicamente activa dentro del mercado laboral, la mayor concentración de trabajadores y operarios son bachilleres o no tienen título universitario alguno, aun así es interesante ver cómo para cargos de nivel medio la distribución tiende a ser más equitativa, es importante identificar las oportunidades y amenazas para el sector construcción de los índices evaluados con anterioridad.

Para sintetizar la presente sección, cabe resaltar que el costo de educación en Colombia ha ido aumentando teniendo en cuenta la inflación, además de tener un impacto de gran envergadura sobre la sociedad de clase media y baja que se constituye como la gran mayoría dentro del país.

Abarcando variables distintas a las ya estudiadas, la productividad de Colombia se ve fuertemente afectada por los conflictos de carácter social y político, la guerra en Colombia representa por diversos aspectos un conflicto que genera grandes pérdidas de riqueza, desaprovechamiento de recursos renovables, afectación en la estructura de costos e inversión del Gobierno Nacional, en cuanto a demografía se refiere, la población económicamente activa se proyecta aumente, por lo cual aumenta el porcentaje de población que demanda servicios de educación y empleo, no obstante, otro fenómeno demográfico es la tendencia de la población a envejecer, razón que desde un análisis superficial indica que será necesario proyectar y ejecutar obras de infraestructura con carácter social que atiendan la salud, educación entretenimiento y cultura de aquella población que actualmente, a razón de la dinámica global, vive una transformación de valores urbanos, rurales, locales y globales, representados por un código de cultura heterogéneo que influye sobre la identidad territorial.

En síntesis, Colombia se encuentra en una etapa dinámica, promovida por cambio de actores, instituciones y códigos de conducta cultural, las políticas públicas, aunque hayan mejorado la situación si se tienen en cuenta periodos del siglo pasado, no han sido lo esperado y las tasas anteriormente evaluadas indican con certeza la existencia de problemas de planeación y falta de desarrollo de más del 45% de la población económicamente activa, el reto se encuentra entonces en reestructurar las políticas públicas, alinearlas con la planeación estratégica del país y así construir a mediano y largo plazo alternativas que permitan el progreso de la población en los temas principales de desarrollo.

Análisis político.

Serán analizados los factores que hacen referencia al uso y asignación de poder de los gobiernos nacionales, departamentales, locales y sus organismos de representación, no es objeto del presente ni intención del autor vislumbrar una posición a favor o en contra de los procesos y políticas públicas. Como se mencionó anteriormente, la reforma constitucional de la década del 90 promovió una reestructuración de las políticas públicas, su forma y fondo, además de las instituciones que ejercen vigilancia, control y ejecución sobre lo que concierne propio de la nación, no obstante, Colombia actualmente ha demostrado carecer de política interna estable, sustentado lo anterior en la no continuidad en planes de gobierno administración tras administración, sugiriendo ello en gran cantidad de ocasiones estancarse en desarrollo y crecimiento paulatino.

Actualmente se enmarca la política nacional en el proceso que busca finalizar el conflicto de intereses entre el grupo armado al margen de la ley denominado Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia y el Gobierno Nacional, intentado así mitigar la inestabilidad general que ha generado el conflicto armado en Colombia, a pesar de tener que re direccionar a mediano plazo los recursos que en caso hipotético liberaría la finalización del conflicto anteriormente mencionado, a largo plazo se esperaría una política fuerte en pro del desarrollo tecnológico y humano de la población, mitigando los riesgos en ejecución de proyectos de infraestructura en zonas que actualmente a razón de intereses políticos no son de fácil acceso.

Analizando otra perspectiva de la política nacional, la inversión extranjera en Colombia se encuentra en detrimento a razón de la coyuntura político económica que genera la fluctuación de la divisa internacional, para el año 2015, como afirma (El Tiempo, 2015) la inversión extranjera directa disminuyó 21.9 % en con respecto al periodo inmediatamente anterior según lo indica la balanza cambiaria revelada por el Banco de la república, déficit generado por la caída de la

cotización de recursos energéticos que disminuyen la velocidad de ejecución de proyectos por parte de las multinacionales. El escenario tributario a mediano plazo no es alentador, el país espera una pronta reforma que busca incrementar en número la población que debe tributar, además de incrementarse el porcentaje aportado en sectores de la economía que representan el 80% del desarrollo económico, como es el caso de las pequeñas y medianas empresas, al existir aumento en obligaciones tributarias, las mismas tienden a ser asumidas por el consumidor final, desincentivado así la inversión en sectores específicos de la economía y por ende frenando el desarrollo y crecimiento del país. El escenario institucional no es óptimo para el progreso puesto que las dificultades anteriormente mencionadas retrasan proyectos de interés Nacional, generando sobrecostos y pérdida de valor para la población Colombiana, desincentivando aún más la inversión extranjera directa.

Cabe resaltar para finalizar, que el sector construcción ha sido entendido por las administraciones recientes como el motor de desarrollo del país, trayendo consigo inversión social y ampliando el alcance logístico y de desarrollo hacia centros urbanos y rurales.

Análisis tecnológico.

Los factores tecnológicos se relacionan con el desarrollo de aquellas máquinas, herramientas, procesos y materiales que optimizan la secuencia de actividades, minimizan costos y cronograma, desde una primera aproximación ha de considerarse las nuevas tendencias de Tecnologías de la información (TIC's) que han generado a nivel global incrementos en productividad y por ende afectar positivamente la estructura de costos en naciones cuya inversión en tecnología asciende a más del 2% del Producto interno bruto (PIB), los adelantos en procesamiento de la información, generación y transmisión de datos plantean hoy en día más

posibilidades para las empresas. En el caso colombiano el panorama no es congruente con las tendencias globales, Colombia cuenta con el 0.01% de los científicos del mundo, es decir, de diez mil (10.000) científicos en el mundo, uno (1) es colombiano, cifra nada insignificante, relacionada directamente con la destinación de recursos a la tecnología, del PIB colombiano, tan solo el 0.4% es destinado a ciencia y tecnología, variación negativa del 1.2% con respecto al promedio de inversión en países desarrollados, llegando este a ser en algunos casos de hasta el 3%.

Cabe resaltar que la poca innovación en valor, ligada al desarrollo tecnológico termina sometiendo a las naciones con índices como los colombianos ante los países desarrollados, terminando así en grandes diferencias de igualdad social y desarrollo paulatino.

En el sector de la construcción a nivel mundial existen grandes desarrollos tecnológicos que optimizan la estructura de costos, minimizan tiempos de ejecución, contribuyen con la generación y apropiación de conocimiento, al girar la mira hacia Colombia es posible identificar un panorama de retraso de al menos tres décadas, no solo en desarrollo de tecnología, sino en la visión estratégica sostenible de las naciones desarrolladas, no obstante, el 60% de los insumos de red hidráulica para hidrocarburos utilizado en las estaciones de servicio provienen de fabricantes extranjeros, teniendo en cuenta acuerdos multilaterales y unilaterales alcanzados con naciones específicas es posible, y actualmente sucede, aprovechar los beneficios de tecnologías que buscan la doble contención del combustible, minimizar pérdidas por fricción y eliminar impurezas con el paso del tiempo dentro de tuberías y equipos dispensadores. La seguridad industrial es actualmente de carácter prioritario en ejecución de obras sin importar su índole, es así como también se han evidenciado avances a lo largo de la historia en términos de seguridad y confiabilidad para actividades que se realizan en lugares que anteriormente no hacían parte de la planeación.

En síntesis, Colombia tiene el reto de aumentar la generación y retención de conocimiento en el país, buscando aprovechar al máximo las ventajas de tecnologías de punta en toda la estructura operativa de las actividades, de lo contrario se seguirá optando por depender de la situación económico política a nivel internacional.

Análisis legal.

La legislación referente a la construcción es claramente establecida y cumplida a nivel internacional, a raíz de las nuevas tendencias de sostenibilidad y responsabilidad social, se ha establecido legislación referente a los impactos que genera la explotación de materias primas consideradas no renovables, legislación concerniente a diseño de obras de infraestructura en pro de la seguridad y mayor resiliencia ante eventos de carácter natural. En el caso colombiano la existencia de las normas y legislación se remonta a la década de los 80's y, a pesar de estar establecidas normativas como la Norma Sismo Resistente para el diseño y construcción de edificaciones, la norma de regulación de agua potable y saneamiento básico (RAS 2000), el manual técnico de INVIAS y sus credenciales legales y demás normas de temas específicos como las normas técnicas colombianas para manejo de gas natural vehicular e hidrocarburos líquidos los organismos de control local, departamental y nacional no ejercen debidamente sus facultades sobre la mayoría de los proyectos ejecutados a lo largo de la historia del sector en Colombia, ha de tenerse en cuenta la legislación del sector productivo del petróleo ya que como afirma (Muñoz p. , 2010) la política actual busca la desregulación del mercados a través de la eliminación de los subsidios al consumo (...) el desmonte parcial de los subsidios para el año 2014 implica una inflación del 0.54%, 0.44% de la gasolina y 0.1% del ACPM (p. 73).

La razón de tener en cuenta legislación de otro sector productivo de la economía se sustenta a partir de la necesidad implícita de alinear la planeación estratégica teniendo en cuenta la fluctuación del mercado minero y energético ya que grandes variaciones del mismo están en capacidad de desincentivar la inversión por parte de las estaciones de servicio, consideradas expendedores minoristas dentro de la cadena de producción.

Análisis del sector.

Atendiendo los planteamientos del marco teórico, se realiza el análisis del sector según el diamante de las fuerzas competitivas de Michael Porter, distinguiendo principalmente las características del mercado.

El mercado de la ejecución de obras civiles en estaciones de servicio de combustibles líquidos es sustentado por alrededor de cien (100) compañías dedicadas a planear y ejecutar las actividades que en conjunto permitirán crear, actualizar y mantener en un estado óptimo las instalaciones destinadas al almacenamiento y distribución de combustibles líquidos para vehículos automotores.

A lo largo de los últimos años, las empresas del mercado se han enfrentado a economías cambiantes a partir de la dinámica evidenciada del precio del petróleo a nivel internacional, los altos precios de la gasolina han desincentivado las iniciativas de minoristas dentro de la cadena de producción de ampliar y mantener actualizadas sus instalaciones fuera de las exigencias legislativas nacionales.

Análisis estructural del sector.

a) Rivalidad entre competidores.

En esencia, dentro del mercado se compete a partir de estrategias de precios y diferenciación, buscando siempre captar mayor posición en el mercado atendiendo a estrategia de precios y mantenerles durante el tiempo atendiendo a estrategia de diferenciación, considerándose como un mercado de tendencia estratégica mixta. La competencia dentro del mercado es notoria, en general, dentro de los procesos licitatorios a simple vista se detalla la gran cantidad de oferentes y la variación en factores clave que determinan la decisión final del cliente. La diferenciación es evidente durante la ejecución de las obras, en términos de calidad, fuerza administrativa y servicio postventa, elementos que dan una respuesta más asertiva al consumidor. Las barreras de salida del mercado son fuertes ya que existe motivación económica y estratégica, activos especializados, relaciones comerciales establecidas y Know How considerable.

b) Riesgo de entrada de más participantes.

El riesgo de ingresos en la industria dependerá de las barreras actuales del mercado, en el caso específico, la diferenciación del producto dependerá de los consultores para el área de planeación y del control de calidad durante la ejecución, cabe resaltar que es implícito el cumplimiento de la legislación vigente. Los requisitos de capital de una empresa que requiera atender el mercado en estudio necesitarán apalancamiento financiero para sostener los costos fijos, variables y contingencias en caso de ser necesario, es necesario contar con flujos monetarios representativos a lo largo de la existencia de la empresa, en caso de querer incursionar en el mercado ha de

partirse de otro punto dentro de la cadena productiva, prestando servicios a empresas establecidas y sólidas dentro del mismo. El acceso a los canales de distribución dentro de la cadena de producción es otra de las barreras para nuevos competidores, ya que las relaciones contractuales van de la mano con acuerdos unilaterales de cooperación entre las empresas y los entes nuevos dentro del mercado tendrán que obtener los mismo beneficios con el paso del tiempo, por lo cual a corto plazo no serán competitivos en estrategia de precios, estrategia que gobierna el sector en específico.

c) Presión de productos sustitutos.

Los productos sustitutos mitigan los rendimientos potenciales de un sector de la economía generando el crecimiento proporcional de otra en desarrollo, están sujetos a tendencias globales y búsqueda de elevados rendimientos generando menores impactos. Para el caso en específico objeto del presente, el estudio se encamina a evaluar la posibilidad de entrada de combustibles alternativos para los cuales no se cuenta con el Know How dentro de la organización. Evaluando las alternativas actuales, no existe actualmente una producción a gran escala de combustible biodiesel que sustente la demanda actual, los automotores eléctricos son la alternativa más próxima a combustibles alternativos con un crecimiento acelerado en la última década, motivo por el cual es necesario encaminar los objetivos a obtener el Know How de las instalaciones eléctricas de baja tensión para el suministro a automotores y vehículos eléctricos en general. Por ahora, las industrias alternativas actuales se centran en gas natural vehicular e hidrógeno para vehículos adaptados con dicho sistema.

d) Poder de negociación de los compradores.

El poder de negociación de los compradores determina los precios en el mercado cuando estos no tienen límites legislativos, los consumidores buscan obtener más beneficios a menor precio, estabilizando los precios dentro de la curva de oferta y demanda,

En el caso tratado dentro del presente, los compradores o clientes tienden a forzar los precios a la baja puesto que interponen condiciones en procesos licitatorios y de comercio en general, teniendo en cuenta la competencia del sector y la inclinación de los clientes por la estrategia en precio, el oferente que desee mantener posición dentro del mercado debe minimizar utilidades, sacrificando beneficios y frenando su crecimiento paulatino sin dejar de cumplir con sus obligaciones contractuales y legales.

e) Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores está determinado por el tipo de productos que suministran, su origen y producción, en el caso de materias primas para obra civil, materiales como el cemento, agregados, mampostería, tubería de agua potable y demás, son de producción nacional, por lo cual su comportamiento no está determinada por coyunturas internacionales en el ámbito político y económico, caso contrario con productos para conducción, almacenamiento y distribución de combustibles, cuya fabricación es extranjera y el comportamiento fluctuará conforme las tendencias de las divisas internacionales lo hagan. El poder de negociación de productores nacionales es controlado, existe seguimiento sobre el precio y producción de dichos productos y por lo general el mercado es quien domina la fluctuación de los precios, como pasa con el poder de negociación de los clientes, en el caso de productos

de producción internacional, a pesar existir regulación sobre los precios, existe cierto grado de poder sobre la producción, precios y demás variables involucradas a partir de la premisa de los mercados dinámicos y su influencia sobre las creencias de países no desarrollados

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

A partir del desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos se resumirá la evaluación de los aspectos estudiados en el desarrollo de la presente sección.

Tabla No 16 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores clave de éxito	Importancia	Valoración	Ponderado
OPORTUNIDADES			
Variación positiva del PIB con respecto al sector de la construcción	0.05	1.00	0.05
Sector de la construcción históricamente estable	0.05	2.00	0.1
Aumento de la población económicamente activa	0.08	2.00	0.16
Aumento de la fuerza laboral de la mujer	0.09	1.00	0.09
Se vislumbra la finalización del conflicto de intereses entre FARC y Gobierno Nacional	0.1	2.00	0.2
Sector de la construcción entendido como motor de crecimiento de la sociedad	0.06	2.00	0.12
Aumento y optimización de las tecnologías de la información a escala global	0.03	1.00	0.03
Aumento en tecnología de equipos e insumos para conducción, almacenamiento y distribución de combustibles líquidos	0.02	2.00	0.04
Legislación específica claramente establecida	0.01	3.00	0.03
Aumento de la calidad a razón de alta competencia	0.01	2.00	0.02
Barreras definidas fuertes de entrada a competidores	0.1	3.00	0.3
No existencia de productos sustitutos a corto y mediano plazo	0.1	3.00	0.3
AMENAZAS			
Divisa internacional al alza con respecto a moneda local	0.07	1.00	0.07
Aumento de la inflación para los últimos periodos	0.05	1.00	0.05
Desigualdad social	0.01	1.00	0.01
Disminución de la población cuyo oficio está enmarcado en la industria de la construcción	0.05	2.00	0.1
Política interna inestable	0.01	1.00	0.01
Disminución de la inversión directa extranjera	0.01	1.00	0.01
Se vislumbra reforma tributaria	0.01	1.00	0.01
Poca inversión en ciencia y tecnología en el país	0.01	1.00	0.01
Necesidad de importar tecnologías aplicables al sector	0.01	1.00	0.01

Bajo control de la legislación establecida	0.01	2.00	0.02
Desmonte paulatino de subsidios al sector hidrocarburos	0.01	1.00	0.01
Alta competencia	0.02	2.00	0.04
Alto poder de negociación de los compradores	0.02	2.00	0.04
Alto poder de negociación de proveedores extranjeros	0.01	1.00	0.01
TOTAL	1.00		1.84

Fuente. Elaboración propia.

El desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos inicia con la selección de factores clave de éxito, dividiendo los mismos en oportunidades y amenazas, posterior a ello, ha de asignarse un coeficiente de importancia teniendo en cuenta el impacto del mismo sobre los intereses de la empresa, teniendo en cuenta que la suma de los coeficientes debe ser igual a 1.0, paso siguiente a realizar corresponde a la valoración en escala de uno (1.0) a cuatro (4.0) de cada indicador de éxito, buscando analizar si las estrategias actuales de la organización responden adecuadamente para el aprovechamiento y mitigación de las oportunidades y amenazas respectivamente, por último se multiplica el coeficiente de importancia con la valoración de la estrategia de respuesta para obtener el ponderado de la evaluación de factores externos a la organización, evidenciado este en la suma de la columna ponderado y cuyo análisis se realiza en acápites que suceden el presente.

El ponderado total obtenido refleja una valoración de 1.84, teniendo en cuenta que 4.0 es el total más alto y 1.0 el total más bajo se sintetiza que Wap no ha establecido correctamente las estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades que los factores de carácter económico, político, social, tecnológico, legal y de sector le brindan, ha de tenerse en cuenta en la etapa de planeación estratégica las oportunidades a maximizar y aprovechar, además de lo anteriormente dicho, la empresa tampoco ha implementado correctamente las estrategias en búsqueda de la mitigación de amenazas existentes en el medio que la rodea, tras el análisis de los factores externos

se identifican como predominantes las variables que caracterizan el comportamiento económico, político y de sector, razonamiento a tener en cuenta durante la etapa de planeación estratégica.

Análisis interno

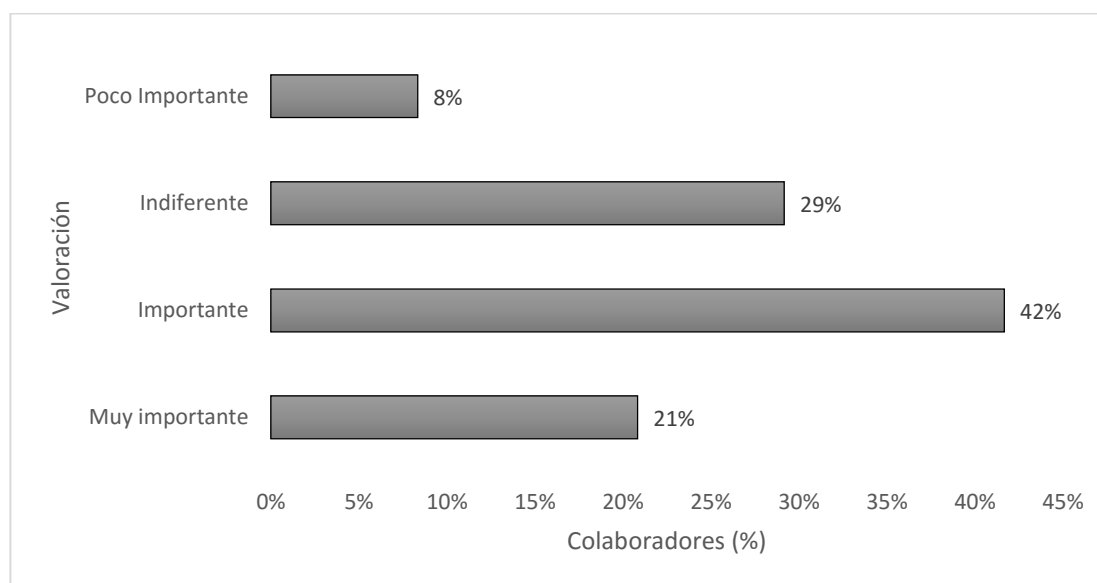
El análisis interno involucra los componentes integrados en el marco metodológico, ya que hace uso de los instrumentos de investigación enfocados a los grupos de interés relacionados anteriormente y revisión de factores que afectan la operación corporativa de Wap a partir de la metodología PCI establecida por Humberto Serna Gómez en su guía para la gerencia estratégica.

Análisis de colaboradores.

Partiendo de instrumentos de investigación diseñados en conjunto con el asesor académico, se implementó en la organización la encuesta a colaboradores según los lineamientos del marco metodológico, atendiendo la sección de cargo y puesto de trabajo, evaluando el jefe inmediato y por último la gerencia de la empresa.

a) Valore la importancia de su cargo para el correcto desarrollo de la empresa

Figura No 13 Valoración de importancia del cargo para el correcto desarrollo de la empresa

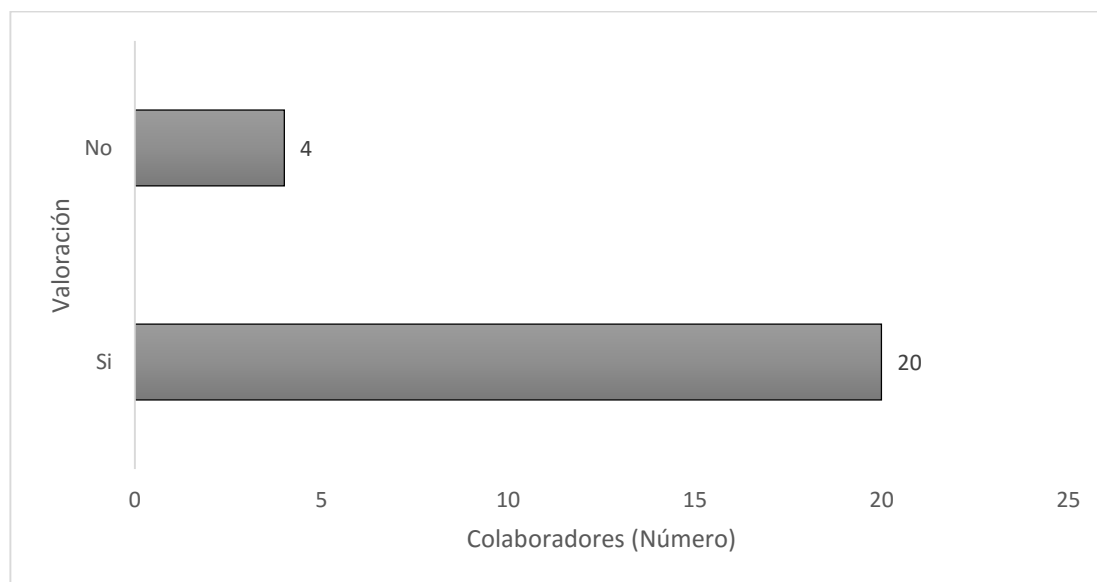


Fuente. Elaboración propia

Es posible identificar que tan solo el 21% de los colaboradores se considera muy importante para el correcto desarrollo operativo de la empresa, en contraste, 37% de los colaboradores consideran que su labor es indiferente o nada importante dentro de la operatividad de la misma, evidenciando a partir del resultado obtenido baja motivación y empoderamiento por parte de los colaboradores.

b) ¿El cargo que usted actualmente ocupa está soportado por un manual de funciones que describa con claridad la secuencia de cada una de sus actividades?

Figura No 14 Número de colaboradores con manual de funciones

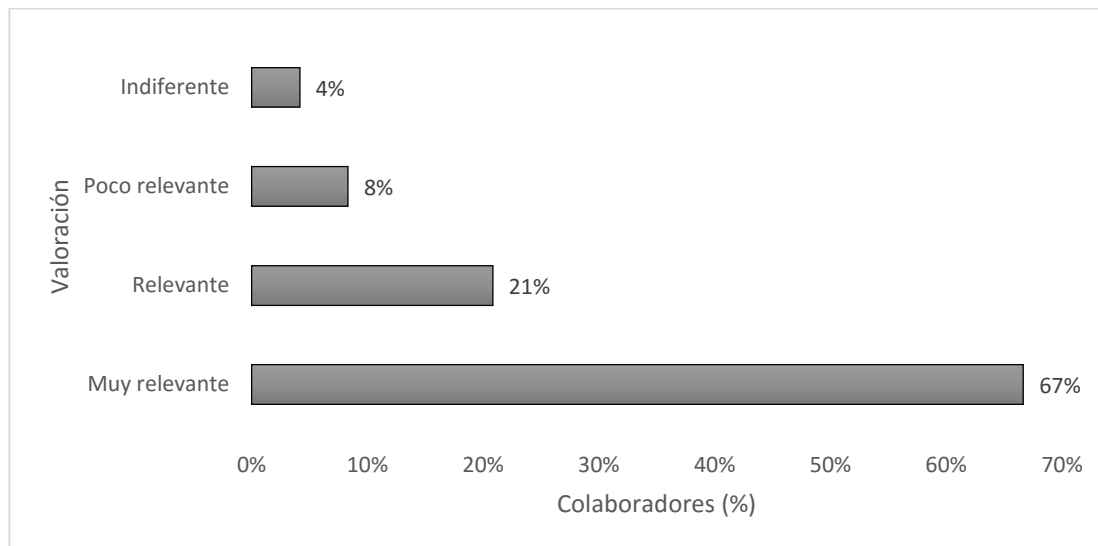


Fuente. Elaboración propia

Claramente se evidencia la inexistencia de un manual de funciones que indique las características del cargo, sus responsabilidades directas y escala a nivel jerárquico con objeto de que el colaborador identifique entre otros aspectos, su jefe inmediato, el tipo de organización para la que labora y sus más directos colaboradores que están en capacidad de solventar dudas, inquietudes o proporcionar información requerida durante la ejecución de las actividades específicas del cargo.

- c) **Valore la relevancia que tendría este documento para el correcto desarrollo de su cargo.**

Figura No 15 Valoración de relevancia de manual de funciones



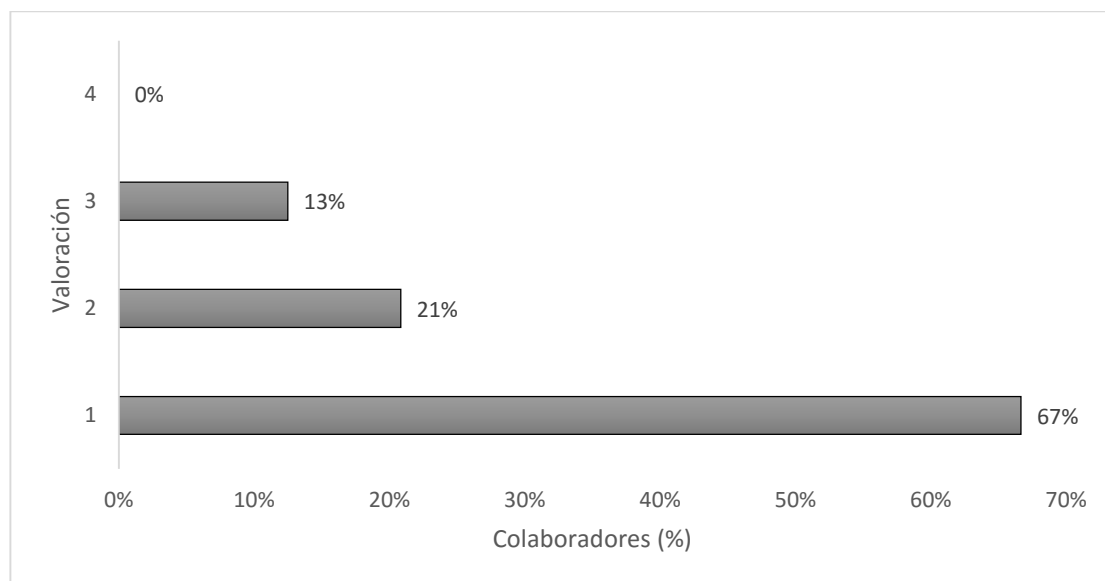
Fuente. Elaboración propia

El 88% de los colaboradores consideran relevante o muy relevante la existencia del documento que soporte y delimite el cargo que ejerce dentro de la organización en términos de alcance, responsabilidades, etc.

- d) **En una escala de 1.0 a 4.0, ¿Cómo calificaría su estabilidad laboral dentro de la compañía?, siendo 1.0 el nivel más bajo y 4.0 el máximo nivel.**

En la figura No 13 se evidencia que alrededor del 80% de los colaboradores encuentran insegura su estabilidad laboral dentro de la compañía, fortaleciendo así la hipótesis planteada en el análisis de la pregunta A, tras cuatro análisis es posible identificar que el personal se encuentra desmotivado y considera que en cualquier momento puede salir de la empresa, conllevando ello a diversos factores que afectan la operatividad de la empresa y la vida misma de los colaboradores.

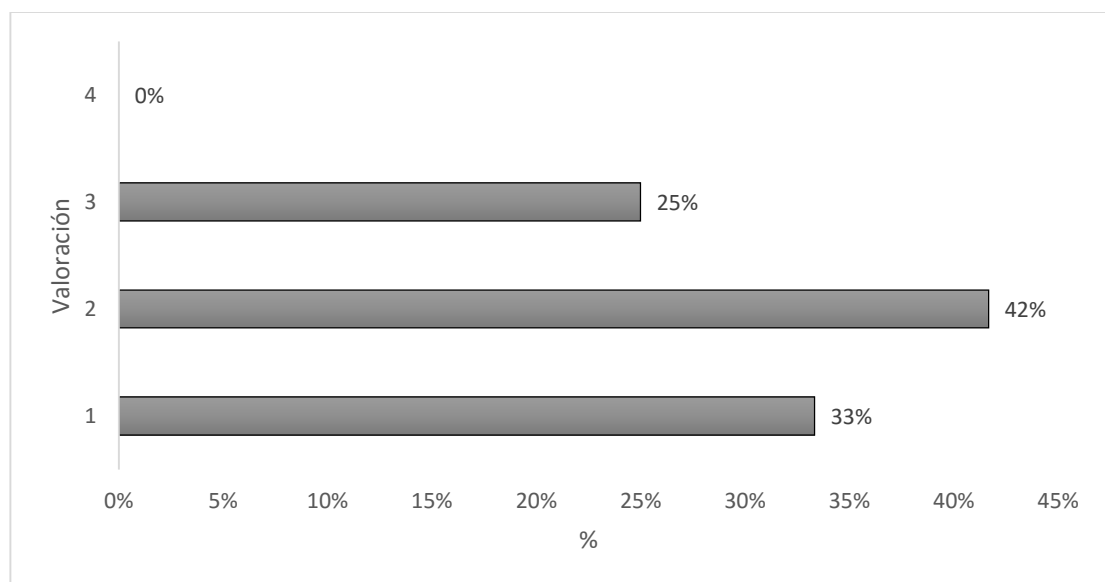
Figura No 16 Calificación de estabilidad en empresa



Fuente. Elaboración propia

- e) En una escala de 1.0 a 4.0, califique su grado de motivación al trabajar en la empresa, siendo 1.0 el nivel más bajo y 4.0 el máximo nivel.**

Figura No 17 Motivación de los colaboradores al trabajar en la empresa

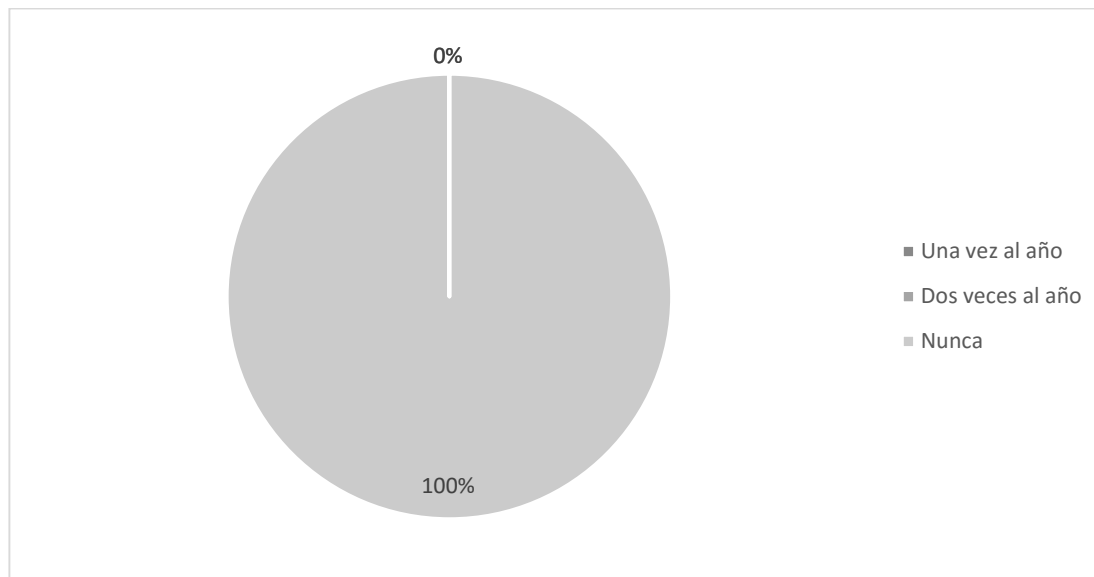


Fuente. Elaboración propia

A partir del análisis de la figura No 17 es factible identificar que el 75% de los colaboradores no se consideran motivados al trabajar en la empresa.

f) **¿Con qué frecuencia la organización realiza evaluación del desempeño de su puesto de trabajo?**

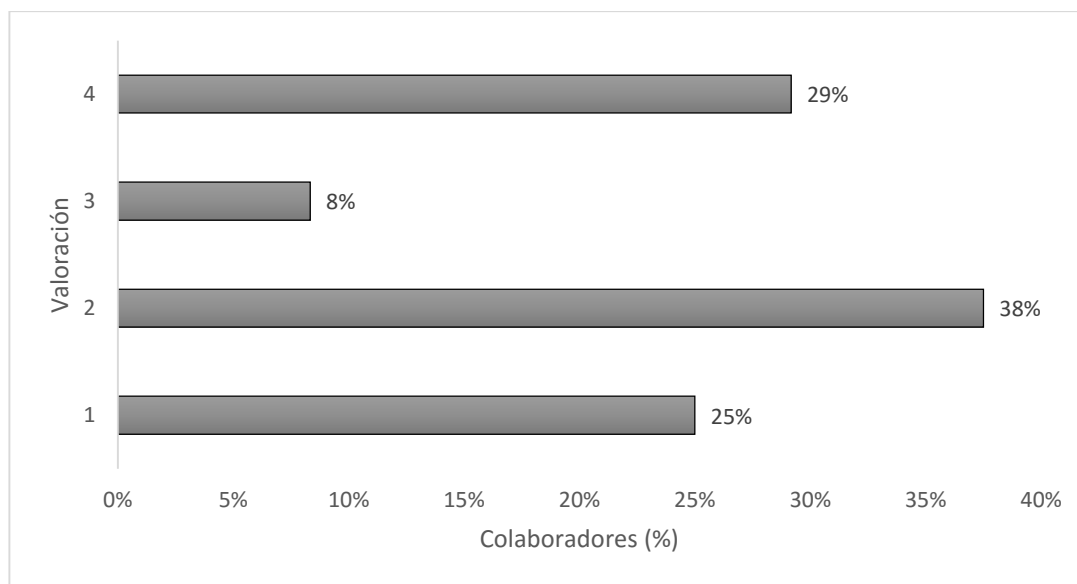
Figura No 18 Frecuencia de evaluación de desempeño



Fuente. Elaboración propia

g) **Califique la frecuencia con la que recibe apoyo por parte de su superior o compañeros de trabajo, siendo 1.0 el nivel más bajo y 4.0 el máximo nivel**

Figura No 19 Frecuencia de apoyo por parte de un superior o compañero de trabajo

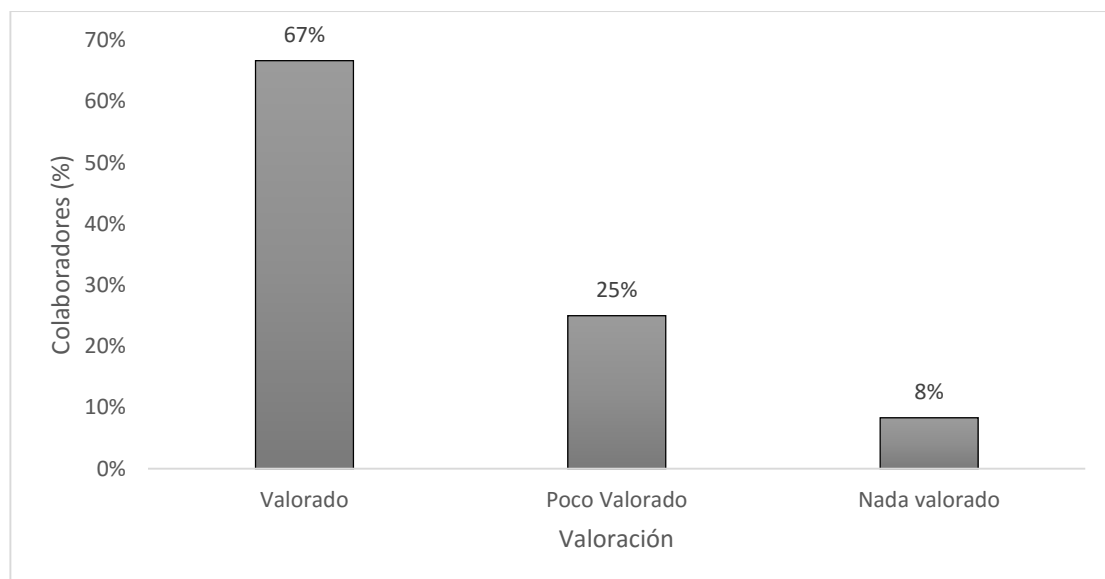


Fuente. Elaboración propia

La evaluación del desempeño de los colaboradores es relevante dentro de estructuras organizacionales que les consideren importantes, ya que por medio de las valoraciones que reciban de cada uno de ellos estarán en capacidad de tomar decisiones que favorezcan los intereses de los mismos y por ende los de la compañía, se evidencia en la figura No 18 que ninguno de los colaboradores es evaluado en ningún periodo por parte de la compañía, ha de considerarse este como una de las problemáticas a tener en cuenta durante planeación estratégica.

f) ¿Qué tan valorado se siente por su jefe?

Figura No 20 Percepción de valoración por parte del jefe directo

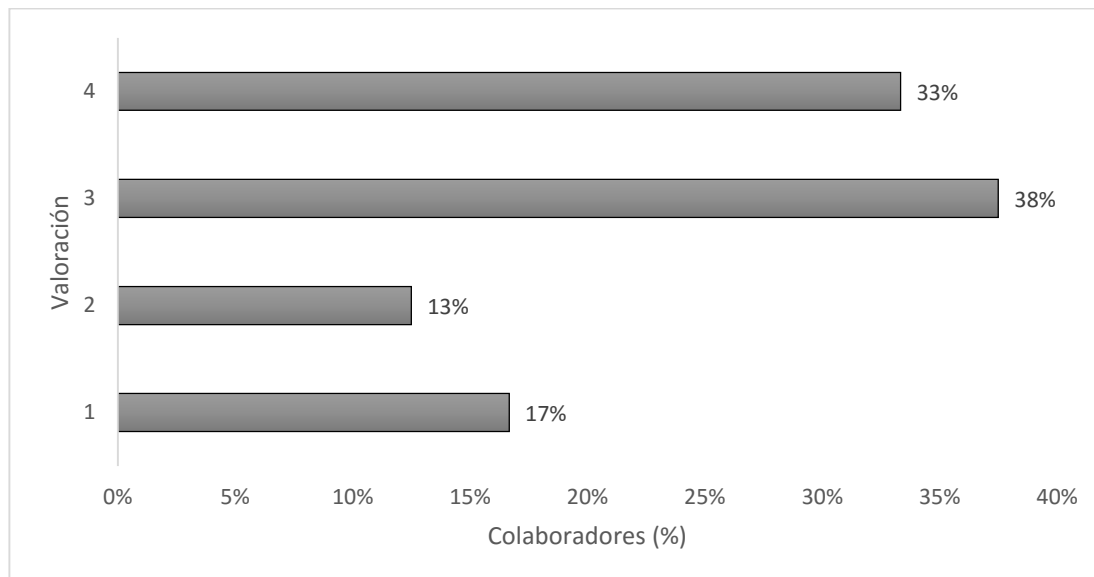


Fuente. Elaboración propia

El 67% de los colaboradores se sienten valorados por su jefe directo, permitiendo así identificar, soportándose en los resultados de la figura No 19 que la desmotivación del personal no es debida a falta de apoyo o valoración directa por parte del inmediatamente al mando superior.

- g) Califique la frecuencia con la que usted y su jefe se comunican, siendo 1.0 el nivel más bajo y 4.0 el máximo nivel**

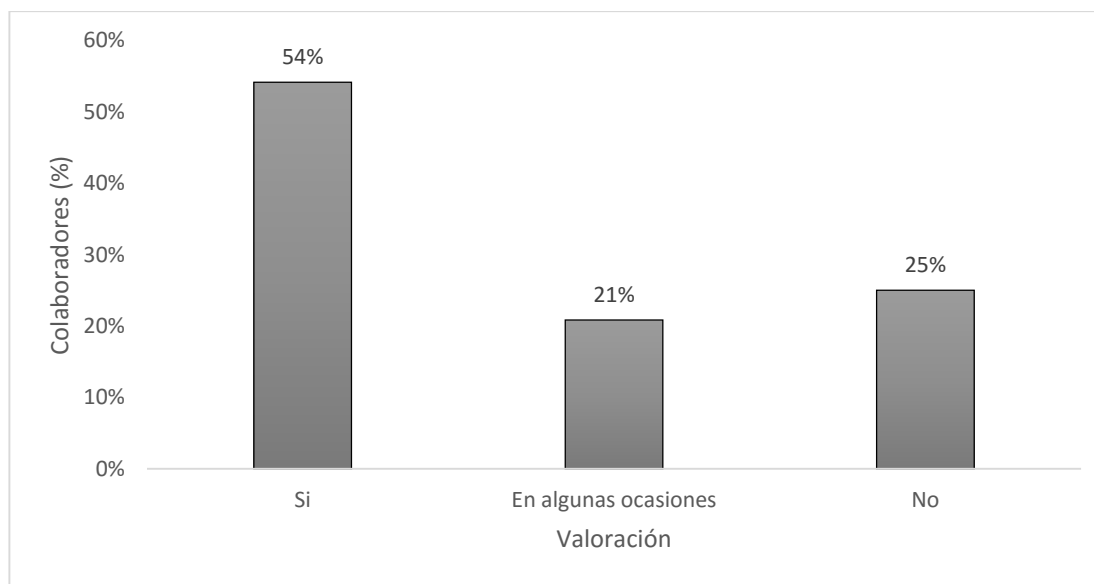
Figura No 21 Frecuencia de comunicación con jefe inmediato



Fuente. Elaboración propia

- h) ¿Demuestra su jefe interés por aspectos personales que impactan en el día a día su desempeño laboral?**

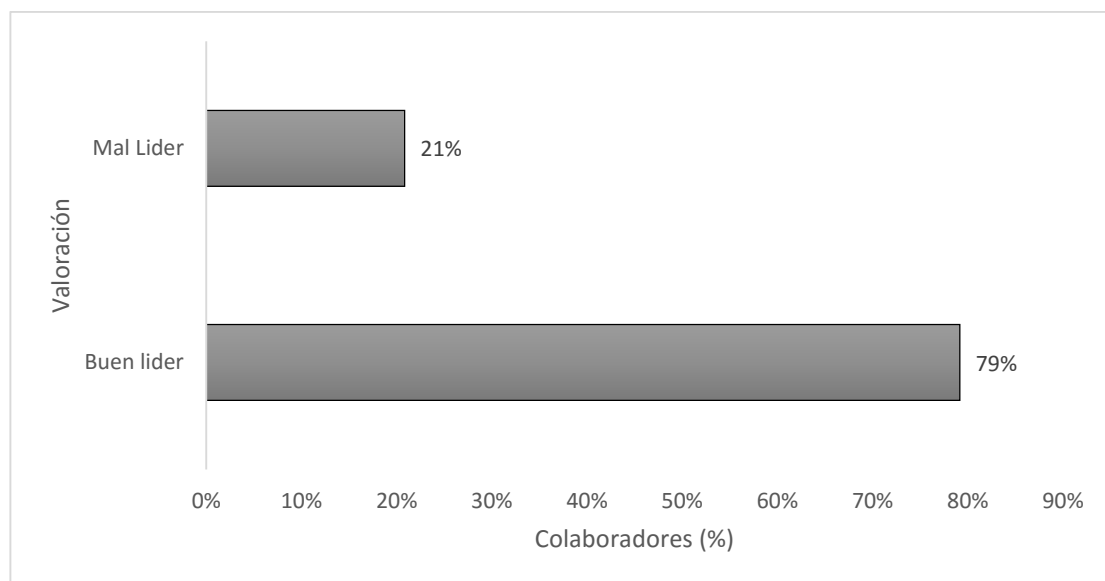
Figura No 22 Interés de jefe inmediato en aspectos personales



Fuente. Elaboración propia

i) Considera a su jefe

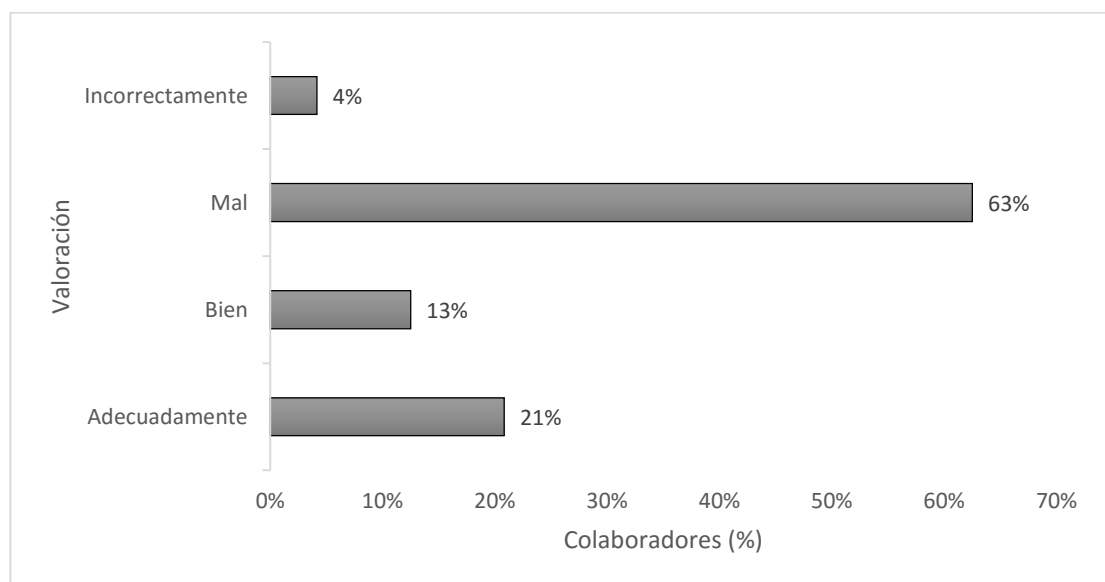
Figura No 23 valoración de liderazgo de jefe inmediato



Fuente. Elaboración propia

j) ¿Cómo responde su jefe ante los problemas?

Figura No 24 Respuesta de jefe inmediato ante los problemas



Fuente. Elaboración propia

La comunicación efectiva y fluida con el jefe inmediato permite al colaborador desarrollar adecuadamente las competencias necesarias para ejecutar adecuadamente

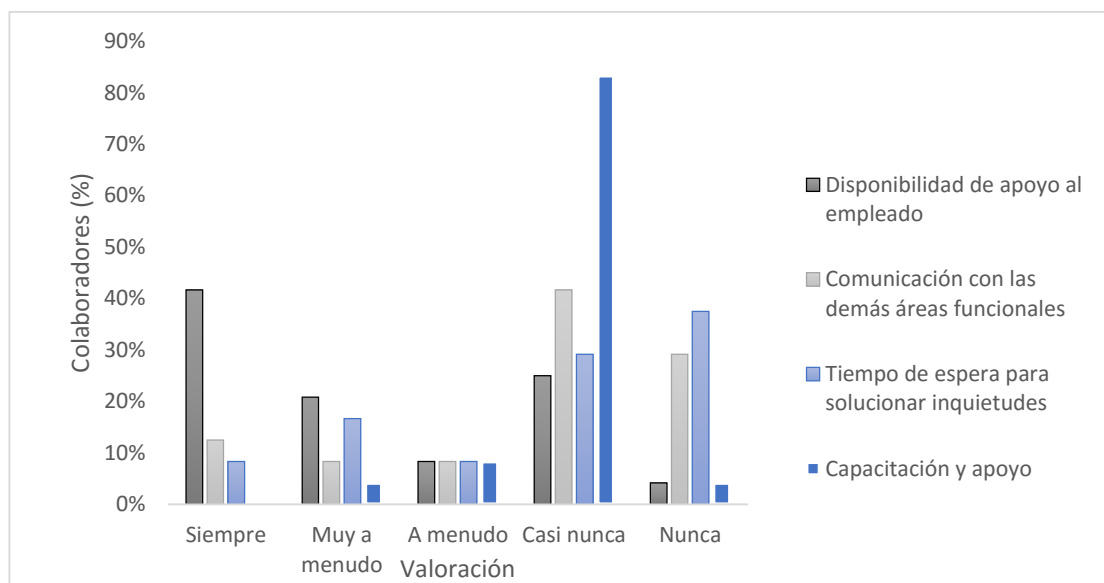
las actividades para las cuales fue contratado, es posible evidenciar en la figura No 21 que por lo menos el 70% de los colaboradores no se comunican frecuentemente con su jefe inmediato, aspecto a considerar en planeación estratégica puesto que se entiende a una empresa como una estructura compuesta por talento humano cuya producción e información ha de estar interconectada para considerarse eficiente.

El liderazgo en los colaboradores que se encuentran directamente a cargo de las responsabilidades de otros en la escala jerárquica de la organización debe ser palpable, más allá de las competencias técnicas, los jefes inmediatos deben poseer la capacidad de liderazgo y comunicación efectiva, es posible identificar según los resultados obtenidos en la figura No 23 que al menos el 29% de los colaboradores consideran a su jefe como un mal líder, aspecto que se solidifica al evidenciar la falta de asertividad en la toma de decisiones según los resultados obtenidos en la figura No 24, para la cual, para el 70% de los colaboradores, su jefe inmediato no actúa adecuadamente ante situaciones de incertidumbre, cabe resaltar que dicha acción transmite seguridad o desconfianza al equipo de trabajo según sea el caso, impactando positiva o negativamente los intereses de la organización.

Atendiendo a la reflexión realizada en párrafos que anteceden el presente surge la necesidad de establecer criterios precisos de selección y reclutamiento de personal basados en la definición clara de puestos de trabajo y cargos dentro de la estructura jerárquica de Wap Servicios y Suministros S.A.S, proceso a tenerse en cuenta durante la etapa de planeación estratégica.

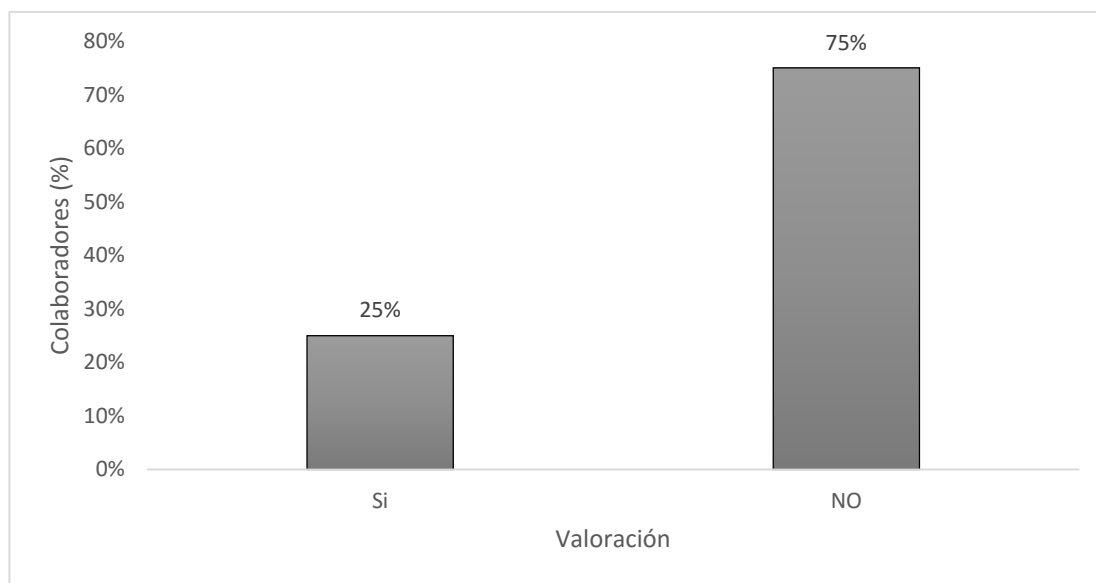
k) Indique su nivel de satisfacción con las directivas de la empresa

Figura No 25 Nivel de satisfacción con las directivas de la organización

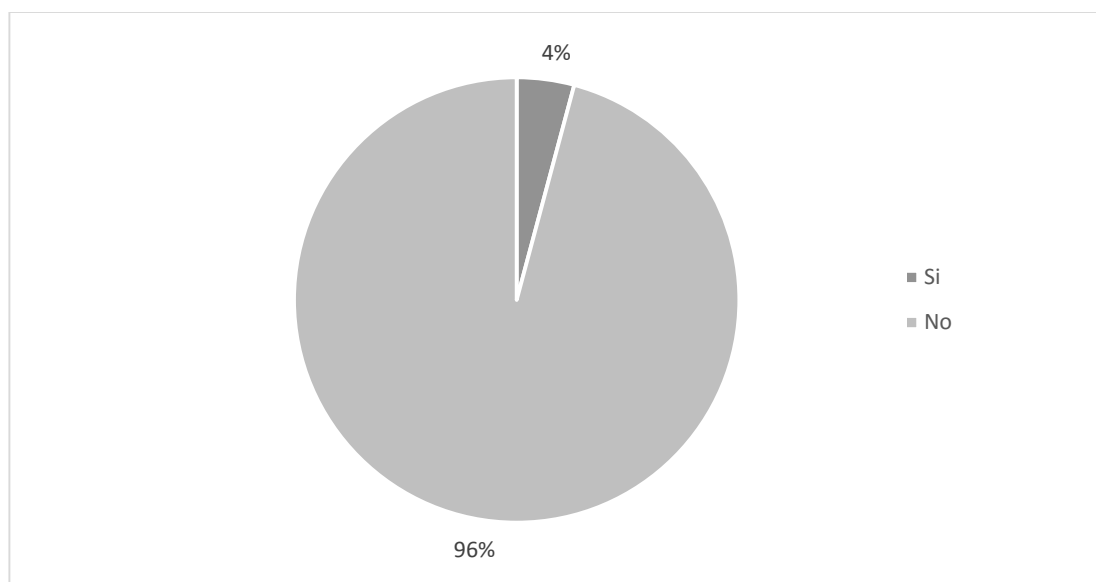


Fuente. Elaboración propia

VARIABLES COMO LA DISPONIBILIDAD DE APOYO AL EMPLEADO, COMUNICACIÓN CON LAS DEMÁS ÁREAS FUNCIONALES, TIEMPO DE ESPERA PARA SOLUCIÓN DE INQUIETUDES, CAPACITACIÓN Y APOYO PERMITEN EVALUAR SOMERAMENTE LA CORRECTA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CON LOS COLABORADORES YA QUE DICHO GRUPO DE INTERÉS COMBINADO CON ESTRATEGIAS CLARAMENTE DEFINIDAS GENERAN VALOR PERCIBIDO POSTERIORMENTE POR EL CLIENTE O USUARIO FINAL, LA FIGURA NO 25 DA LUZ AL RESPECTO DE LA ACTUALIDAD GERENCIAL CON RESPECTO AL GRUPO DE INTERÉS EN MENCIÓN AL PERMITIR IDENTIFICAR QUE LA FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN Y COMUNICACIÓN CON LAS DEMÁS ÁREAS FUNCIONALES ES CASI NULA, POR ENDE, EL PERSONAL NO ES CONSIDERADO ACTUALMENTE COMO GRUPO DE INTERÉS POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DE LAS FACULTADES DE LA EMPRESA, HAN DE CONSIDERARSE LOS HALLAZGOS EN LA ETAPA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CUAL A PARTIR DE LA FORMULACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN SE PRETENDERÁ FORTALECER LAS DEBILIDADES EVIDENCIADAS DURANTE EL PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA.

l) ¿Conoce las políticas de aportes y prestaciones sociales de la empresa?**Figura No 26 Conocimiento de políticas de aportes y prestaciones sociales de la empresa**

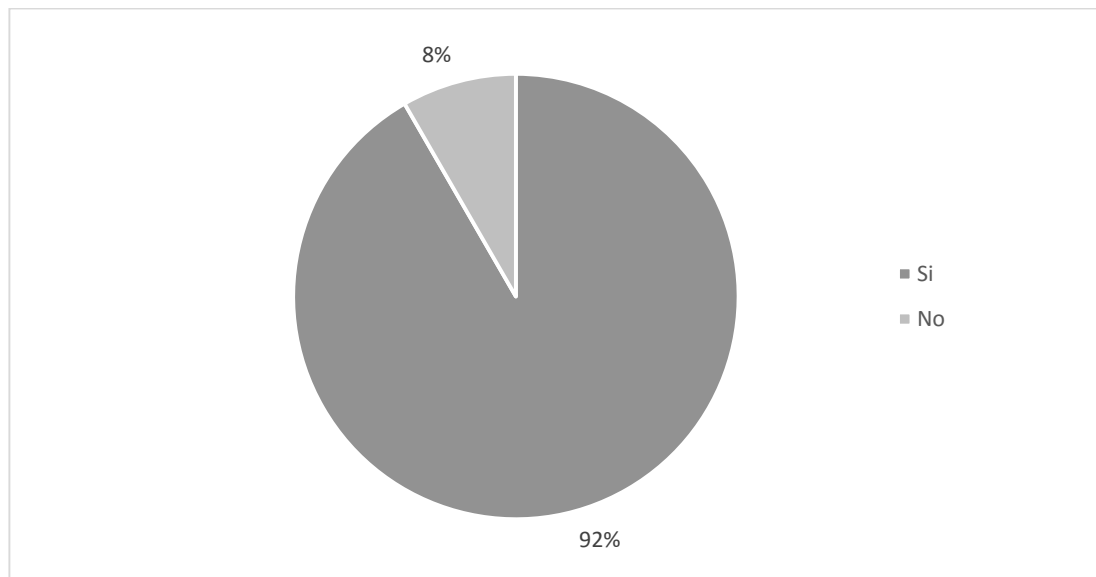
Fuente. Elaboración propia

m) ¿Cuenta su área con un sistema de mejoramiento en los procesos?**Figura No 27 existencia de sistema de mejoramiento en los procesos**

Fuente. Elaboración propia

- n) **¿Considera usted que actualmente se debe hacer algún tipo de mejora en el rumbo o políticas que tiene la empresa?**

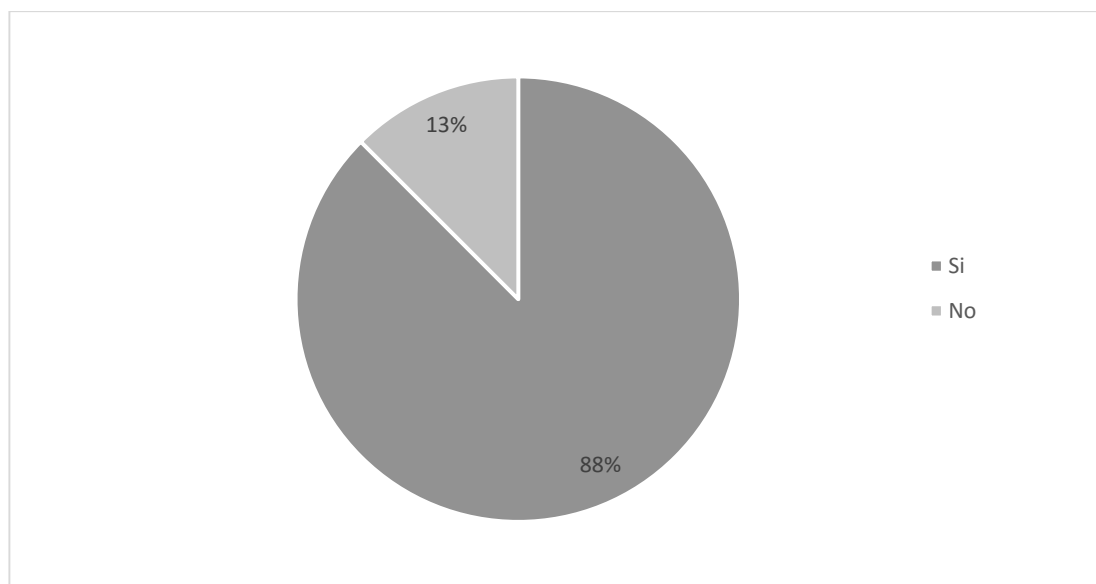
Figura No 28 Percepción de necesidad de mejora en rumbo o políticas actuales de la empresa



Fuente. Elaboración propia

- o) **¿Cree usted que un sistema de mejoramiento de los procesos en su área, y en general en toda la empresa sería positivo para la organización?**

Figura No 29 Valoración de existencia de sistema de mejoramiento en los procesos

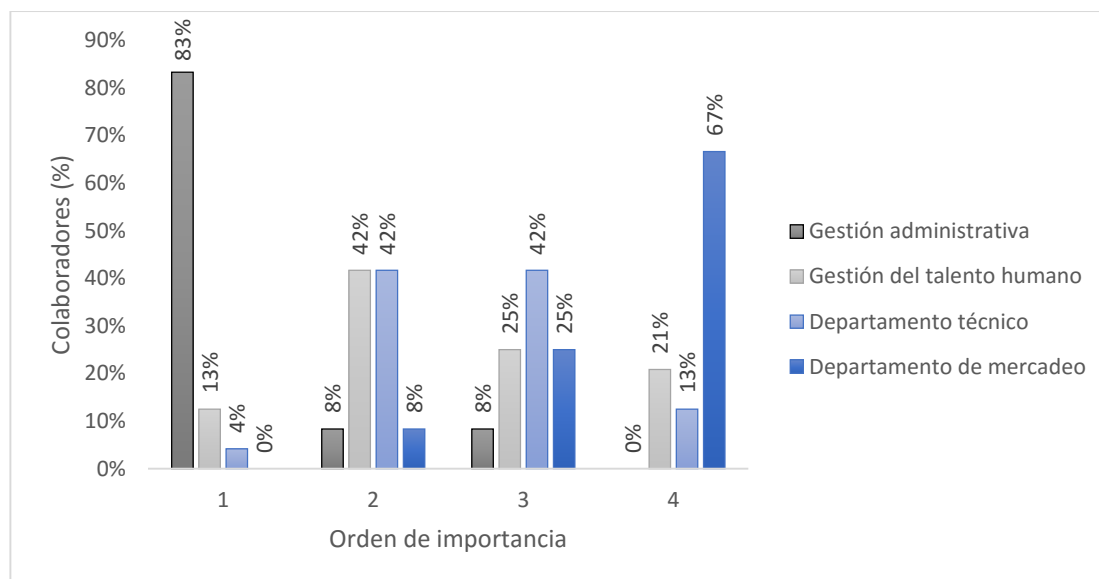


Fuente. Elaboración propia

El 92% de los colaboradores consideran oportuno re direccionar el rumbo hacia el cual se dirige la organización, además de ello, 88% de los mismos están de acuerdo en que la implementación de un sistema de mejoramiento continuo y de calidad implementado en la organización sería positivo ya que para el 96% de ellos no existe actualmente un sistema que busque mitigar las no conformidades y encaminar la operatividad del negocio a la calidad total.

p) Si su respuesta es afirmativa, indique entre los siguientes, el orden de importancia de los aspectos que requieren de más atención

Figura No 30 Orden de importancia de aspectos que requieren más atención



Fuente. Elaboración propia

Según la percepción de los colaboradores, el orden de importancia de las áreas que requieren más atención es en orden ascendente el siguiente; gestión administrativa, departamento para el cual un 83% de los colaboradores coinciden en la necesidad de atender las estrategias allí implantadas, resultado que se ve fortalecido según los resultados de las figuras No 26,27, para las cuales se identifican necesidades de segregación oportuna de la información y establecimiento de sistemas en pro del

mejoramiento continuo, el segundo departamento que según valoración de los colaboradores es el departamento técnico, seguido del departamento de gestión del talento humano y por último en escala ascendente el departamento de mercadeo.

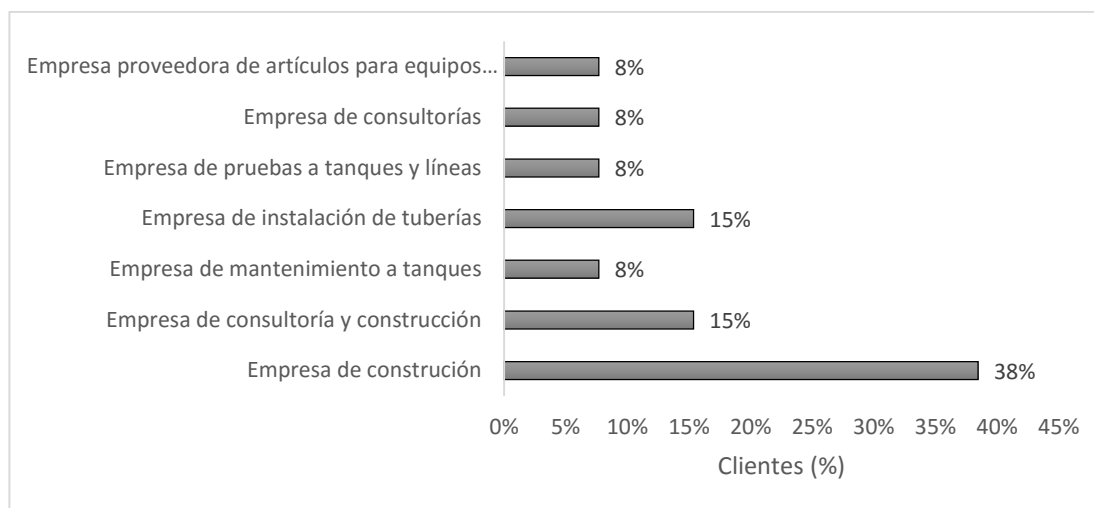
En síntesis, la auditoría realizada a partir de la implementación del instrumento encuesta para el grupo de interés Colaboradores permite evidenciar una clara falta de gestión del potencial humano en su ámbito total, siendo necesario establecer lineamientos de selección, reclutamiento, descripción de puestos de trabajo y cargos, capacitación continua, segregación en sentido vertical de la información ya que el colaborador no conoce quién es su empresa, no conoce la estructura general sobre la cual está fundada y finalmente no identifica claramente las responsabilidades y alcance de las mismas con respecto al cargo que ejerce dentro de la misma, un análisis más profundo lleva al autor a confirmar una de las hipótesis planteadas inicialmente, los colaboradores tienen una valoración mala en términos generales de la empresa y no existe actualmente oportunidad de contar con las capacidades, potencial y conocimientos de los mismos a largo plazo, es decir, el 80% de los empleados son propensos a finalizar relaciones comerciales con Wap a corto plazo.

Análisis de clientes

Partiendo de instrumentos de investigación diseñados en conjunto con el asesor académico, se implementó en instalaciones de clientes y vía telefónica la encuesta a clientes según los lineamientos del marco metodológico, atendiendo la sección de gestión administrativa, calidad en obra y servicio postventa, buscando abarcar el ciclo de vida completo del producto o servicio para el caso en específico.

a) Para usted y su organización, ¿Quién es WAP?

Figura No 31 Para los clientes, ¿Quién es WAP?

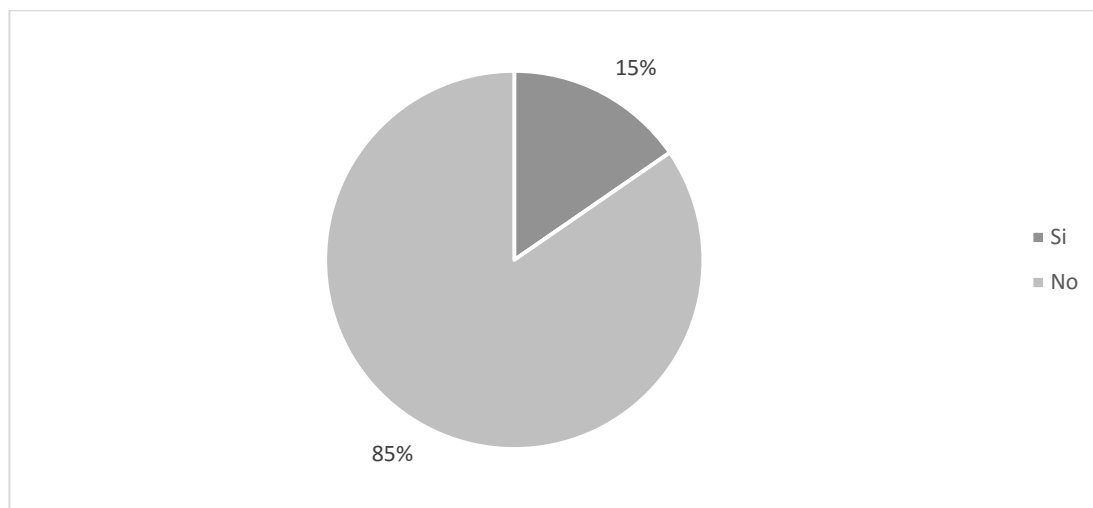


Fuente. Elaboración propia

Existe variedad en las respuestas de los clientes frente al cuestionamiento, es palpable la inexistencia de estrategias gerenciales encaminadas a la fidelización de clientes puesto que este no está en capacidad siquiera de definir quién es la empresa que presta servicios a sus proyectos.

b) ¿Conoce usted el portafolio de servicios de WAP?

Figura No 32 Conocimiento de portafolio de servicios de WAP

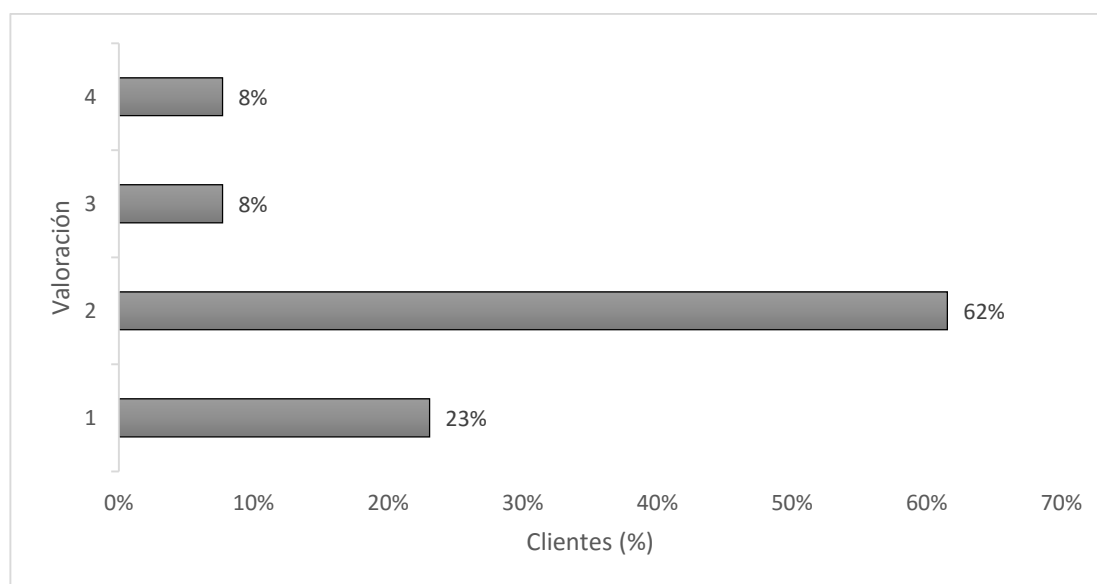


Fuente. Elaboración propia

El 85% de los clientes no tiene información del portafolio de servicios que presta la empresa, limitando el alcance de la misma y por ende la posibilidad de proyección alineada con los intereses del cliente, es relevante gestionar adecuadamente las relaciones corporativas de manera que se cree valor para cada cliente.

c) ¿cómo calificaría la gestión administrativa de Wap Servicios y Suministros con respecto a empresas similares? Siendo 1.0 el nivel más bajo y 4.0 el máximo nivel

Figura No 33 Valoración de clientes sobre gestión administrativa de WAP



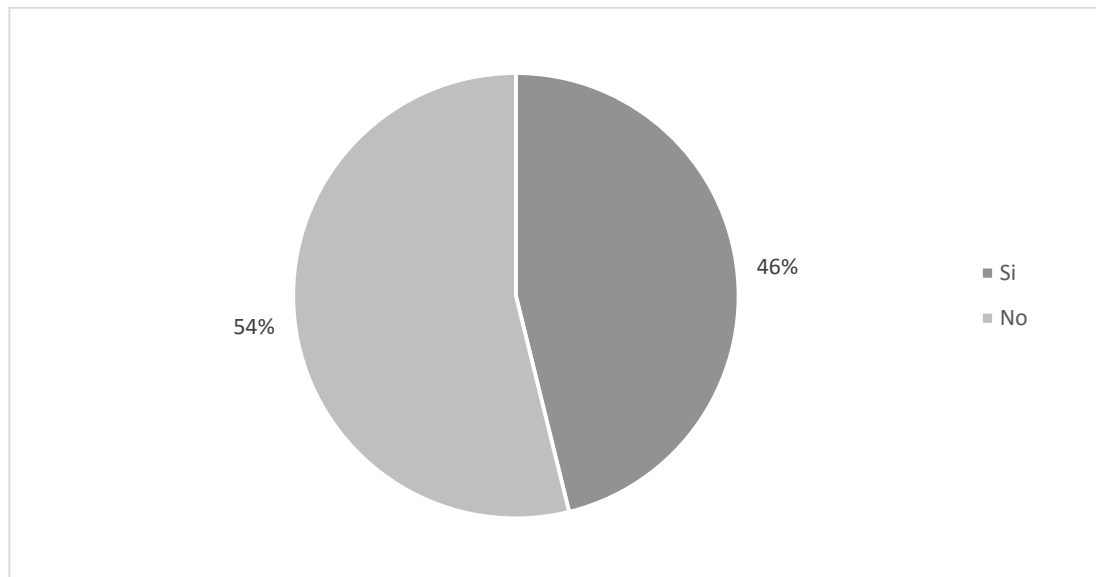
Fuente. Elaboración propia

El 85% de los clientes consideran que la gestión administrativa de la empresa no es adecuada, revelando las deficiencias en el área durante los proyectos ejecutados, una valoración de gestión administrativa positiva por parte del cliente mitiga el riesgo de perder participación en el mercado al desincentivar una posible necesidad por parte del cliente de optar por opción diferente dentro del mercado, es posible entonces vislumbrar poco a poco el panorama administrativo de la empresa si se tienen en cuenta los resultados obtenidos tras el análisis de valoración por parte de los colaboradores,

soportado este por hasta ahora tres (3) resultados poco alentadores de la percepción del cliente.

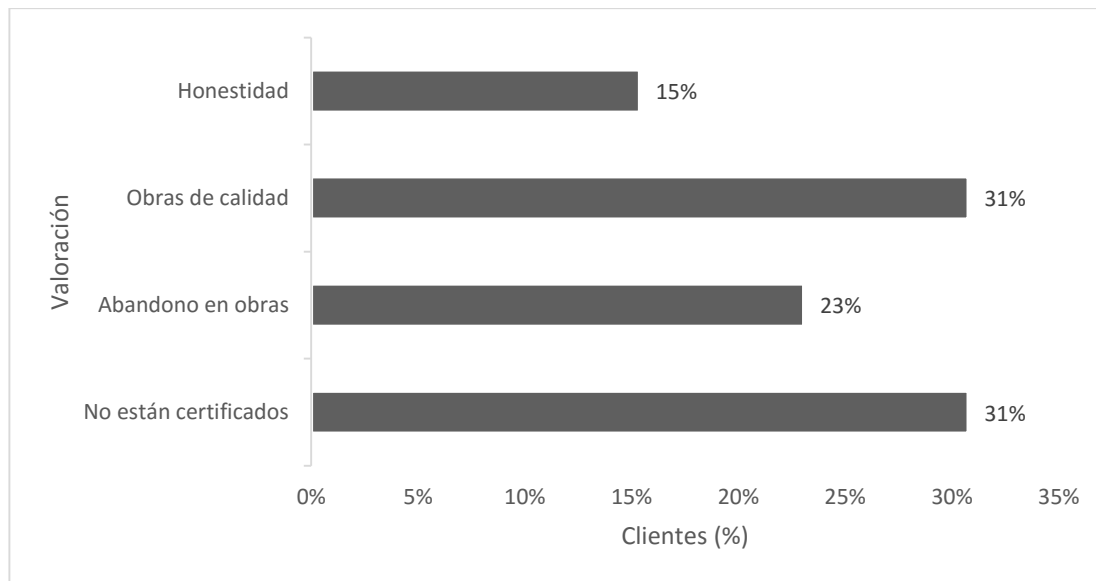
d) ¿Se considera su empresa soportada en productos y servicios de calidad prestados por Wap Servicios y Suministros como organización?

Figura No 34 Valoración de soporte en productos y servicios de calidad



Fuente. Elaboración propia

Figura No 35 Valoración de soporte en productos y servicios de calidad

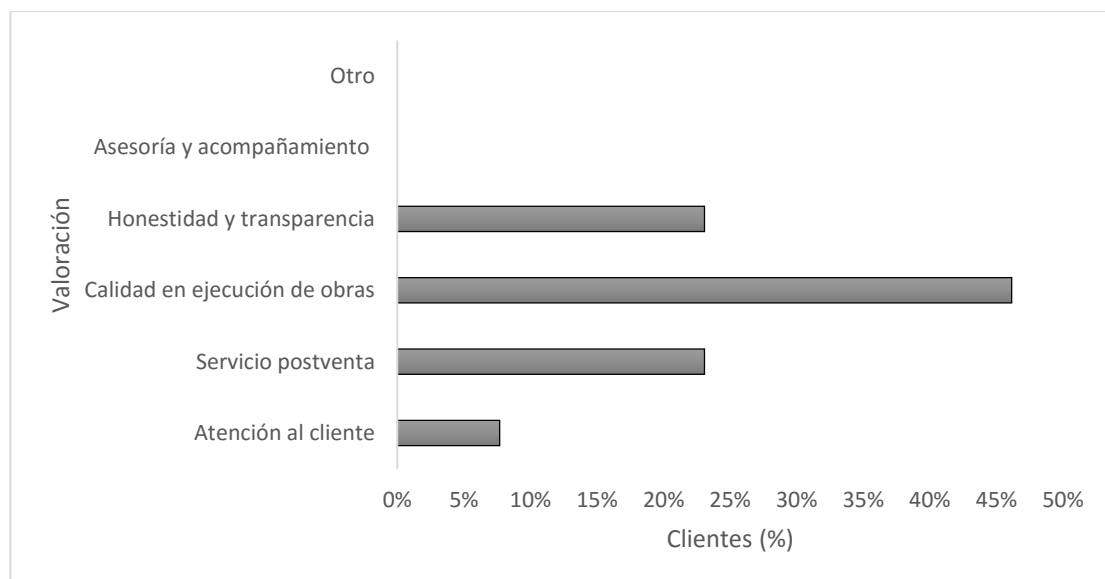


Fuente. Elaboración propia

El 54% de los clientes no se consideran soportados por WAP con productos y servicios de calidad, el 31% de ellos identifican debilidades en términos de certificación, mientras que el 23% considera que el abandono y falta de gestión administrativa en obra no les permite sentirse soportados por la empresa, no obstante la honestidad y calidad del producto terminado son el foco de atención de los clientes cuya valoración fue positiva. Se logra identificar la necesidad de tener en cuenta sistemas de gestión integrada de la calidad en planeación estratégica.

e) **¿Cuál considera usted, es la fortaleza que describe a Wap Servicios y Suministros?**

Figura No 36 Valoración de fortaleza que describe a WAP



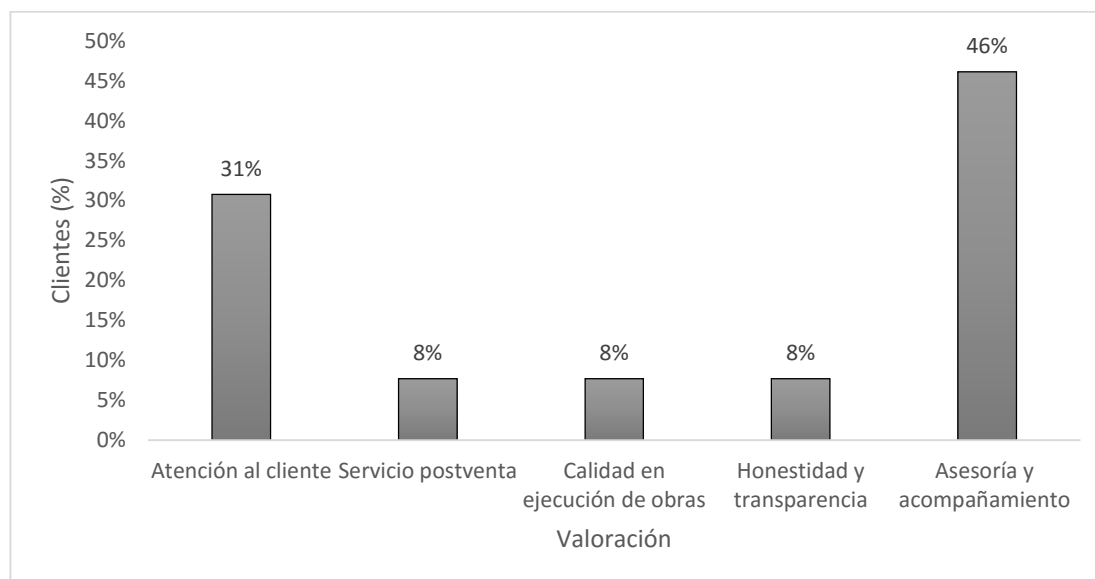
Fuente. Elaboración propia

Se identifica valoración de grado medio con la empresa en términos de calidad en ejecución de obras y honestidad, transparencia, no obstante es palpable la inexistencia de principios y valores institucionales que reflejen la esencia de la organización a grupos de interés como clientes o proveedores, un mensaje claro y contundente que tienda a ser divergente con respecto a los planteamientos de la

competencia crearán valor al cliente y seguramente entre el 80% y 90% coincidirán con la valoración.

f) ¿Cuál considera usted es la debilidad más palpable de Wap Servicios y Suministros?

Figura No 37 Valoración de debilidad más palpable de WAP

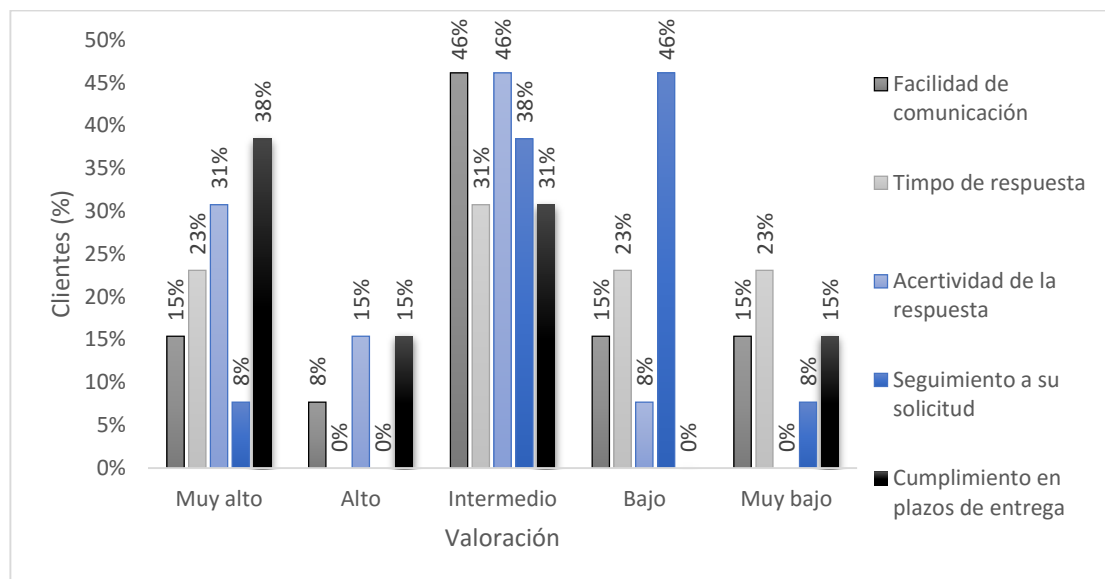


Fuente. Elaboración propia

Para el 77% de los clientes, la debilidad más considerable de la empresa corresponde al soporte en procesos de atención al cliente, asesoría y acompañamiento, identificándose los focos que más requieren de atención directa en procesos de planeación estratégica y proponiéndoles como factor divergente y generador de valor para el grupo de interés en estudio.

g) Indique el grado de satisfacción de los siguientes indicadores con respecto a su último contacto con Wap Servicios y Suministros

Figura No 38 Satisfacción con respecto a indicadores



Fuente. Elaboración propia

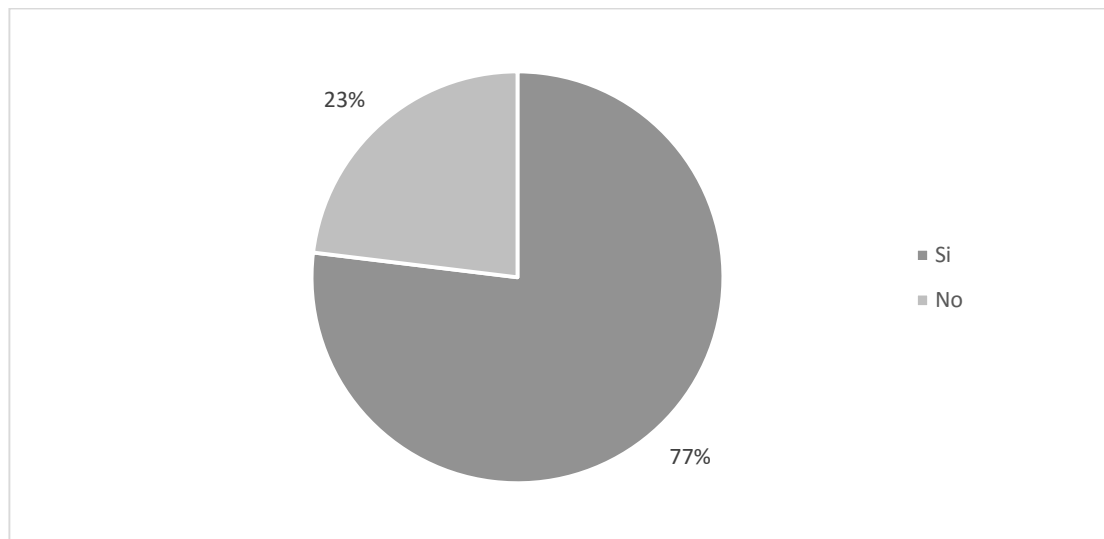
Un cliente se siente respaldado por su proveedor en la medida que logre contar con su apoyo técnico y de asesoría a lo largo de solicitudes propias de la operatividad de su negocio, en dicho procesos es relevante la facilidad de acceso al canal de comunicación, respuestas asertivas y tiempos óptimos, para el caso Wap se evidencian debilidades ya que para cada variable, las percepciones a considerar positivas no alcanzan el 50% de valoración por parte de los clientes.

h) ¿Volvería a incluir como proveedor de servicios a Wap Servicios y Suministros para los proyectos de la organización?

Teniendo en cuenta los resultados de las figuras No 39,40 es posible identificar que a pesar de las inconsistencias relacionadas en párrafos que preceden el presente, el 77% de los clientes considera tener en cuenta a WAP para futuros proyectos, de las valoraciones positivas ha de destacarse la calidad, honestidad y confiabilidad, no

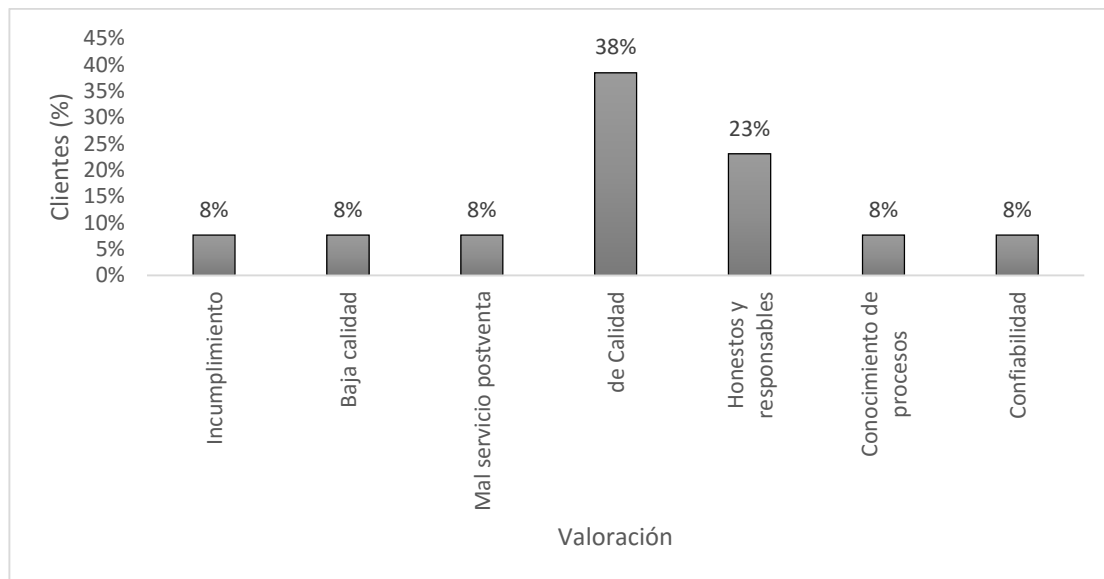
obstante, es reiterativa la no conformidad con el servicio post venta y atención al cliente, factores a tener en cuenta en etapas próximas.

Figura No 39 Valoración de WAP como proveedor para próximos proyectos



Fuente. Elaboración propia

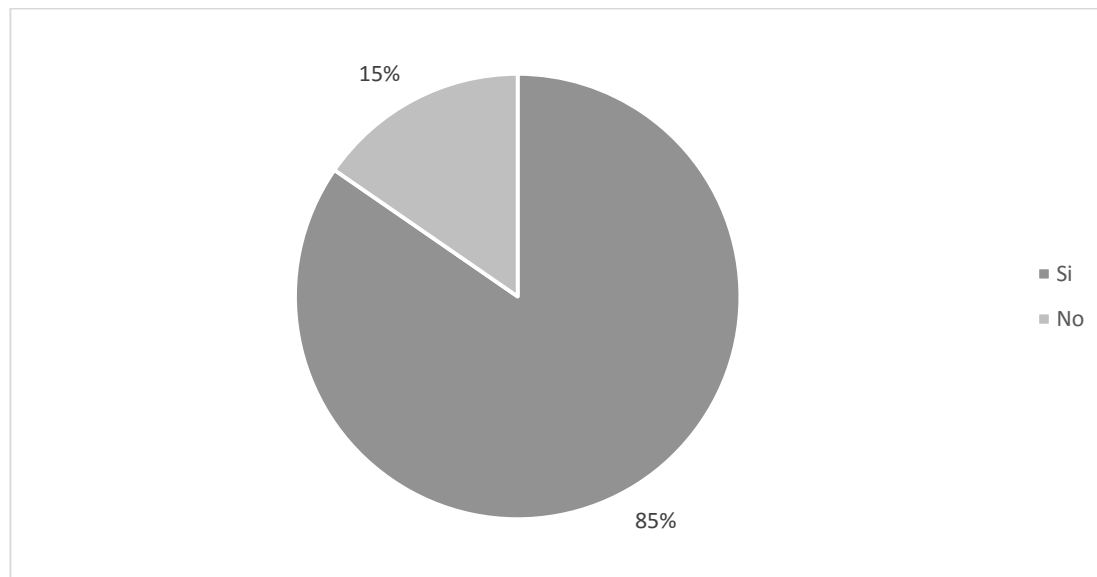
Figura No 40 Valoración de WAP como proveedor para próximos proyectos



Fuente. Elaboración propia

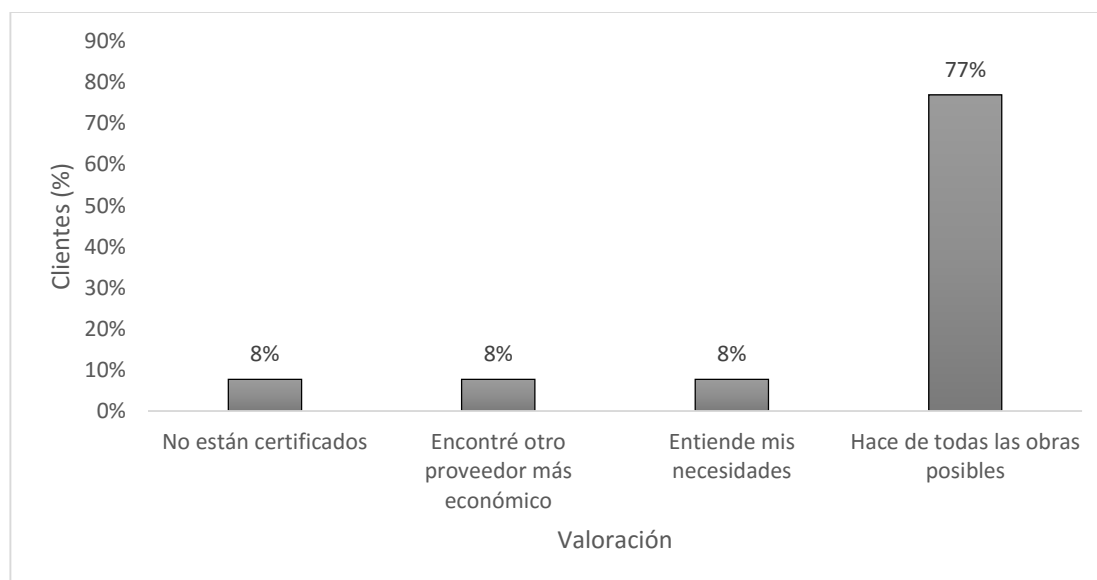
i) ¿Está Wap Servicios y Suministros capacitada para apoyarle en los próximos proyectos de su compañía?

Figura No 41 Valoración de inclusión de WAP en próximos proyectos



Fuente. Elaboración propia

Figura No 42 Valoración de inclusión de WAP en próximos proyectos



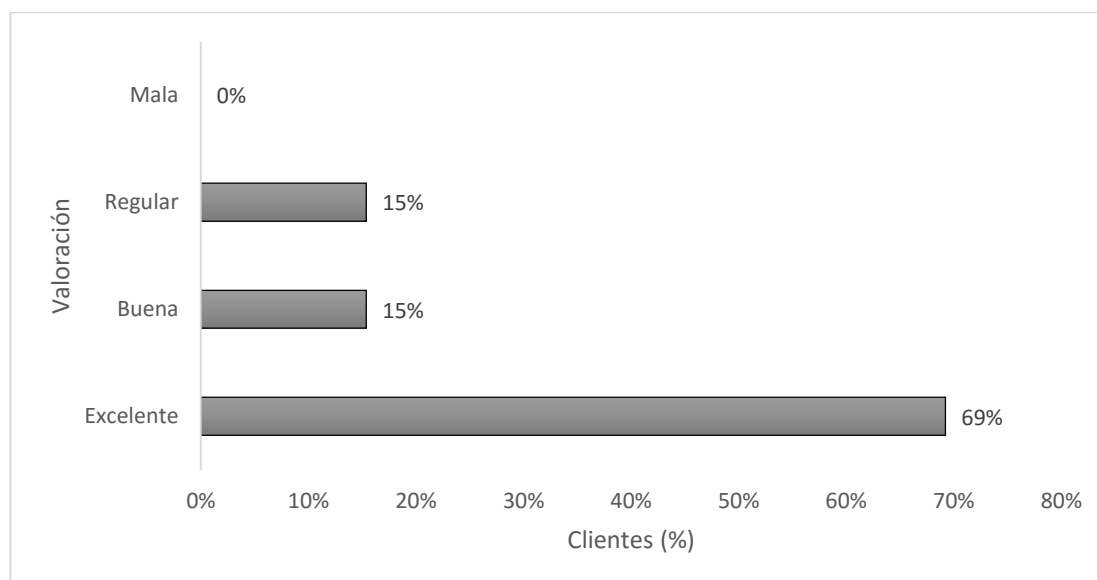
Fuente. Elaboración propia

El 77% de los clientes coinciden en que WAP es íntegra en los servicios que presta, encontrando en ella respuesta a los requerimientos técnicos planteados, a pesar

de ello, 16% de los clientes no considerarían a la empresa para futuros proyectos pues no se encuentra certificada se encuentra incentivado para optar por otro proveedor de servicios.

j) ¿Cómo evalúa la calidad del producto final entregado por Wap Servicios y Suministros?

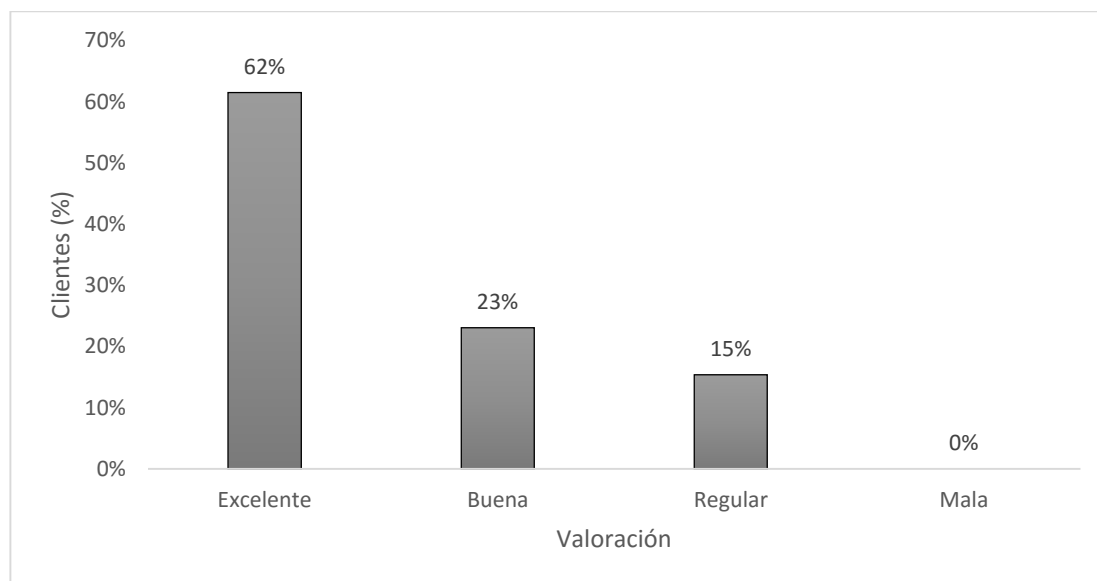
Figura No 43 Valoración del producto final



Fuente. Elaboración propia

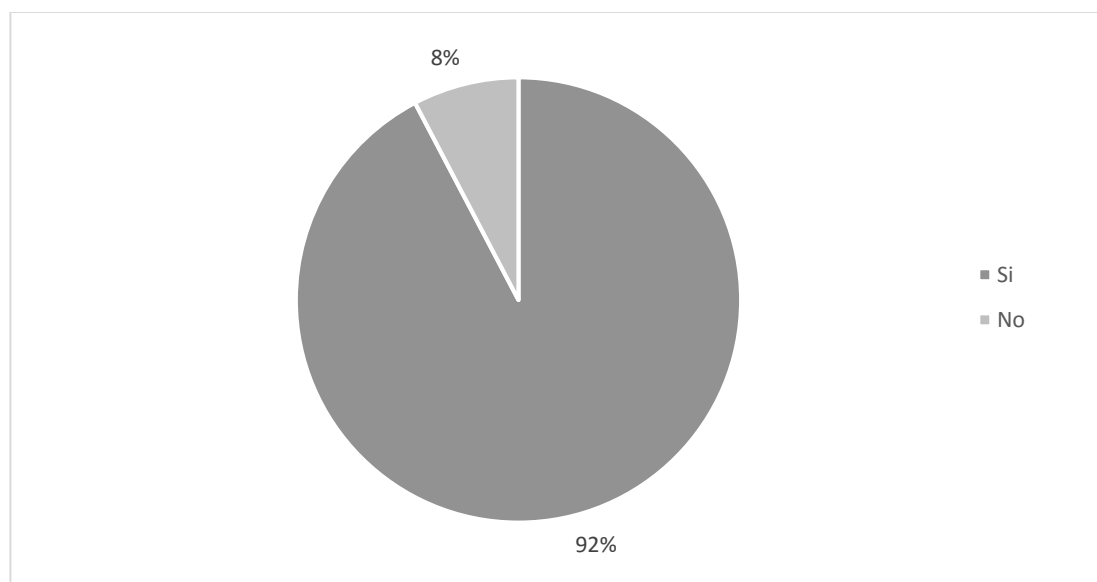
k) ¿Cómo evalúa la calidad de la mano de obra utilizada por Wap Servicios y Suministros en la planeación y ejecución de los proyectos?

Como es posible identificar en la figura No 43, para el 85% de los clientes la calidad del talento humano que realiza las actividades en obra es positiva, mientras que para el 15% de los mismos es regular, por lo cual se sintetiza en que la percepción general del cliente con respecto a la gestión técnica de los encargados de ejecutar las actividades propias del proyecto es positiva, caso contrario si se tiene en cuenta la valoración de gestiones propias de la dirección de los proyectos.

Figura No 44 Valoración de la calidad de mano de obra utilizada en los proyectos

Fuente. Elaboración propia

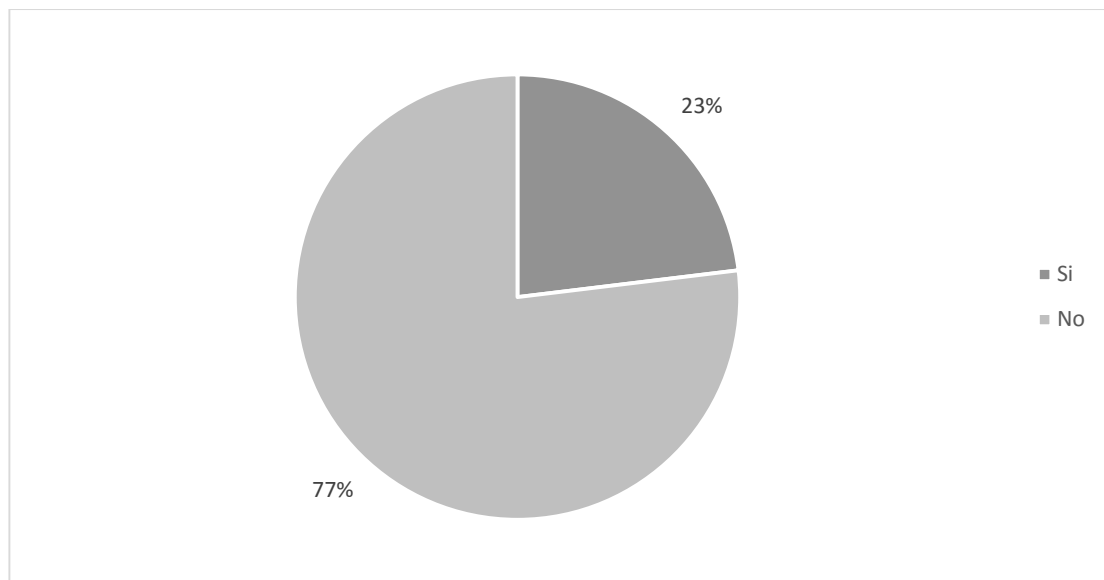
l) ¿Considera usted que los materiales con los que se ejecutaron las obras son de buena calidad?

Figura No 45 Valoración de la calidad de materiales de obra utilizada en los proyectos

Fuente. Elaboración propia

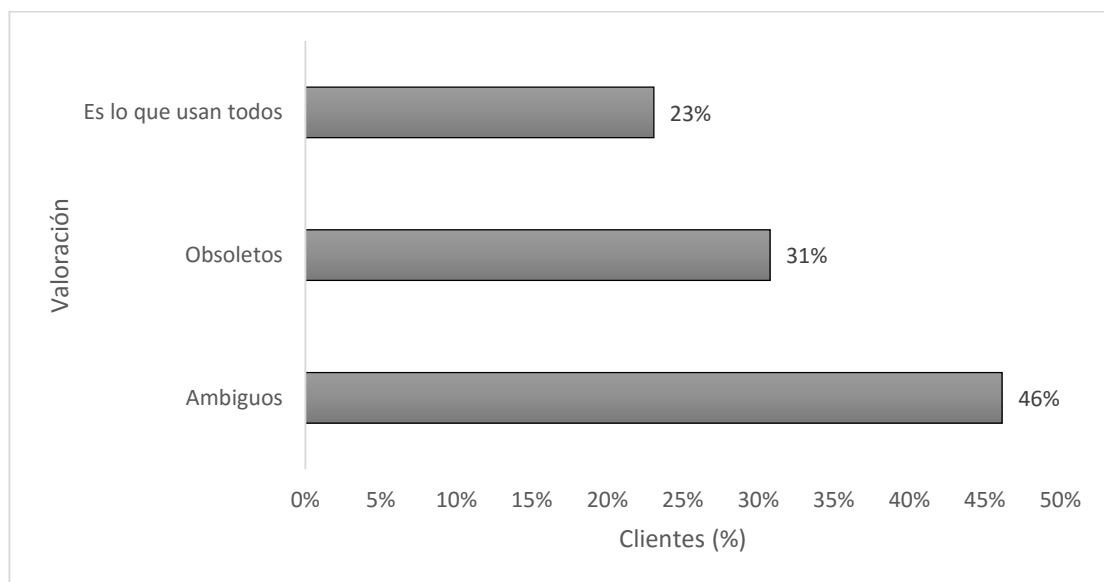
m) ¿Considera que los equipos y maquinaria utilizada por Wap Servicios y Suministros en la ejecución de las obras están acorde a las exigencias del mercado actual?

Figura No 46 Valoración de calidad de equipos y maquinaria utilizada en proyectos



Fuente. Elaboración propia

Figura No 47 Valoración de calidad de equipos y maquinaria utilizada en proyectos

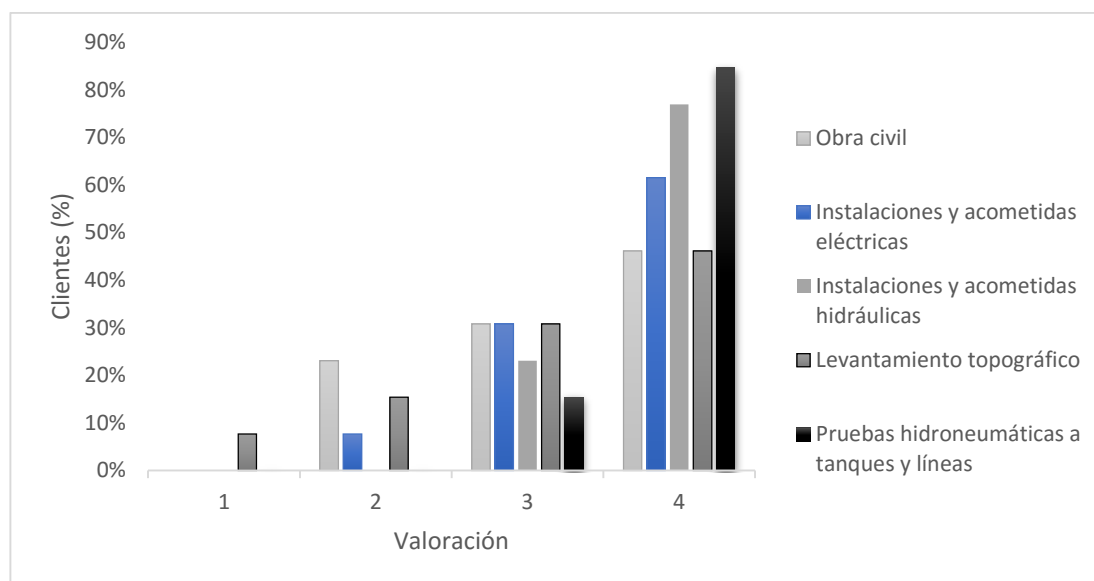


Fuente. Elaboración propia

En el sector construcción, la calidad de la planeación y ejecución de las obras representa directamente la capacidad técnica de la organización en general, a lo largo de los años WAP se ha distinguido por la ejecución de obras civiles, hidráulicas y eléctricas de calidad, actualmente, teniendo en cuenta la dinámica del mercado y el desarrollo tecnológico en maquinaria, equipos y procedimientos es necesario enfocar esfuerzos en aplicar las buenas prácticas de las tendencias que mantendrán a la empresa dentro del mercado, las figuras No 46 y 47 permiten evidenciar el requerimiento por parte de los clientes de incursionar en tecnologías y procedimientos no obsoletos, factor a tener en cuenta durante el proceso de planeación estratégica.

n) ¿Cómo califica la calidad de las obras específicas relacionadas a continuación?, siendo 1.0 el nivel más bajo y 4.0 el máximo nivel

Figura No 48 valoración de la calidad por tipo de obra específica

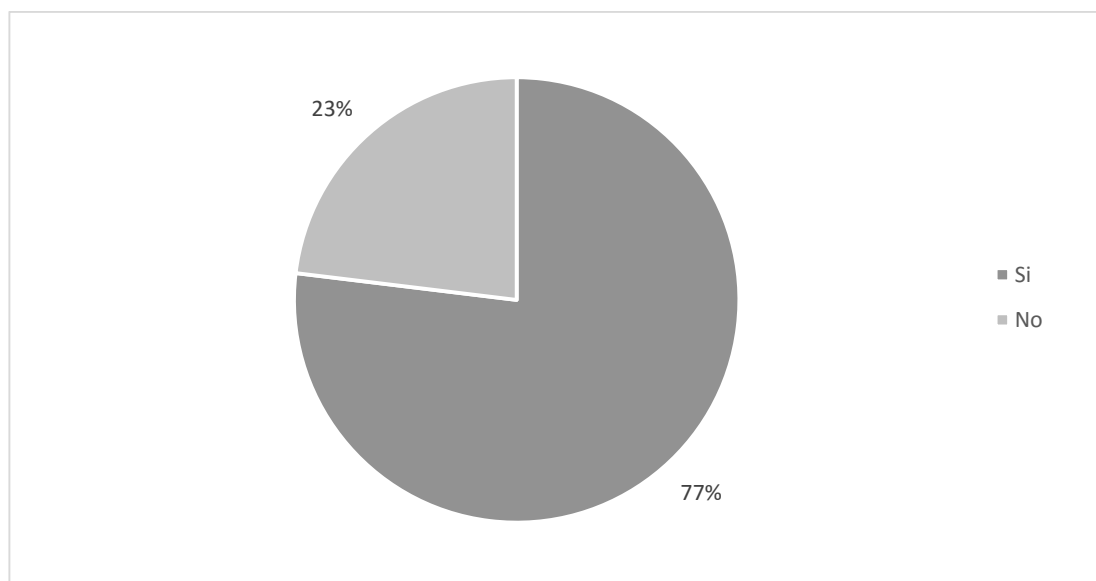


Fuente. Elaboración propia

Ratificando lo anteriormente dicho, se evidencia a partir del análisis de la figura No 48 que todos los tipos de obra específica ejecutada por la empresa son valorados por al menos el 50% de los clientes de manera positiva.

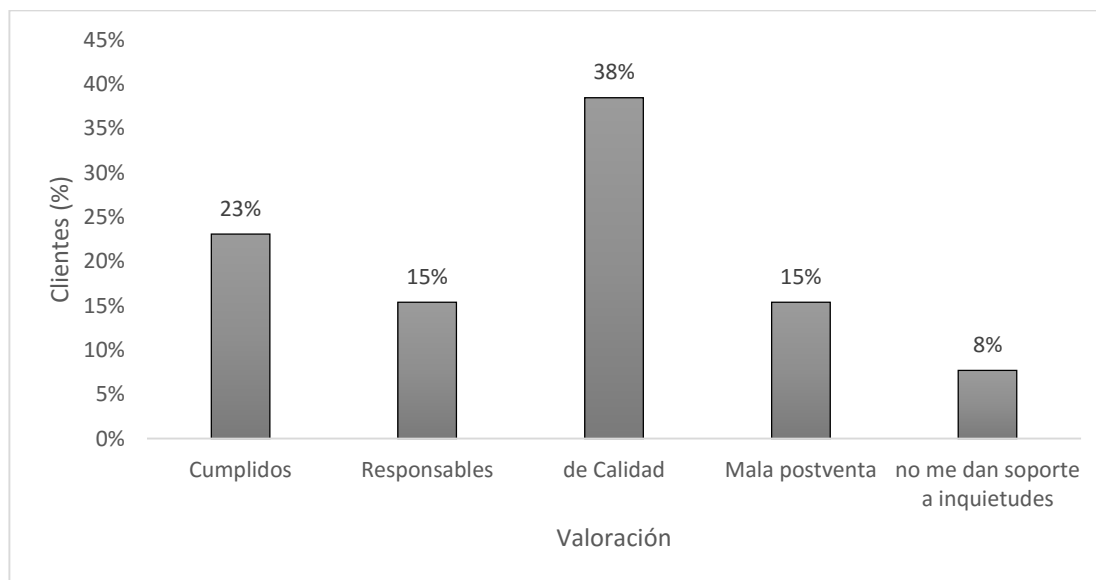
o) ¿Recomendaría técnicamente a Wap Servicios y Suministros?

Figura No 49 Valoración de recomendación técnica



Fuente. Elaboración propia

Figura No 50 Valoración de recomendación técnica

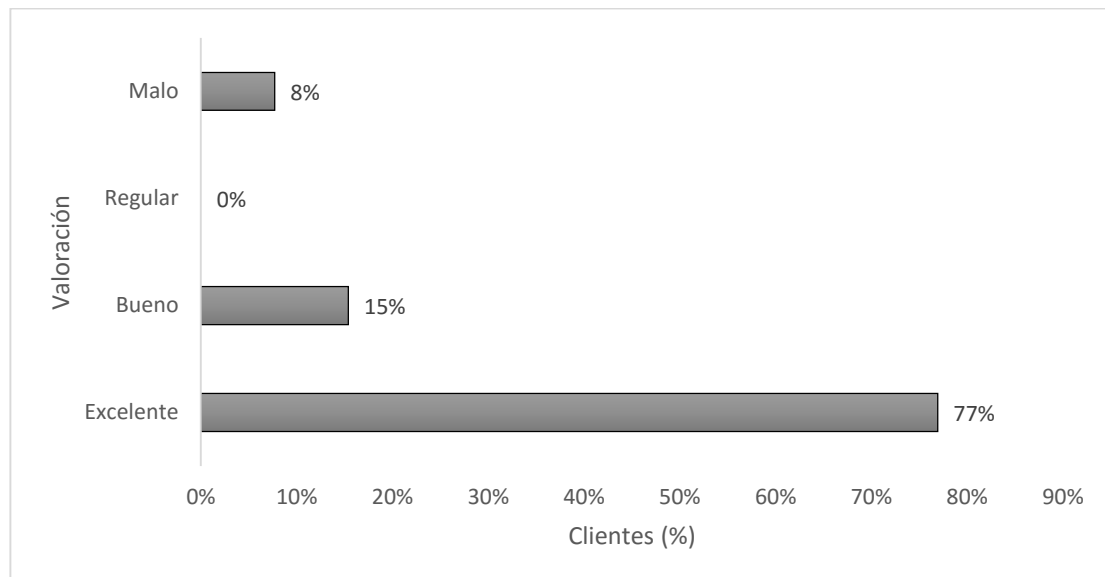


Fuente. Elaboración propia

Fortaleciendo los análisis realizados con anterioridad, el 15% de los clientes no recomendarían técnicamente a la empresa a razón del servicio postventa, mientras que el 8% no lo harían a razón del soporte y acompañamiento a solicitudes.

p) ¿Cómo considera el nivel de compromiso técnico de Wap Servicios y Suministros en la ejecución de proyectos?

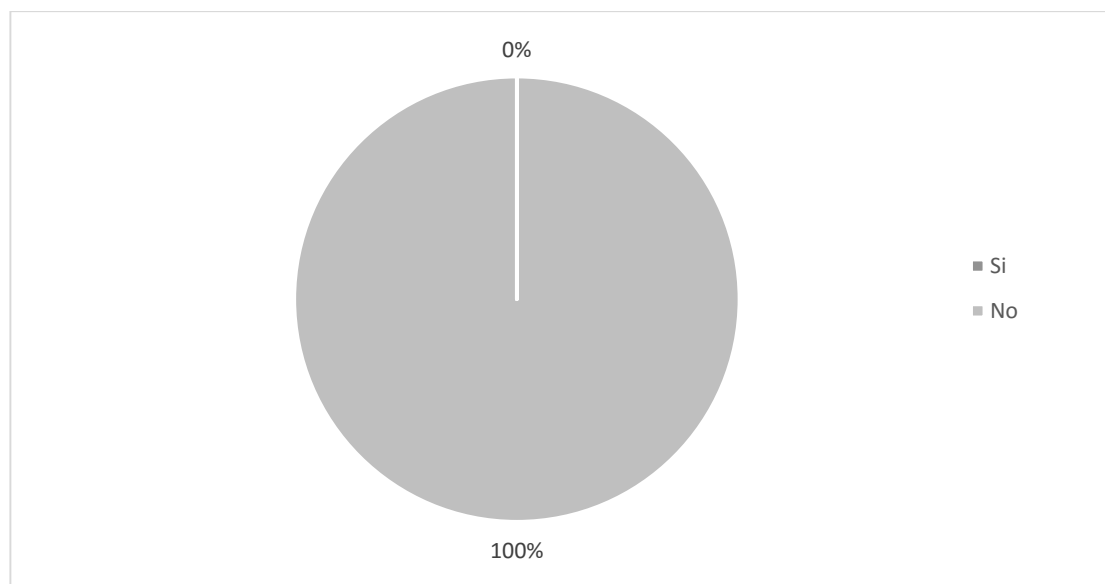
Figura No 51 Valoración del nivel de compromiso técnico



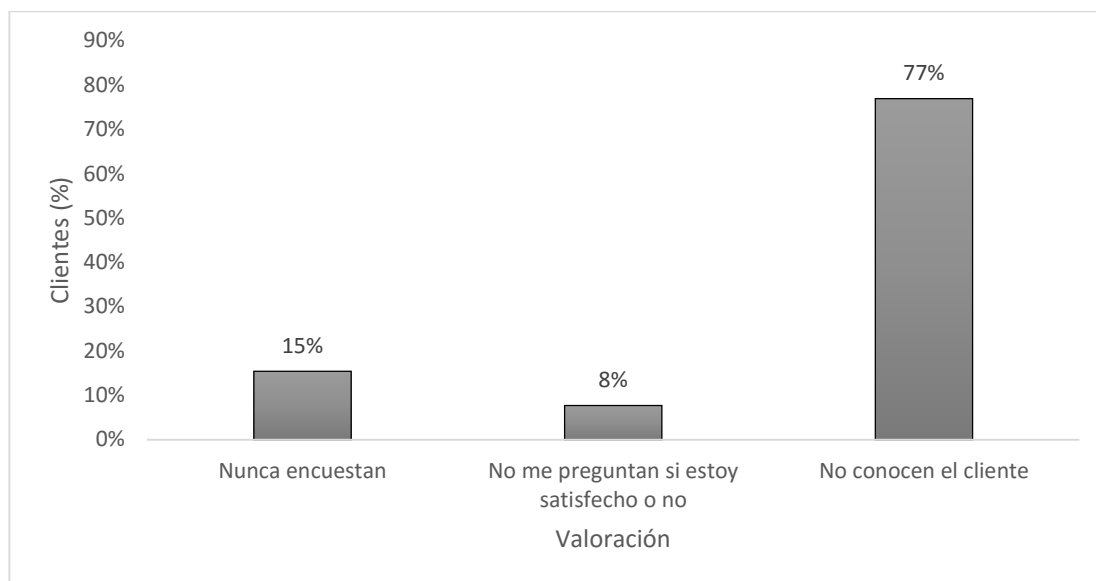
Fuente. Elaboración propia

q) ¿Considera que Wap Servicios y Suministros realiza un seguimiento adecuado de las necesidades y expectativas de sus clientes?

Figura No 52 Valoración del seguimiento adecuado a clientes



Fuente. Elaboración propia

Figura No 53 Valoración del seguimiento adecuado a clientes

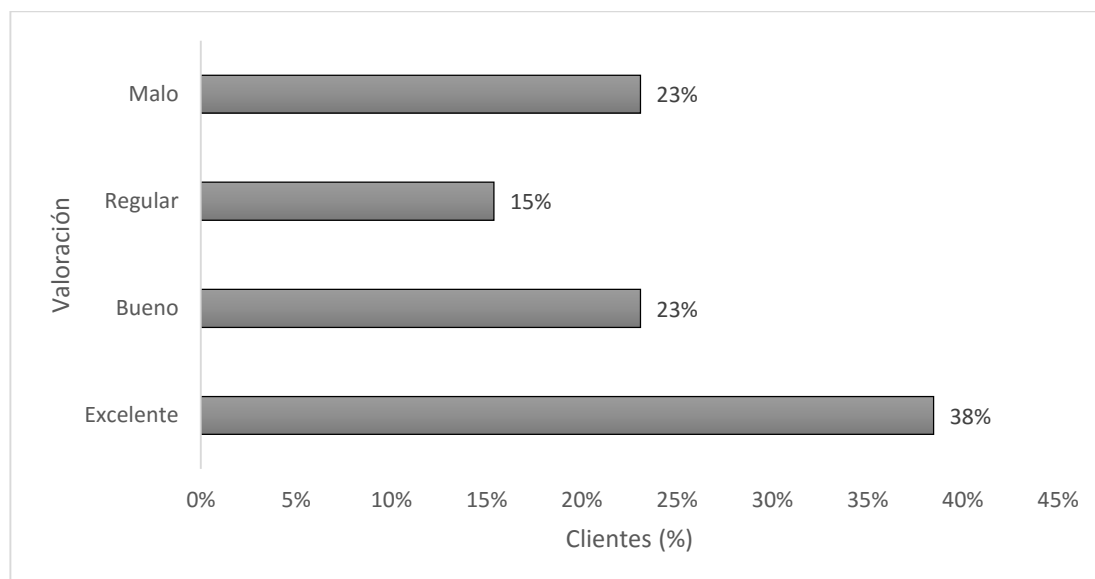
Fuente. Elaboración propia

El análisis de la figura No 53 permite identificar que el cliente no se siente relevante para la empresa, ya que el 85% de los mismos denotan una valoración de carácter negativo hacia el seguimiento que realiza la empresa hacia sus necesidades y expectativas, se sintetiza que la imagen empresarial con respecto al cliente se encuentra debilitada y por ende el riesgo de perder participación en el mercado es inminente.

r) ¿Cómo evalúa la calidad de la respuesta a solicitudes de garantía realizadas por su empresa con respecto a proyectos ejecutados por Wap Servicios y Suministros?

Las respuestas a solicitudes de garantía son efectivas en términos de la asertividad de la respuesta, puesto que en términos generales el cliente recibe la respuesta que esperaba de su solicitud desde un principio, es así como el 62% de dicho grupo de interés considera positiva la calidad de respuesta a solicitudes de garantía realizadas con anterioridad, el reto, como se identificó anteriormente se basa en optimizar el canal de información y los tiempos de respuesta.

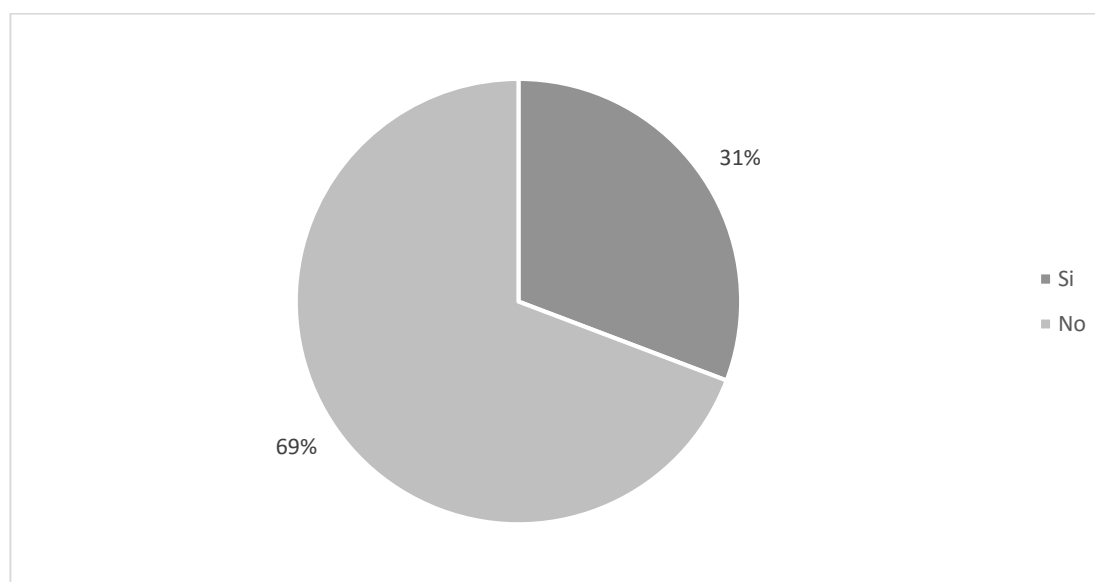
Figura No 54 Valoración de calidad de respuesta a solicitudes de garantía



Fuente. Elaboración propia

- s) **¿Ha solicitado últimamente asesoría técnica por parte de Wap Servicios y Suministros independientemente de su participación en el proyecto por el cual se solicita la asesoría?**

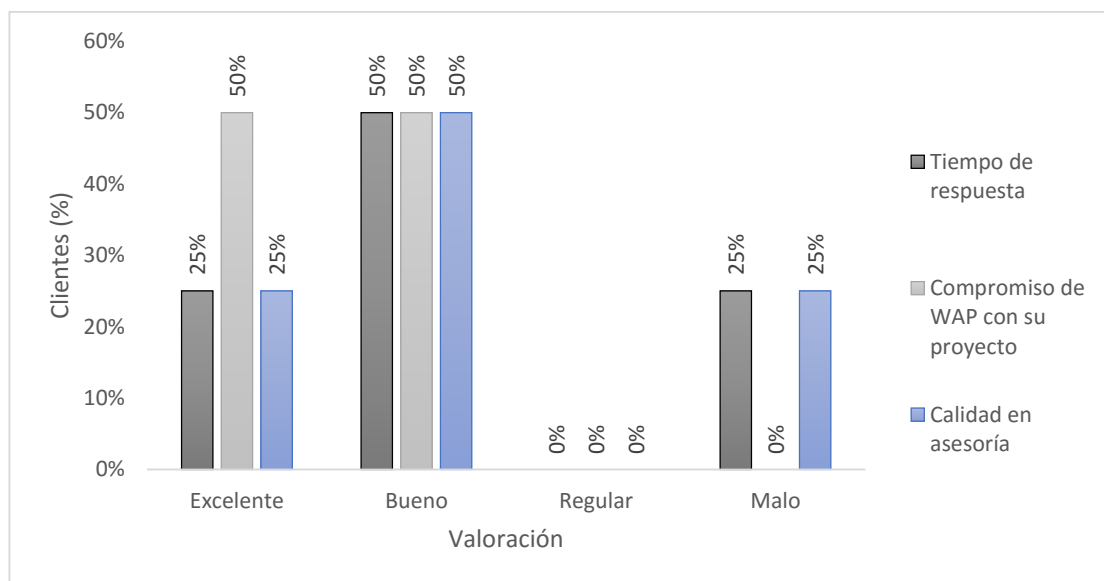
Figura No 55 Valoración de asesoría técnica externa



Fuente. Elaboración propia

t) En caso afirmativo, ¿Cómo evalúa los siguientes aspectos?

Figura No 56 Valoración de asesoría técnica externa

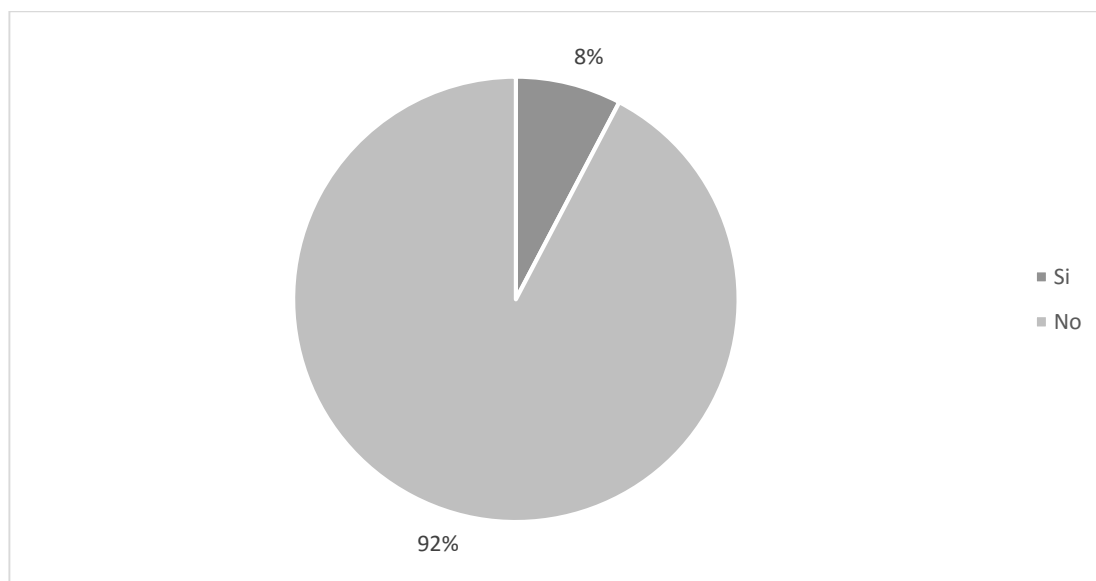


Fuente. Elaboración propia

Del 31% de los clientes que han solicitado asesoría técnica de WAP independientemente de su participación en el proyecto para el cual surge el requerimiento, las valoraciones de compromiso y calidad son positivas, el indicador relacionado anteriormente permite identificar que el 31% de los clientes considera a la empresa para apoyarse en la toma de decisiones técnicas.

u) ¿Soluciona la línea de atención al cliente las inquietudes presentadas con respecto a funcionalidad de equipos e instrumentos instalados por Wap Servicios y Suministros?

El 92% de los clientes coinciden en que la línea de atención al cliente no subsana oportunamente las inquietudes respecto instrumentos y equipos instalados o suministrados previamente por la empresa, factor a tenerse en cuenta durante planeación estratégica.

Figura No 57 Valoración de línea de atención al cliente

Fuente. Elaboración propia

En síntesis, la auditoría realizada a partir de la implementación del instrumento encuesta para el grupo de interés clientes permite evidenciar debilidades en la gestión administrativa que se realiza hacia los mismos ya que no conocen con claridad la actividad de la empresa, su portafolio de productos o servicios, el cliente no se siente a gusto con la administración de los proyectos ejecutados por WAP y por ende tiene la necesidad de ubicar soporte y solución a requerimientos técnicos fuera de los límites de WAP, no obstante, la calidad de las obras ejecutadas por la compañía es el factor considerado positivo y altamente valorado por los clientes, motivo que desincentiva la objeción de WAP en sus proyectos, aun así, el servicios postventa en términos de velocidad de respuesta y canal de información tiene inconforme actualmente al 70% de los clientes que han hecho uso del mismo. Para finalizar, es necesario gestionar adecuadamente la relación corporativa con el grupo de interés clientes, enfocar los esfuerzos en abarcar temas técnicos, administrativos y de seguimiento puesto que el cliente considera no ser importante para WAP y atendiendo a la valoración general

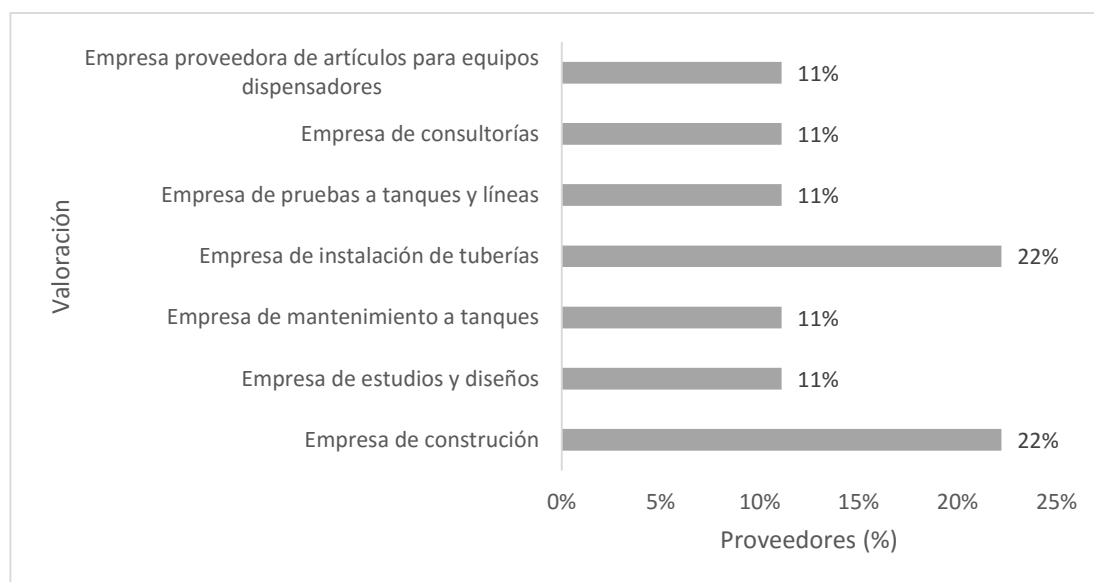
obtenida tras la implementación del instrumento, son mínimas las oportunidades de proyección comercial con dicho grupo de interés.

Análisis de proveedores.

Partiendo de instrumentos de investigación diseñados en conjunto con el asesor académico, se implementó la encuesta a proveedores según los lineamientos del marco metodológico, atendiendo la sección de gerencia, políticas, experiencia y perspectivas.

a) Para usted y su organización, ¿Quién es Wap Servicios y Suministros?

Figura No 58 Para los proveedores, ¿Quién es WAP?

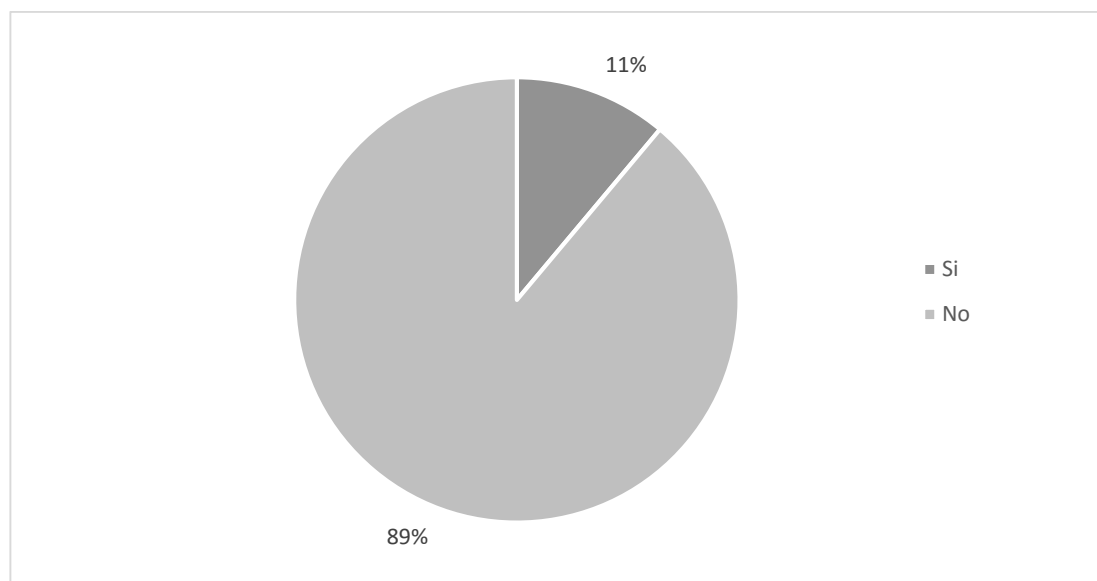


Fuente. Elaboración propia

A igual que el grupo de interés clientes, los proveedores principales de productos y servicios de WAP no conocen con certeza la actividad comercial de su cliente, aspecto que recíprocamente es negativo teniendo en consideración posibles requerimientos próximos de alianzas estratégicas, a partir del análisis del primer cuestionamiento se prevé someramente que la gestión de los proveedores no involucra estrategias alineadas con los objetivos de WAP.

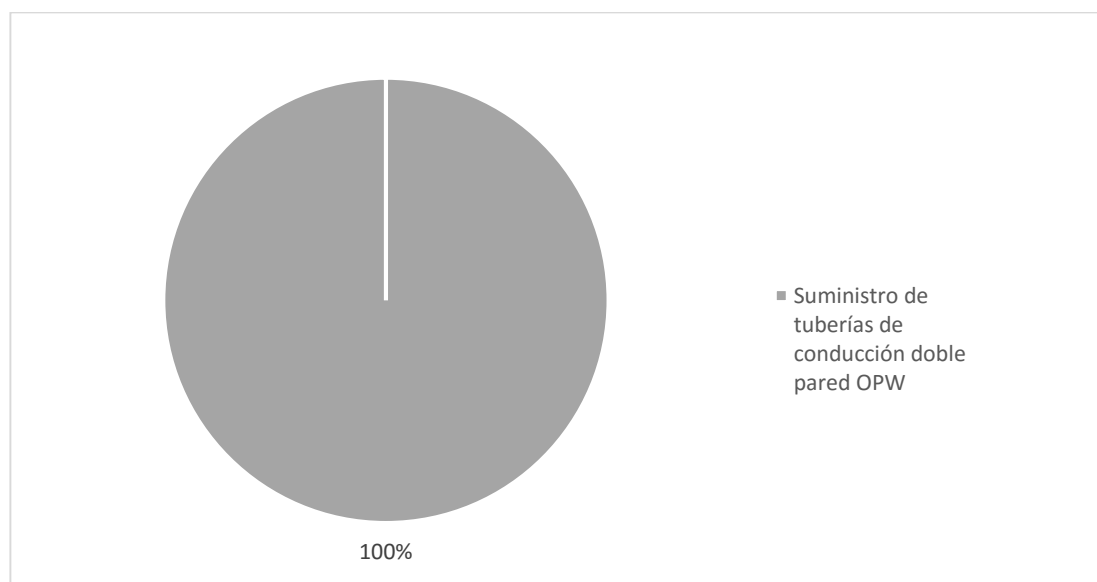
b) ¿Conoce usted el portafolio de servicios de Wap Servicios y Suministros?

Figura No 59 Valoración de portafolio de productos y servicios proveedores



Fuente. Elaboración propia

Figura No 60 Valoración de portafolio de productos y servicios proveedores



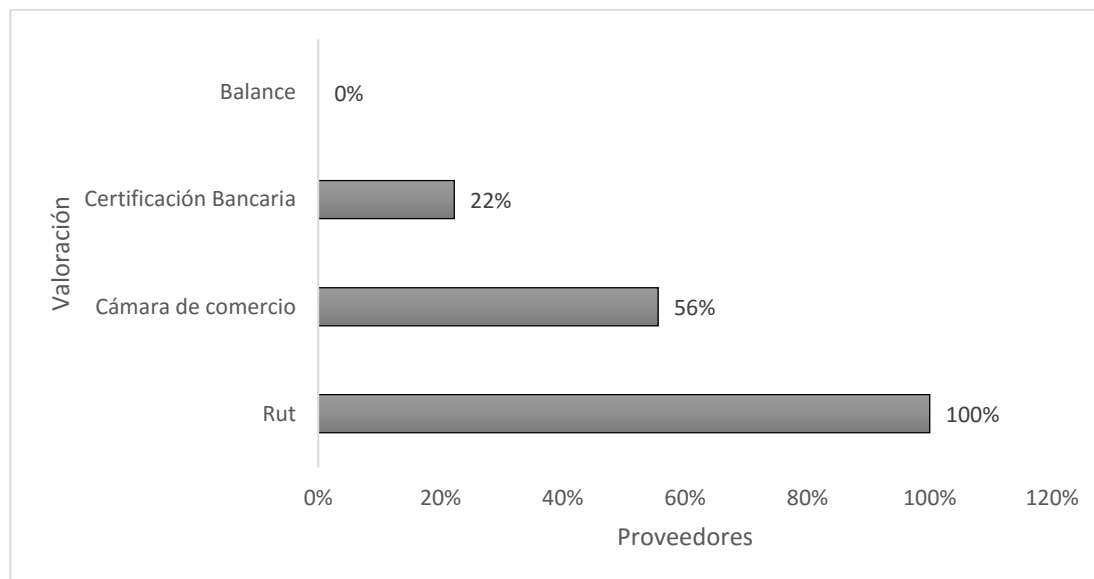
Fuente. Elaboración propia

Al identificarse nulo el conocimiento del portafolio de productos y servicios de WAP por parte de los principales proveedores, la empresa limita el alcance de las

estrategias de comercio adaptadas por los proveedores y por ende deja de aprovechar posibles oportunidades en el mercado que impactarían la estructura de costos.

- c) **Indique los documentos de Wap Servicios y Suministros que en su base de datos registran**

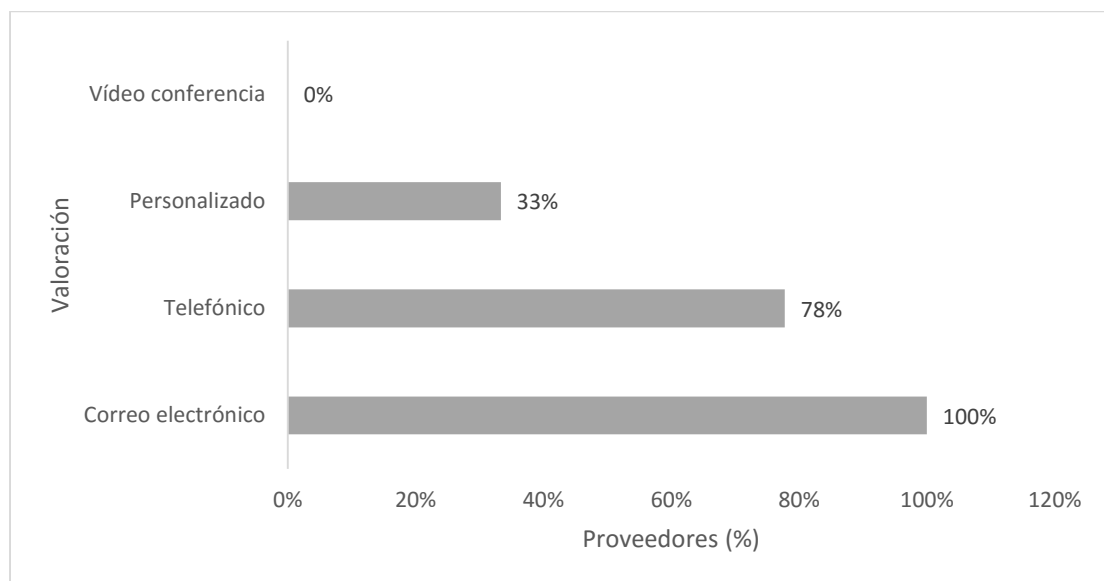
Figura No 61 Valoración de documentos WAP que figuran en base de datos proveedores



Fuente. Elaboración propia

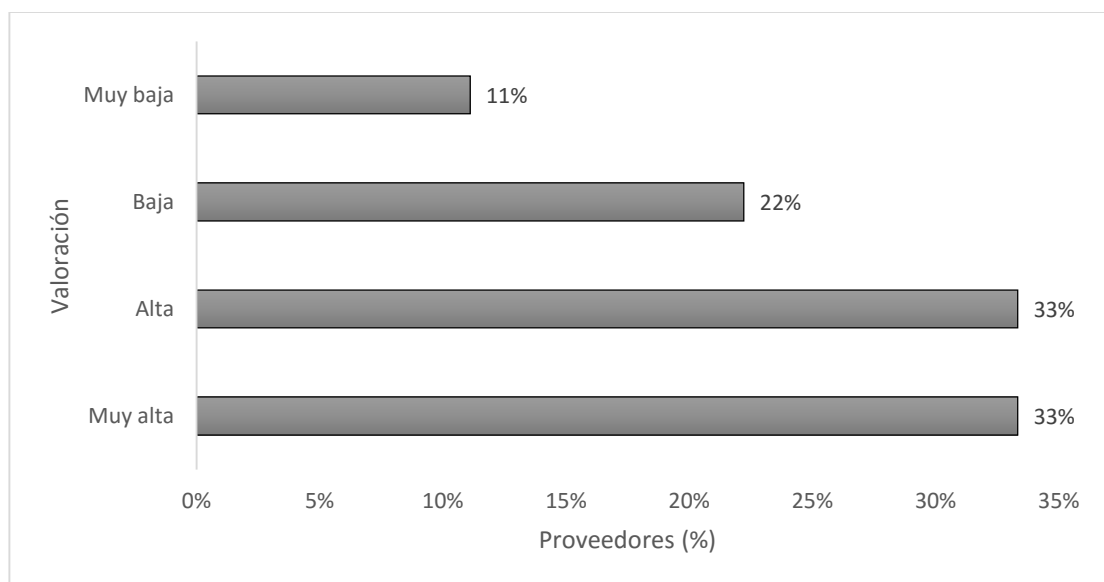
- d) **¿Qué canales de información utiliza normalmente para comunicarse con Wap Servicios y Suministros independientemente de la existencia de una relación contractual?**

El 100% de los proveedores se comunica con la empresa mediante el uso del correo electrónico, 33% de ellos lo hacen también de manera personalizada y 78% mediante vía telefónica, la comunicación directa del proveedor con el cliente y su relación recíproca permiten optimizar los procesos de logística y calidad. Abarcando el factor a valorar en el cuestionamiento (b), se identifica la debilidad de comunicación directa, efectiva y en búsqueda de aprovechar oportunidades de negocio futuras.

Figura No 62 Valoración de canales de comunicación

Fuente. Elaboración propia

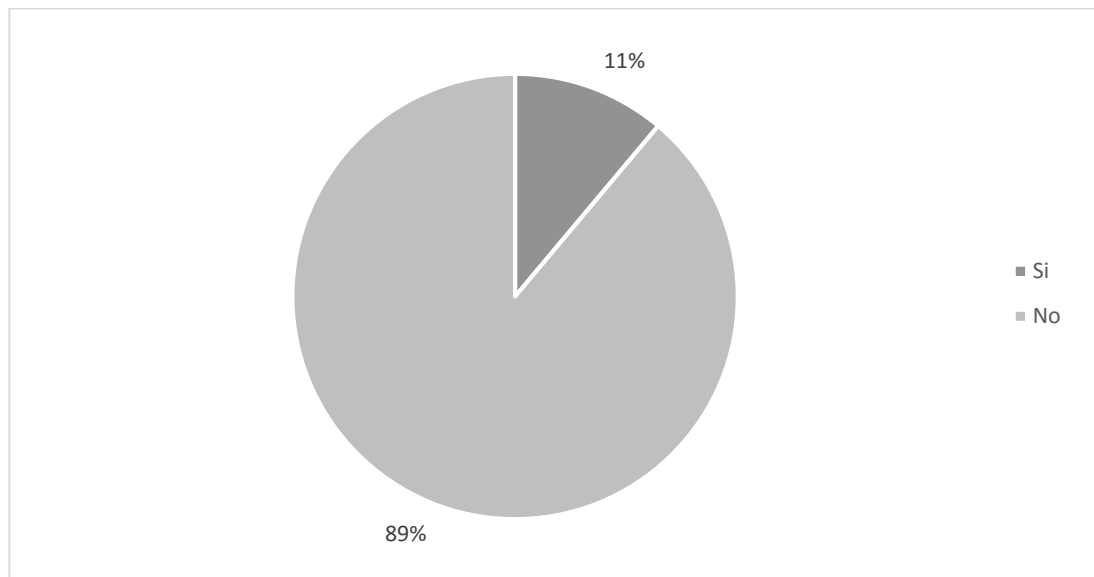
e) ¿Con qué frecuencia le informa Wap Servicios y Suministros sobre tema de interés comercial?

Figura No 63 Valoración de frecuencia de información

Fuente. Elaboración propia

f) **¿Considera que Wap Servicios y Suministros tiene en cuenta su empresa en el momento de tomar decisiones?**

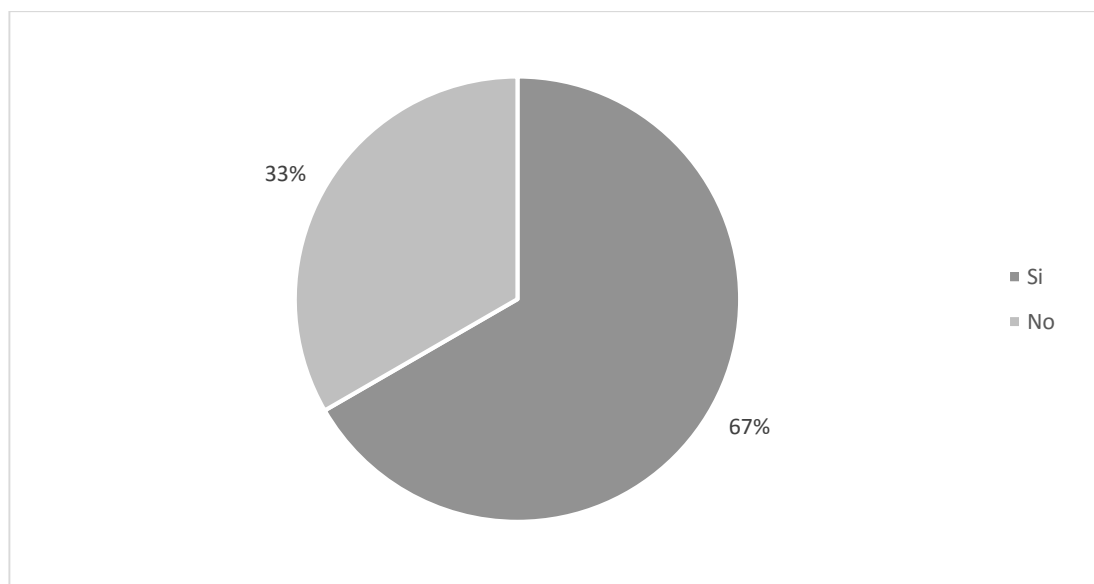
Figura No 64 Valoración de inclusión en decisiones WAP



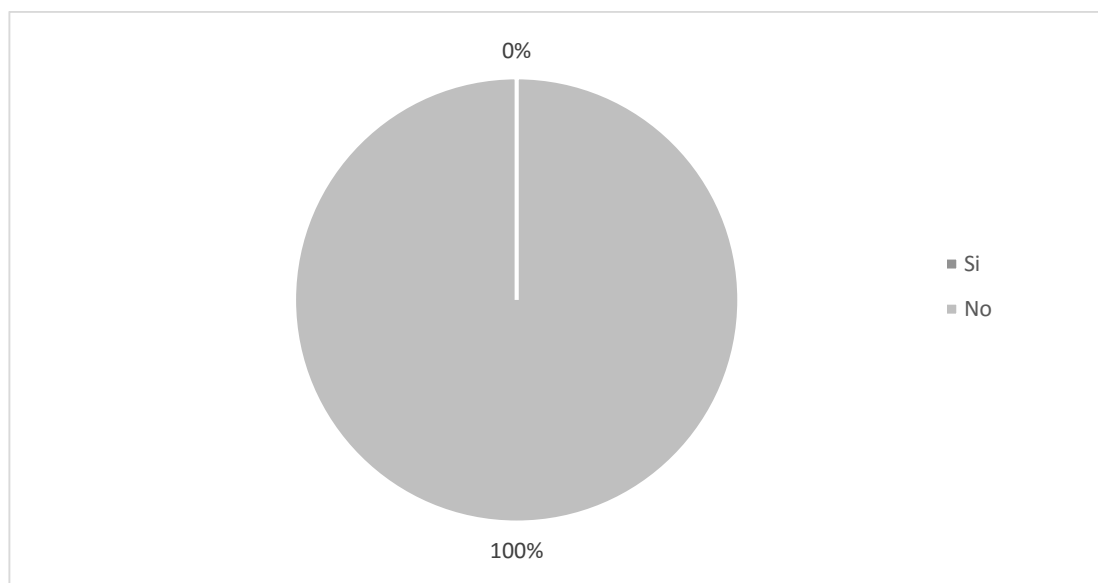
Fuente. Elaboración propia

g) **¿Considera que su empresa tiene en cuenta a Wap Servicios y Suministros en el momento de tomar decisiones?**

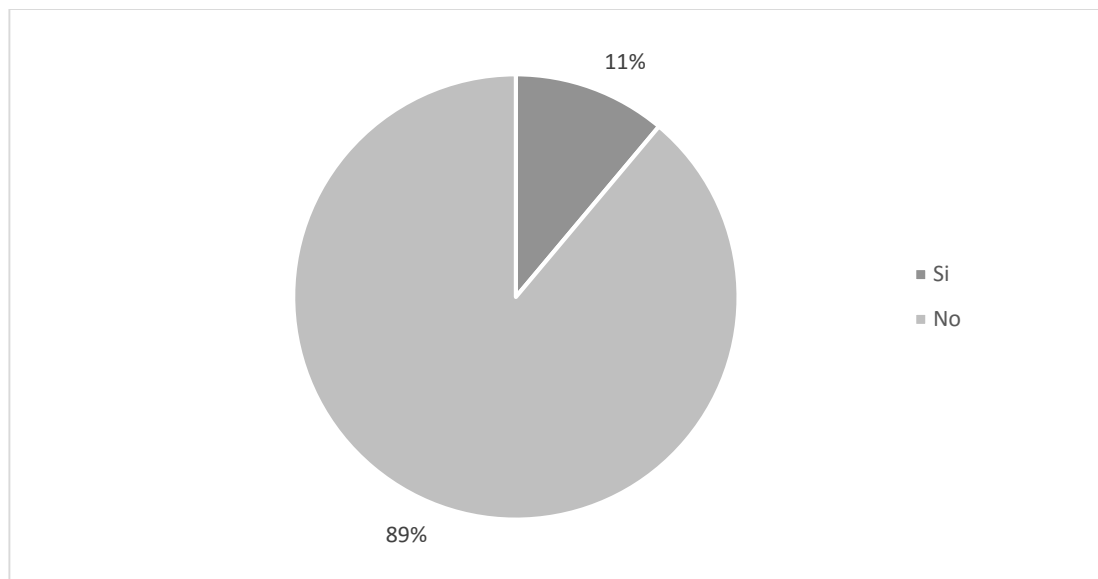
Figura No 65 Valoración de inclusión en decisiones proveedor



Fuente. Elaboración propia

h) ¿Ha realizado WAP alianzas estratégicas con usted?**Figura No 66 Valoración de alianzas estratégicas**

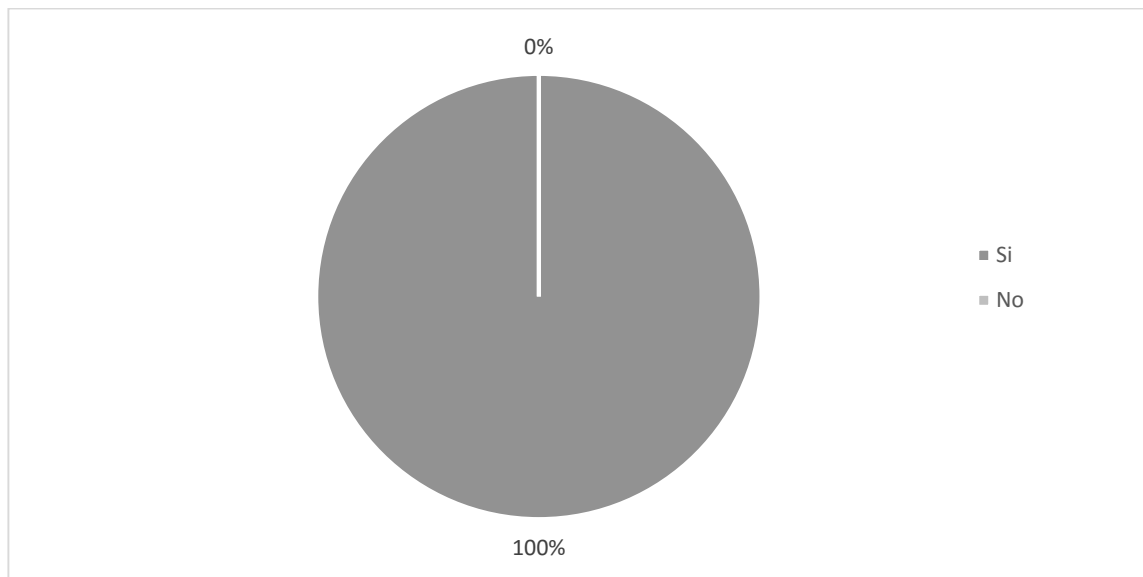
Fuente. Elaboración propia

i) ¿Conoce usted las políticas de cartera de Wap Servicios y Suministros?**Figura No 67 Valoración de políticas de cartera**

Fuente. Elaboración propia

j) ¿Cumple adecuadamente Wap Servicios y Suministros con los términos establecidos en los contratos de suministro?

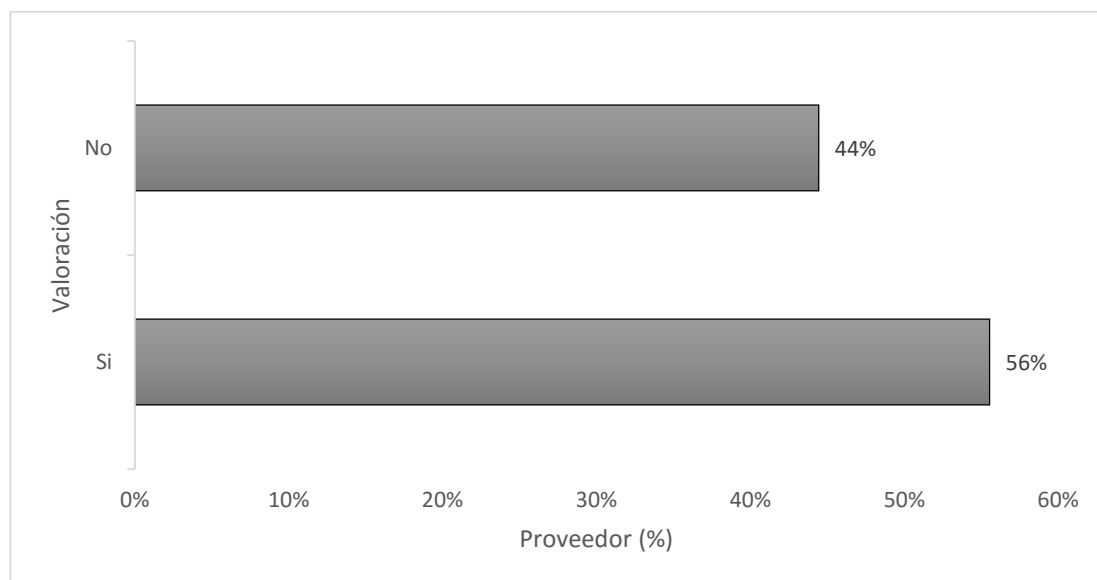
Figura No 68 Valoración de cumplimiento de términos en contratos



Fuente. Elaboración propia

k) ¿Considera a Wap Servicios y Suministros como referencia en el mercado?

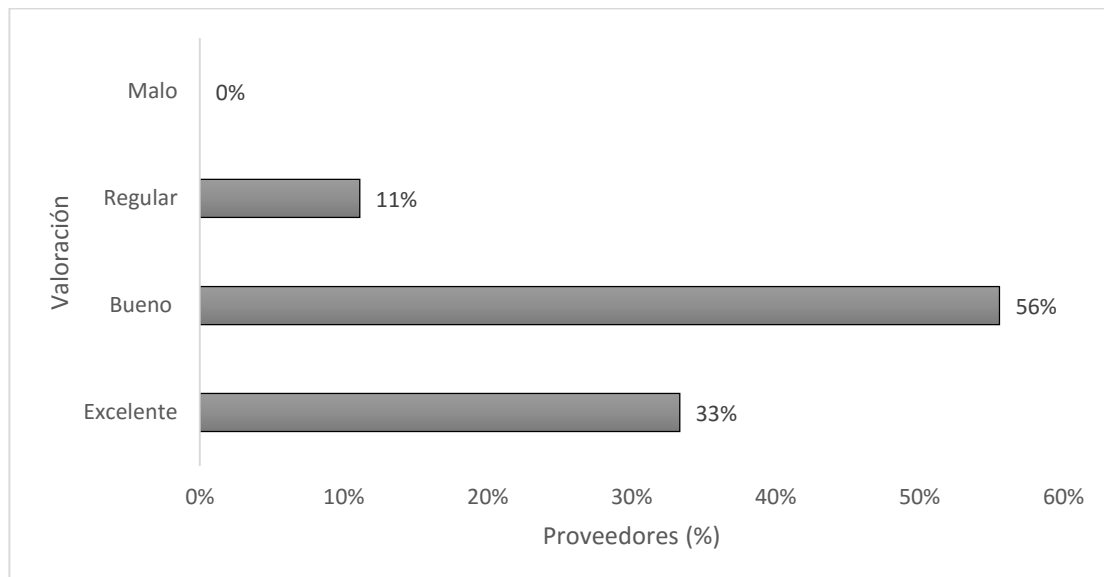
Figura No 69 Valoración como referencia en el mercado



Fuente. Elaboración propia

l) Valore el crecimiento o evolución de la relación entre Wap Servicios y Suministros y su empresa en el último año

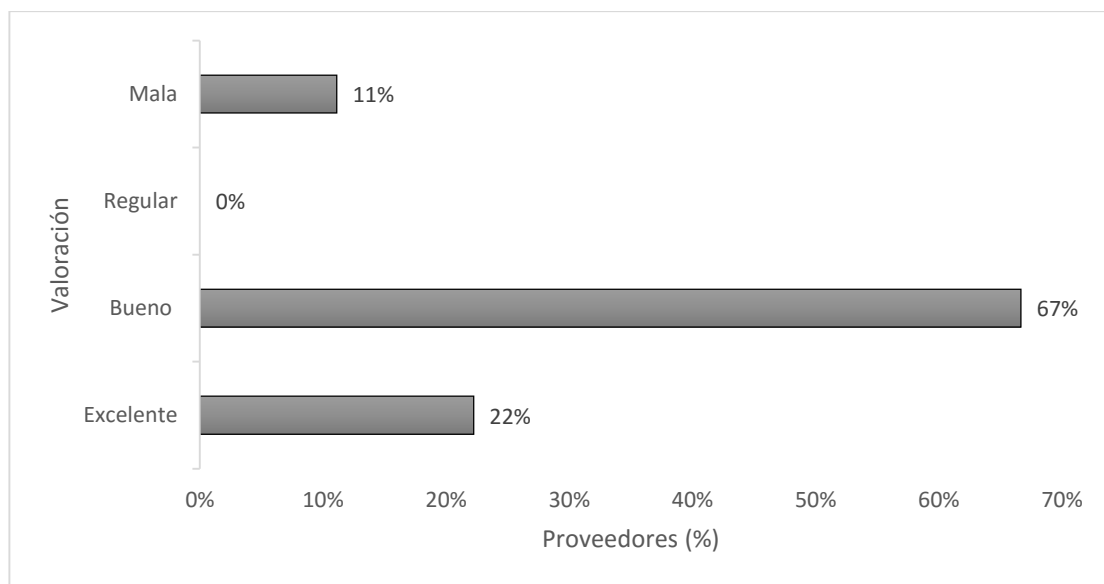
Figura No 70 Valoración del crecimiento de relación comercial



Fuente. Elaboración propia

m) Evalúe su relación con Wap Servicios y Suministros en comparación con las mantenidas con sus demás clientes

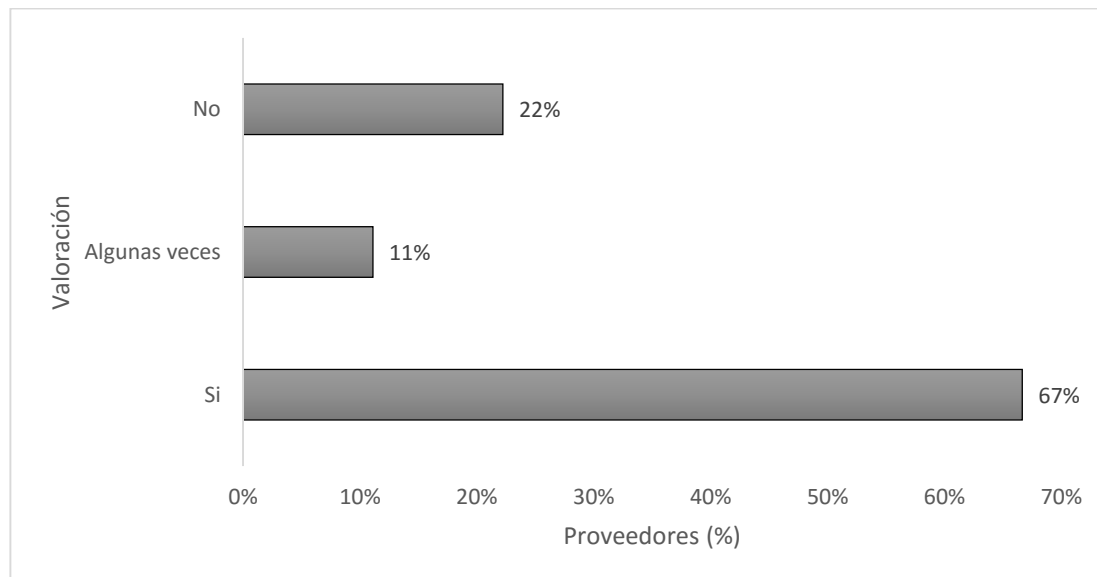
Figura No 71 Valoración de relación comercial en relación a demás clientes



Fuente. Elaboración propia

n) ¿Ofrece Wap Servicios y Suministros un marco de relación flexible en el que el suministrador puede aportar su experiencia?

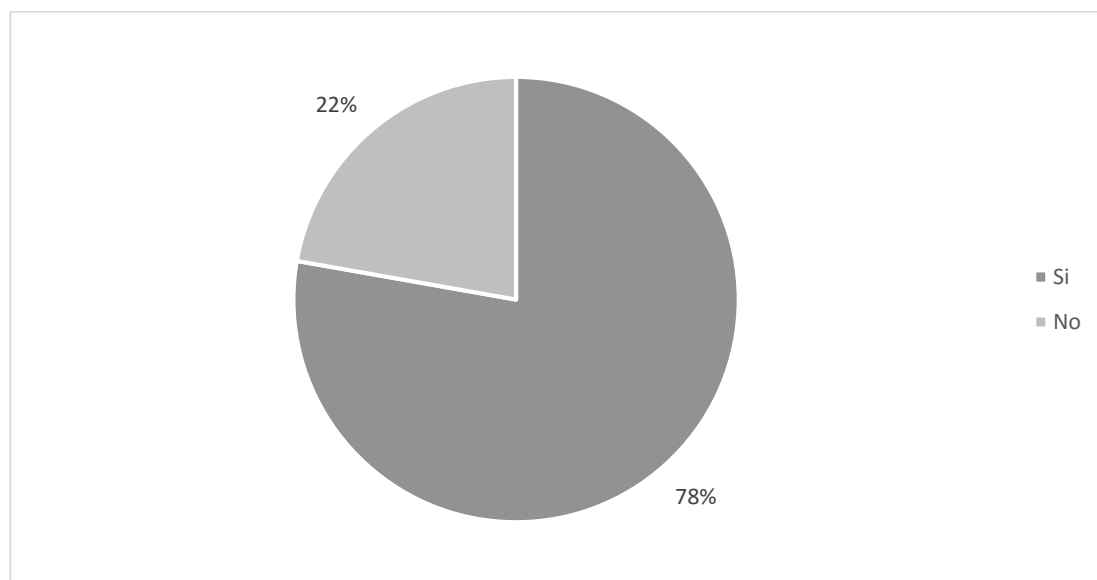
Figura No 72 Valoración de marco de relación flexible



Fuente. Elaboración propia

o) ¿Le ofrece Wap Servicios y Suministros perspectivas de crecimiento?

Figura No 73 Valoración de perspectivas de crecimiento



Fuente. Elaboración propia

En síntesis, a partir del análisis gráfico, se evidencian frecuencias de comunicación considerablemente bajas, no conformidades en aspectos que evalúan indirectamente la gestión administrativa de WAP con respecto a las relaciones comerciales contractuales y no contractuales, inexistencia de alianzas estratégicas en búsqueda de intereses comunes y políticas de cartera no conocidas por el 89% de los proveedores, factor que limita el comercio considerablemente al existir la posibilidad de generarse conflictos de cartera, a pesar de ello, el 100% de los proveedores han tenido experiencias positivas con respecto a los acuerdos contractuales alcanzados con anterioridad. El panorama no es alentador si se revisa en detalle el acápite que pretende identificar indirectamente las probabilidades de proyección en alianzas estratégicas y comerciales con los proveedores, ya que el 100% de los mismos coinciden en detrimento de las relaciones con WAP durante el último año al no existir comunicación eficaz y oportuna sobre temas de interés común, además de ello, el 77% de los mismos consideran que las políticas implícitas de WAP impiden el aporte de valor generado por los mismos para percepción y aprovechamiento del cliente directo y usuario final al ser rígidas.

Con objeto de sintetizar el presente acápite, cabe resaltar que han de tenerse en cuenta estrategias que busquen alinear a los objetivos y metas de WAP a los proveedores de productos y servicios, ejerciendo gestión administrativa de carácter elástico, impidiendo la burocratización de la misma y promoviendo la innovación dentro de los límites de las relaciones contractuales, de lo contrario, según el análisis realizado durante el presente, las perspectivas de crecimiento paulatino apoyados sobre la base proveedores son escasas.

Análisis de recursos tangibles e intangibles

Las instalaciones de Wap Servicios y Suministros S.A.S se encuentran ubicadas en la avenida ciudad de Cali a la altura de la calle 80, contando con oficinas que representan en total 120m2 de superficie, se relacionan en la tabla los activos fijos con los que cuenta la empresa.

Tabla No 17 Activos fijos de la organización

Activo	Cantidad	Valor en el mercado	Valor Activo
Instalaciones	1	\$ 320,000,000.00	\$ 320,000,000.00
Computador de mesa	6	\$ 1,200,000.00	\$ 7,200,000.00
Computador portátil	10	\$ 1,200,000.00	\$ 12,000,000.00
Camioneta platón	2	\$ 40,000,000.00	\$ 80,000,000.00
Camioneta cerrada	2	\$ 45,000,000.00	\$ 90,000,000.00
Video beam	1	\$ 3,500,000.00	\$ 3,500,000.00
Muebles y enseres	1	\$ 15,000,000.00	\$ 15,000,000.00
Cortadora	5	\$ 4,000,000.00	\$ 20,000,000.00
Pulidora	7	\$ 500,000.00	\$ 3,500,000.00
Rana	2	\$ 3,200,000.00	\$ 6,400,000.00
Mini cargador	2	\$ 70,000,000.00	\$ 140,000,000.00
Roto martillo	2	\$ 8,000,000.00	\$ 16,000,000.00
Mezcladora	3	\$ 2,000,000.00	\$ 6,000,000.00
Vibrador de hormigón	4	\$ 1,500,000.00	\$ 6,000,000.00
Tarraja	2	\$ 10,000,000.00	\$ 20,000,000.00
Formaletas para losas hormigón	20	\$ 9,200,000.00	\$ 184,000,000.00
Sección andamio	20	\$ 800,000.00	\$ 16,000,000.00
Herramienta menor	1	\$ 15,000,000.00	\$ 15,000,000.00
Ionizador de aire	2	\$ 3,000,000.00	\$ 6,000,000.00
Nivel tópcón	2	\$ 1,600,000.00	\$ 3,200,000.00
Medidor de humedad	1	\$ 2,700,000.00	\$ 2,700,000.00
Medidor de hidrocarburos	1	\$ 4,500,000.00	\$ 4,500,000.00
	Total		\$ 977,000,000.00

Fuente. Elaboración propia

Uno de los recursos intangibles presentes en la organización es la estrategia implícita que utiliza para establecer relaciones comerciales, basada en el fortalecimiento de los procesos técnicos y constructivos, el área de mercadeo no sigue adecuadamente las necesidades de los grupos de interés correspondiente a clientes y proveedores, por ende las decisiones que se toman dentro de la organización obedecen a reacciones inmediatas de la dinámica del mercado sin tener en cuenta

variables que delimitan las tendencias futuras, las estrategias de mercadeo son nulas, el único medio que permite segregar la razón social, sus capacidades, fortalezas y debilidades es el voz a voz de los clientes, colaboradores y proveedores, dejando a su jurisdicción la transmisión del mensaje se espera perciban los clientes potenciales con respecto a la empresa, ha de considerarse entonces las problemáticas evidenciadas a lo largo del presente párrafo en etapa de planeación estratégica.

Abarcando otra variable, la empresa tiene flujos monetarios favorables a pesar de no contar con un área o departamento que se encargue de ello, se cumple oportunamente con las obligaciones financieras, costos operativos e inyecciones de capital en micro proyectos de infraestructura.

Por otro lado, la empresa no posee un plan estratégico definido, considerándose válido si se tiene en cuenta que no existe direccionamiento estratégico y la operatividad del negocio funciona bajo la estrategia y análisis del día a día.

Análisis PCI.

El análisis de perfil de capacidad interna de la compañía permite clasificar las fortalezas y debilidades por capacidades de la organización y ponderar su impacto con objeto de diagnosticar someramente la capacidad interna de la empresa, se aclara que el análisis PCI no es la herramienta base de estudio para el diagnóstico estratégico interno, se opta por utilizarlo para sustentar los análisis que serán revisados en acápite que suceden el presente. Las capacidades a evaluar son; capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y por último pero no menos importante, capacidad del talento humano.

Capacidad directiva.**Tabla No 18 Análisis de perfil de capacidad directiva**

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa y responsabilidad social				<u>x</u>				<u>x</u>	
Uso de planes estratégicos y análisis estratégico				<u>x</u>			<u>x</u>		
Evaluación y pronóstico del medio				<u>x</u>			<u>x</u>		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				<u>x</u>			<u>x</u>		
Flexibilidad de la estructura organizacional			<u>x</u>						<u>x</u>
Comunicación y control gerencial					<u>x</u>		<u>x</u>		
Orientación empresarial					<u>x</u>				<u>x</u>
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa					<u>x</u>		<u>x</u>		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante				<u>x</u>			<u>x</u>		
Habilidad para manejar la inflación				<u>x</u>			<u>x</u>		
Agresividad para enfrentar la competencia				<u>x</u>					<u>x</u>
Sistemas de control				<u>x</u>					<u>x</u>
Sistemas de toma de decisiones					<u>x</u>		<u>x</u>		
Evaluación de gestión					<u>x</u>				<u>x</u>

Fuente. Elaboración propia

A partir del análisis del perfil de capacidad directiva se identifica que tan solo uno de los aspectos propuestos por Humberto Serna es fortaleza para la organización objeto de estudio, la gobernanza por parte de las debilidades en capacidades de alto y medio impacto sustentan una gestión administrativa errónea y cuyas necesidades de reestructuración y re direccionamiento se hacen explícitas, aspectos relevantes como la velocidad de respuesta al cambio, habilidad para manejar la inflación deben ser foco de la planeación estratégica puesto que se consideran variables con dinamismos constantes que están en capacidad de quitar participación del mercado a la empresa y por ende afectar la estructura financiera de la misma.

Se deducen con claridad algunos de los factores clave de éxito requeridos para diligenciar el formato principal de evaluación interna, siendo el 95% de ellos debilidades.

*Capacidad competitiva.***Tabla No 19 Análisis de perfil de capacidad competitiva**

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza de producto, calidad y exclusividad			<u>x</u>				<u>x</u>		
Lealtad y satisfacción del cliente			<u>x</u>				<u>x</u>		
Participación del mercado				<u>x</u>			<u>x</u>		
Bajos costos de distribución y ventas						<u>x</u>		<u>x</u>	
Uso de la curva de experiencia						<u>x</u>		<u>x</u>	
Uso del ciclo de vida del producto y ciclo de reposición					<u>x</u>			<u>x</u>	
Inversión en ID				<u>x</u>			<u>x</u>		
Grandes barreras de entrada a productos de la compañía		<u>x</u>					<u>x</u>		
Ventaja obtenida del potencial de crecimiento del mercado					<u>x</u>		<u>x</u>		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	<u>x</u>						<u>x</u>		
Concentración de consumidores			<u>x</u>				<u>x</u>		
Administración de clientes					<u>x</u>		<u>x</u>		
Acceso a organismos privados o públicos					<u>x</u>		<u>x</u>		
Portafolio de productos				<u>x</u>			<u>x</u>		
Programas postventa					<u>x</u>		<u>x</u>		

Fuente. Elaboración propia

El análisis del perfil de capacidad competitiva indica la necesidad explícita de la formulación e implementación de estrategias que amplíen las fronteras y límites administrativos de WAP, estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades que en el caso de análisis competitivo son altas, priorizando por aquellos factores alineados con el direccionamiento estratégico objeto del capítulo que sucede el presente. Cabe resaltar para el presente que hubo un aumento considerable en las fortalezas, coincidiendo la mayoría de ellas en aspectos de producto, proveedores y sectorización del consumidor final, se deducen claramente factores clave de éxito a analizar con posterioridad en la matriz de evaluación interna (MEFI).

Capacidad financiera.

Tabla No 20 Análisis de perfil de capacidad financiera

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando lo requiere			<u>x</u>				<u>x</u>		
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento					<u>x</u>				<u>x</u>
Facilidad para salir del mercado					<u>x</u>				<u>x</u>
Rentabilidad, retorno de la inversión			<u>x</u>				<u>x</u>		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos			<u>x</u>				<u>x</u>		
Comunicación y control gerencial				<u>x</u>			<u>x</u>		
Habilidad para competir con precios			<u>x</u>				<u>x</u>		
Inversión de capital, capacidad para satisfacer demanda				<u>x</u>			<u>x</u>		
Estabilidad de costos					<u>x</u>		<u>x</u>		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica					<u>x</u>		<u>x</u>		
Elasticidad de la demanda respecto de los precios					<u>x</u>			<u>x</u>	

Fuente. Elaboración propia

El análisis de perfil de capacidad financiera permitió al autor evaluar someramente aspectos de carácter prioritario que no habían sido evaluados con anterioridad, motivo por el cual se hace de vital importancia el análisis de capacidades dentro de la auditoría interna, así como en las evaluaciones realizadas con anterioridad, se evidencian factores clave de éxito.

Capacidad tecnológica.

Tabla No 21 Análisis de perfil de capacidad tecnológica

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidad técnica y de manufactura					<u>x</u>		<u>x</u>		
Capacidad de innovación					<u>x</u>		<u>x</u>		
Nivel de tecnología utilizado por los productos		<u>x</u>					<u>x</u>		
Fuerza de patentes y procesos				<u>x</u>			<u>x</u>		

Efectividad de la producción y programas de entrega				<u>x</u>			<u>x</u>		
Valor agregado al producto	<u>x</u>								<u>x</u>
Intensidad de mano de obra en producto			<u>x</u>				<u>x</u>		
Economía de escala					<u>x</u>		<u>x</u>		
Nivel tecnológico					<u>x</u>		<u>x</u>		
Aplicación de tecnología de computadores	<u>x</u>						<u>x</u>		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas				<u>x</u>			<u>x</u>		
Flexibilidad de la producción					<u>x</u>		<u>x</u>		

Fuente. Elaboración propia

Capacidad del talento humano.

Tabla No 22 Análisis de perfil de capacidad talento humano

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del talento					<u>x</u>			<u>x</u>	
Experiencia técnica	<u>x</u>						<u>x</u>		
Estabilidad					<u>x</u>			<u>x</u>	
Rotación					<u>x</u>			<u>x</u>	
Absentismo		<u>x</u>							<u>x</u>
Pertenencia					<u>x</u>				<u>x</u>
Motivación				<u>x</u>			<u>x</u>		
Nivel de remuneración			<u>x</u>					<u>x</u>	
Accidentalidad		<u>x</u>					<u>x</u>		
Retiros					<u>x</u>			<u>x</u>	
Índices de desempleo			<u>x</u>					<u>x</u>	

Fuente. Elaboración propia

Cabe resaltar impactos considerablemente altos para las fortalezas y debilidades del talento humano, aspecto relevante pues indica que para el caso en estudio representaría a futuro incremento en valor percibido por el cliente, al optar por mezclar estrategias de avance en tecnología, capacitación y gestión del conocimiento se está en capacidad de solventar aspectos administrativos cuyo requerimiento de actualización es inminente.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

A partir del desarrollo de la matriz evaluación de factores internos se sintetizará la evaluación de los factores estudiados en el desarrollo de la presente sección.

Tabla No 23 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores de éxito	Importancia	Valoración	Ponderado
OPORTUNIDADES			
Capacidad técnica de los colaboradores	0.03	1.00	0.03
Alta percepción de calidad en las obras	0.04	3.00	0.12
Alta percepción de honestidad	0.02	3.00	0.06
Alto grado de conocimiento técnico	0.02	2.00	0.04
Disponibilidad de proveedores	0.01	2.00	0.02
Calidad de proveedores	0.01	2.00	0.02
Políticas de cartera	0.01	1.00	0.01
Activos fijos	0.04	3.00	0.12
Flujos monetarios	0.09	2.00	0.18
Flexibilidad en estructura organizacional	0.01	1.00	0.01
Fuerza del producto	0.03	3.00	0.09
Acceso óptimo a capital	0.03	2.00	0.06
Liquidez	0.01	1.00	0.01
Tecnología computacional	0.01	1.00	0.01
Nivel de tecnología en sector	0.02	2.00	0.04
Experiencia técnica de colaboradores	0.02	3.00	0.06
Bajo grado de accidentes en trabajo	0.01	1.00	0.01
AMENAZAS			
Poca motivación de colaboradores	0.03	1.00	0.03
Poca comunicación con colaboradores	0.03	1.00	0.03
Nulo seguimiento a desempeño de colaboradores	0.02	1.00	0.02
Inexistencia de cargos y puestos de trabajo	0.03	1.00	0.03
Mala gestión a clientes	0.05	2.00	0.1
No existencia de portafolio de productos y servicios	0.05	1.00	0.05
No seguimiento adecuado a clientes, requerimientos y necesidades	0.05	3.00	0.15
Baja percepción de proyección con grupo de interés	0.04	2.00	0.08
Poca e ineficaz comunicación	0.02	1.00	0.02
Mala comunicación con proveedores	0.02	1.00	0.02
Inexistencia histórica de alianzas estratégicas	0.01	1.00	0.01

Intereses en común no se alinean con objetivos	0.01	1.00	0.01
No existe relación comercial flexible	0.01	1.00	0.01
No existencia de estrategia de mercadeo	0.03	1.00	0.03
No existencia de áreas como contabilidad y finanzas	0.03	2.00	0.06
Baja velocidad de respuesta al cambio	0.02	1.00	0.02
Habilidad nula de manejar inflación	0.02	2.00	0.04
Imagen corporativa en manos del voz a voz	0.02	2.00	0.04
No aprovechamiento de la curva de experiencia	0.02	2.00	0.04
Baja participación en el mercado	0.03	1.00	0.03
No se usa capacidad de endeudamiento	0.01	1.00	0.01
Nivel de tecnología utilizado	0.01	2.00	0.02
Estabilidad de colaboradores	0.01	3.00	0.03
Nula capacitación a colaboradores	0.02	2.00	0.04
TOTAL	1.00		1.81

Fuente. Elaboración propia

El desarrollo de la matriz de evaluación de factores internos inicia con la selección de factores clave de éxito, dividiendo los mismos en oportunidades y amenazas, posterior a ello, ha de asignarse un coeficiente de importancia teniendo en cuenta el impacto del mismo sobre los intereses de la empresa, considerando que la suma de los coeficientes debe ser igual a 1.0, paso siguiente a realizar corresponde a la valoración en escala de uno (1.0) a cuatro (4.0) de cada indicador de éxito, buscando analizar si las estrategias actuales de la organización responden adecuadamente para el aprovechamiento y mitigación de las oportunidades y amenazas respectivamente, por último se multiplica el coeficiente de importancia con la valoración de la estrategia de respuesta para obtener el ponderado de la evaluación de factores internos, evidenciado este en la suma de la columna ponderado y cuyo análisis se realiza en acápite que suceden el presente.

El ponderado total obtenido refleja una valoración de 1.81, teniendo en cuenta que 4.0 es el total más alto y 1.0 el total más bajo se sintetiza que WAP no ha establecido correctamente las estrategias que le permitan potenciar las fortalezas que los factores de técnico y de talento humano le brindan, ha de tenerse en cuenta en la etapa de planeación estratégica las fortalezas a maximizar

y aprovechar, además de lo anteriormente dicho, la empresa tampoco ha implementado correctamente las estrategias en búsqueda de la mitigación de debilidades existentes, tras el análisis de los factores internos se identifican como predominantes las variables que caracterizan la gestión administrativa, comunicación efectiva, establecimiento de políticas, gestión del potencial humano y aprovechamiento de las tecnologías existentes.

Ponderado total de diagnóstico

Tras haber ponderado las valoraciones de los factores clave de éxito para el diagnóstico externo y auditoría interna, son condensados los resultados en la tabla de ponderados totales con objeto de identificar el cuadrante que representa la situación actual de la compañía, permitiendo responder así los interrogantes planteados al inicio del capítulo.

Tabla No 24 Matriz de totales ponderados

		Totales ponderados de EFE		
		Fuerte (3.0 a 4.0)	Promedio (2.0 a 2.9)	Débil (1.0 a 1.9)
Totales ponderados de EFI	Alto (3.0 a 4.0)	I	II	III
	Medio (2.0 a 2.9)	IV	V	VI
	Bajo (1.0 a 1.9)	VII	VIII	IX

Fuente. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003)

Tanto el análisis externo como la auditoría interna obtuvieron ponderados cuyos calificativos son débil y bajo respectivamente, ubicando la situación actual empresarial en el cuadrante IX según la tabla No 24.

Tabla No 25 Resultado estratégico según cuadrante

Cuadrante	Resultado estratégico	Cuadrante	Resultado estratégico
I	Crecer y construir	VI	Cosechar o desinvertir
II	Crecer y construir	VII	Retener y mantener
III	Retener y mantener	VIII	Cosechar o desinvertir
IV	Crecer y construir	IX	Cosechar o desinvertir
V	Retener y mantener		

Fuente. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003)

A partir del análisis de resultado estratégico según cuadrante se llega a una primera aproximación que sugiere someramente cosechar los factores clave de éxito o desinvertir en el negocio en pro de evitar pérdidas futuras, tras el desarrollo de la matriz DOFA el autor obtendrá aproximaciones más representativas de la realidad, concluyendo con las respuestas a los cuestionamientos planteados al inicio del capítulo.

Matriz DOFA

Con objeto de sintetizar el diagnóstico estratégico se elabora la matriz DOFA, herramienta base según la contextualización teórica del presente.

Tabla No 26 Matriz DOFA de Wap Servicios y Suministros

Debilidades	Fortalezas
Empresa no estructurada por áreas definidas	Alta capacidad técnica
Baja motivación de colaboradores	Activos fijos
Inexistencia de estrategias de mercadeo	Flujos monetarios adecuados
Inadecuada gestión de clientes	Utilización de tecnología computacional
Inadecuada gestión de proveedores	Know How de la operatividad técnica
Inexistencia de portafolio productos y servicios	Manejo óptimo de recursos y materia prima
Baja velocidad de respuesta al cambio	Integridad en portafolio de productos y servicios
Comunicación ineficaz	Liquidez y acceso óptimo a capital
Baja utilización de tecnologías de la información	
Alta rotación de personal	

Control nulo del desempeño colaboradores

Control nulo de expectativas clientes

Oportunidades	Amenazas
Sector de construcción en crecimiento	Aumento de divisa internacional
Sector de construcción estable históricamente	Aumento de inflación
Fuertes barreras de entrada al mercado	Desigualdad social
Inexistencia de productos sustitutos	Baja inversión en ciencia y tecnología
Aumento en tecnología de la información	Proximidad de reforma tributaria
Aumento en tecnología para el sector	Alto poder de negociación Clientes
Proximidad de finalización conflicto FARC-Gobierno Nacional	Desmonte de subsidios en sector hidrocarburos
Aumento de población económicamente activa	Política interna inestable
Aumento en fuerza de capacitación de la mujer	Disminución de inversión extranjera directa
Aumento en fuerza laboral de la mujer	Alta presión competidores
Reducción índices de pobreza	Alto poder negociación proveedores extranjeros

Fuente. Elaboración propia

El objetivo principal de la matriz DOFA es responder el interrogante ¿Cómo estamos?, haciendo mención a la posición empresarial dentro del medio dinámico que la rodea y para el cual prepara, elabora e implementa estrategias. En el presente caso de estudio, WAP está a la deriva dentro del mercado, a pesar de contar con gran cantidad de oportunidades de alto impacto sobre los intereses a mediano y largo plazo, fortalezas que determinan el éxito de una organización y amenazas de impacto medio, las decisiones gerenciales y la inexistencia de estructuración, políticas de gestión a clientes y proveedores limitan la operatividad de la empresa y la estancan a largo plazo, no obstante la principal fortaleza de la empresa ha logrado a lo largo de los años mantenerle presente y estable dentro del mercado, el direccionamiento y planeación estratégica debe ir inequívocamente enfocado a fortalecer las virtudes técnicas, renovar y mejorar totalmente la gestión del potencial humano, su conocimiento y acceso a las tecnologías dentro de la industria.

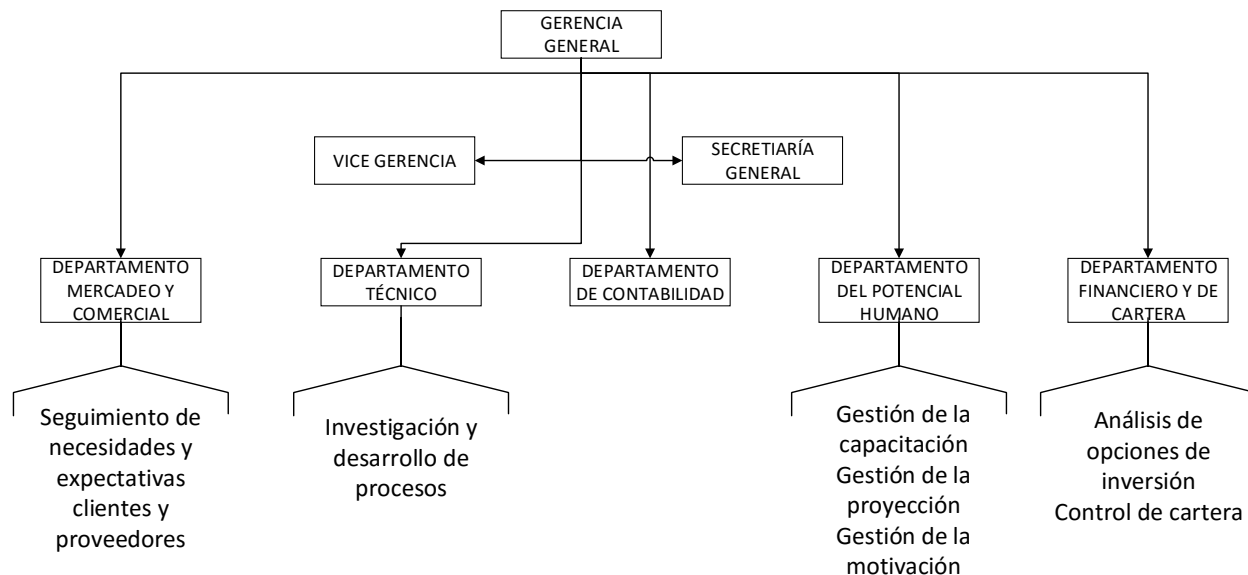
Capítulo III-direccionamiento estratégico

La etapa crucial de planeación estratégica para las empresas es identificar su posición y expectativas de proyección con referencia a los principales grupos de interés, denominando a esta etapa diagnóstico estratégico, a partir de los resultados obtenidos se formulan e implantan decisiones que establecen un marco gerencial guiado a obtener los objetivos a corto y mediano plazo en base a una definición concreta del accionar operativo, administrativo y de proyectos que gobiernan la empresa.

Estructura organizacional

La definición y declaración del marco gerencial se realiza con base en la estructura organizacional propuesta a continuación.

Figura No 74 Estructura organizacional de WAP



Fuente. Elaboración propia

Son propuestos cinco departamentos a cargo de gerencia general, apoyada a la vez en la gestión de secretaría general y vice gerencia, además de ello se proyectan departamentos con responsabilidades especiales fuera de la operatividad del negocio según los resultados del diagnóstico estratégico.

Misión

Declaración de la misión estratégica.

Wap Servicios y Suministros S.A.S es una empresa consultora y constructora de obras civiles, eléctricas e hidráulicas en el sector energético e hidrocarburos, prestando asesoría y acompañamiento en pruebas y mantenimiento a sistemas de almacenamiento, conducción y distribución de combustibles líquidos con calidad técnica y humana para suplir necesidades técnicas de los clientes a lo largo de la cadena de distribución en el sector y promover expectativas de crecimiento dentro del mismo.

Justificación de la misión.

La declaración de la misión se realizó siguiendo los lineamientos del marco de referencia teórica del presente, respondiendo así a interrogantes de propósito, intención, actividad económica, nicho de mercado y prioridades dentro del mismo, respuestas que enmarcan el accionar operativo, administrativo y de proyectos que gobiernan la empresa.

Visión

Declaración de la visión.

Wap Servicios y Suministros S.A.S para el año 2021 será reconocida como una consultora y constructora especializada en el sector hidrocarburos, certificada en calidad y cuyo alto desarrollo tecnológico e innovación en procesos generará valor a todos los grupos de interés, permitiéndole así captar porcentaje del mercado paulatinamente hasta llegar a posicionarse como líder del mismo.

Justificación de la visión.

La declaración de la visión fue realizada teniendo en cuenta los planteamientos teóricos del marco referencial, visualizando la empresa en un periodo de cinco años hacia el futuro, reflejando

lo que se quiere y espera de los resultados progresivos de utilidad, señalando el camino que permitirá a la gerencia establecer el rumbo a partir de estrategias y planes de acción en pro del desarrollo paulatino de los resultados esperados a mediano plazo.

El objetivo mega

Declaración del objetivo mega.

Ofrecer innovación en valor para un grupo de no clientes que permitan ampliar las fronteras del mercado y explorar industrias, productos y servicios complementarios, es decir, incursionar en estrategias de océano azul.

Justificación del objetivo mega.

El objetivo mega se plantea con el fin de ampliar la visión empresarial y establecer las expectativas más ambiciosas por parte de la gerencia, la declaración del mega es una meta a largo plazo que alinea e involucra todos los niveles organizacionales.

Cultura organizacional

Principios organizacionales.

Teniendo en cuenta los grupos de interés de la compañía se definen los principios que para el gerente son relevantes e innegociables.

- a) Respeto por la calidad humana, valores creencias y los derechos de cualquier individuo que se vea involucrado en procesos dentro del límite del accionar empresarial.
- b) Ética profesional en las actividades diarias de todos los departamentos.
- c) Calidad técnica innegociable, la principal fortaleza de la empresa es la calidad técnica que brinda satisfacción al cliente en instancias medias y finales de procesos contractuales, las acciones que conlleven a disminuir calidad deben ser mitigadas por completo.

- d) Servicio al cliente en cualquier nivel de la estructura organizacional, el cliente de WAP debe sentirse apoyado y soportado por todos los colaboradores de la empresa, motivo por el cual es relevante comunicar a todo nivel organizacional la información íntegra de los clientes para que en momentos de verdad, el cliente valore positivamente el entorno general de la empresa.
- e) Compromiso total con la veracidad de la información cuando sube o baja de nivel en la estructura organizacional.
- f) Lenguaje que promueva el respeto y la armonía en el puesto de trabajo y espacios públicos.
- g) El talento humano, su conocimiento y capacidades son el peldaño fundamental en la estructura de la empresa, ha de motivarse su crecimiento personal y profesional.
- h) Debe primar la justicia y transparencia en la negociación con proveedores y socios comerciales.

Tabla No 27 Grupos de interés y principios organizacionales

Grupo de interés	Principios
Colaboradores	Respeto hacia su humanidad
	Flexibilidad en ocasiones de incumplimiento circunstancial de normas
	Escucha activa
	Promoción de la innovación
Clientes	Negociación transparente
	Calidad innegociable
	Atender necesidades y requerimientos
	Honestidad y transparencia
Proveedores	Proyección de crecimiento
	Políticas flexibles según necesidad
	Rentabilidad justa
	Política de gana-gana

Fuente. Elaboración propia

Valores corporativos.

Los valores corporativos enmarcan a la organización en la cultura de la transparencia comercial con servicios de calidad, apoyo y acompañamiento a grupos de interés permitiendo así la proyección de relaciones comerciales adecuadas y óptimas a mercados dinámicos y volátiles como los actuales. La matriz axiológica presentada a continuación resume en términos generales los valores organizacionales y el grupo de interés al cual va dirigido

Tabla No 28 Matriz Axiológica de WAP

Principio	Grupo				
	Sociedad	Estado	Colaboradores	Clientes	Proveedores
Respeto	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>
Honestidad		<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>
Responsabilidad	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>
Calidad		<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>
Pertenencia	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>
ética Profesional			<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>
Justicia			<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>
Transparencia			<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>

Fuente. Elaboración propia

Capítulo IV- planeación estratégica

La etapa de planeación estratégica da por cumplido el objeto principal del presente, serán formulados los objetivos estratégicos, las estrategias genéricas provenientes del análisis DOFA, los proyectos estratégicos y las acciones específicas necesarias para lograrlos, en última instancia se formulará un plan de acción para la difusión estratégica del plan para los próximos cinco (5) años.

Objetivos estratégicos

- a) Formular e implementar los departamentos planteados en la estructura organizacional con objeto de organizar adecuadamente la operatividad del negocio y sus matices, propiciando así el mejoramiento de la gestión organizacional general de la empresa.
- b) Desarrollar con apoyo del departamento de mercadeo un portafolio de productos y servicios que permita formular con posterioridad planes de mercadeo.
- c) Manejar y aprovechar adecuadamente las tecnologías de la información y los canales de distribución de la misma que son tendencia en la actualidad.
- d) Desarrollar un manual de procesos para la selección y reclutamiento de personal teniendo en cuenta el cargo a ocupar, las competencias y conocimientos necesarios para optimizar la operatividad de la empresa.
- e) Desarrollar manuales de funciones por cargos buscando ser explícitos y flexibles con respecto a los límites y alcance funcional del colaborador.
- f) Formular, implementar y comunicar políticas de cartera para los tres grupos de interés principales.

- g) Generar economías de escala para la adquisición de productos y materias primas, buscando aprovechar coyunturas y fluctuaciones positivas de los factores económicos que delimitan el comportamiento del mercado.
- h) Formular y crear el departamento de investigación y desarrollo, y su filial de investigación de mercados y factores exógenos a la organización.
- i) Certificar los procesos técnicos de la empresa en calidad y gestión adecuada del medio ambiente.
- j) Aumentar la rentabilidad financiera y el cumplimiento de metas a corto y mediano plazo.
- k) Mantener y realizar mejora continua a la calidad técnica de la operatividad empresarial.
- l) Realizar gestión adecuada de seguimiento a necesidades y requerimientos de clientes y proveedores.
- m) Implementar estrategias que mejoren considerablemente la calidad administrativa en todos los niveles de la organización.
- n) Ser una organización centrada en la estrategia a partir de la operacionalización de la misma, implementación de modelos de evaluación tipo 360°, gestión adecuada del potencial del talento humano, etc.

Estrategias genéricas del análisis DOFA

Atendiendo el análisis DOFA que sintetizó con anterioridad el diagnóstico estratégico de la organización, se establecen las estrategias FA, FO, DO, DA, según los lineamientos de la contextualización teórica descritos en el marco de referencia del presente.

Tabla No 29 Estrategias genéricas FA, FO, DO, DA para WAP

	Oportunidades	Amenazas
	Sector de construcción en crecimiento	Aumento de divisa internacional
	Fuertes barreras de entrada al mercado	Aumento de inflación
	Aumento en tecnología de la información	Desigualdad social
	Proximidad de finalización conflicto FARC-Gbno Nacional	Alto poder de negociación Clientes
Fortalezas	Estrategia FO	Estrategia FA
Alta capacidad técnica	Inversión en tecnologías propias del sector	Adquisición de insumos y materiales durante épocas de economía estable
Activos fijos	Mercadeo adecuado de integridad en portafolio que limiten la competencia directa en zonas que se liberen tras finalización del conflicto	Inversión e inclusión en proyectos que involucren a la comunidad, promoviendo el empleo y desarrollo dentro de la misma
Flujos monetarios adecuados	Alianza estratégica con eslabones de la cadena productiva	Fidelización de clientes mediante calidad técnica total que cambie el paradigma de estrategia de costos
Integridad en portafolio de productos y servicios	Inmersión en canales de información a la vanguardia en los que se refleje la integridad del portafolio de productos y servicios	Invertir en programas de servicio al cliente, estrategia de diferenciación
Debilidades	Estrategia DO	Estrategia DA
Empresa no estructurada por áreas definidas	Planes de capacitación y salario emocional para incentivar el trabajo en el sector	Iniciar programas de I&D que permita a colaboradores innovar
Baja motivación de colaboradores	Implementación de las tecnologías de la información para realizar planes de mercadeo por canales de información vanguardistas	Plan de mercadeo que involucre poblaciones vulneradas y represente responsabilidad social por parte de la organización
Inexistencia de estrategias de mercadeo	Establecer programas de gestión a clientes potenciales en zonas de difícil acceso por conflicto armado	Estrategias de empoderamiento de colaboradores que generen valor percibido por el cliente

Inadecuada gestión de clientes	Estructurar adecuadamente la empresa, enviar un mensaje con foco y divergencia a no clientes
--------------------------------	--

Fuente. Elaboración propia

Las estrategias planteadas con anterioridad serán profundizadas mediante la formulación de proyectos estratégicos cuyos objetivos sean medibles y alcanzables.

Proyectos estratégicos

Los proyectos estratégicos se plantean como resultado a la etapa de diagnóstico y análisis opcional estratégico para posteriormente seleccionar los factores clave del éxito que lleven a la empresa a la ejecución de la misión y posterior alcance de la visión.

Proyecto estratégico estandarización de procesos.

En pro de enfocar parte de los esfuerzos hacia el factor técnico, considerando este como la fortaleza más palpable de la empresa, se formula el proyecto denominado estandarización y documentación de procesos que busca fundar bases del desempeño técnico, registrando paso a paso las actividades necesarias y las buenas prácticas que conllevan al logro de los objetivos, haciendo hincapié en la innovación de los colaboradores para mitigar riesgos y enfrentar situaciones de suspenso, en síntesis el proyecto busca estandarizar la operatividad de la ejecución y consultoría de obras civiles, eléctricas e hidráulicas realizadas por la empresa.

Estrategias.

Para la consecución del proyecto relacionado anteriormente se requiere la implementación de estrategias específicas para cada paso secuencial del mismo, identificando el departamento responsable de la ejecución y control, cada estrategia planteada representa una acción a realizar durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Tabla No 30 Matriz de proyecto estandarización de procesos/responsables

Estrategia	Acción	Responsable
Estrategia 1	Capacitar al equipo de proyecto encargado de la estandarización	Departamento potencial humano
Estrategia 2	Comunicar al personal operativo la necesidad de colaboración con el equipo de proyecto, promoviendo el trabajo en equipo y sinergia	Departamento potencial humano
Estrategia 3	Documentar el paso a paso para lograr el paquete de trabajo de cada entregable técnico	Departamento técnico
Estrategia 4	Realizar informes clasificados por tipo de proyecto, actividad y paquete de trabajo	Departamento técnico
Estrategia 5	Establecer guías rápidas para el personal operativo y su consulta frecuente dentro de la obra	Departamento técnico

Fuente. Elaboración propia

Plan de acción.

Se desarrolla el plan de acción para el proyecto en mención con objeto de establecer un indicador global de éxito, las metas concretas a cumplir, el responsable de cada actividad y los recursos de orden técnico, físicos, financieros y humanos necesarios y por último las limitaciones que se pueden llegar a encontrar con objeto de establecer contingencias que exitosamente respondan ante la incertidumbre y por ende acometer el proyecto exitosamente.

Tabla No 31 Plan de acción para proyecto estandarización de procesos

Responsable de estandarización de procesos	Departamento técnico				
	Departamento potencial humano				
Estrategia básica	Documentar el paso a paso para lograr la correcta ejecución del paquete de trabajo por entregable				
indicador de éxito	Minimizar un 20% las inconformidades y riesgos en los procesos técnicos operativos				
Qué hacer	¿Cuándo?	Resultados esperados	Quién	¿Con qué recursos?	Limitaciones

Tareas a realizar para obtener resultados	Inicio	Fin	Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
Informar a cada departamento sus responsabilidades con el proyecto	0	1	Conocimiento total de los objetivos del proyecto	D potencial humano	Técnicos, físicos, humanos	
Realizar el plan de capacitación	1	3	Conocer programación, costes básicos y cronograma de capacitación	D potencial humano	Técnicos, físicos, humanos, financieros	Sobrecostos, alteración al cronograma, alteración a la operatividad de la empresa
Preparar para la sinergia al personal técnico operativo	1	2	Conocimiento de prácticas de colaboración entre personal	D potencial humano	Técnicos, físicos, humanos	Resistencia del personal
Realizar seguimiento a los proyectos dos veces a la semana durante el tiempo de vida total del proyecto	3	15	Información recopilada paso a paso de las actividades	D Técnico	Técnicos, físicos, humanos, financieros	Diferencias de intereses entre personal
Reunir y sintetizar la información recopilada utilizando una estructura de informe adecuada, de fácil acceso y con predominancia de gráficos	15	17	Informe de estandarización procesos técnicos	D Técnico	físicos, humanos	Información robusta y difícil de sintetizar
Contratar una firma de diseño gráfico para que sintetice en su totalidad los procesos en fichas informativas	17	19	Ficha técnica por actividad y entregable de fácil acceso e interpretación	D Técnico	Técnicos, físicos, humanos, financieros	Sobrecostos

Fuente. Elaboración propia

Proyecto estratégico estructura organizacional.

En pro de enfocar los esfuerzos hacia el aspecto administrativo y de gestión, entendiendo esa como la debilidad más palpable de la empresa, se formula el proyecto estratégico estructura organizacional que busca estructurar adecuadamente la operatividad empresarial a partir de la

creación de departamentos, la definición de funciones, alcances, límites y la forma de interrelacionar con sus pares.

Estrategias.

Para la consecución del proyecto relacionado con anterioridad se requiere la implementación de estrategias específicas para cada paso secuencial del mismo, identificando el departamento responsable de la ejecución y control, cada estrategia planteada representa una acción a realizar durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Tabla No 32 Matriz de proyecto estructura organizacional/responsables

Estrategia	Acción	Responsable
Estrategia 1	Comunicar a todos los colaboradores la necesidad de reestructuración organizacional	Gerencia
Estrategia 2	Establecer reuniones con colaboradores clave a lo largo de la operatividad de la empresa	Gerencia
Estrategia 3	Definir departamentos y sub departamentos	Gerencia
Estrategia 4	Establecer reuniones para definir manual de funciones, alcance, límites de los departamentos y requerimientos de personal	Gerencia
Estrategia 5	Abrir procesos de selección y contratación de colaboradores para vacantes libres tras reorganización de colaboradores actuales	Gerencia

Fuente. Elaboración propia

Plan de acción.

Se desarrolla el plan de acción para el proyecto en mención con objeto de establecer un indicador global de éxito, las metas concretas a cumplir, el responsable de cada actividad y los recursos de orden técnico, físicos, financieros y humanos necesarios y por último las limitaciones que se pueden llegar a encontrar con objeto de establecer contingencias que exitosamente respondan ante la incertidumbre y por ende acometer el proyecto exitosamente.

Tabla No 33 Plan de acción para proyecto estructura organizacional

Responsable de estructura organizacional		Gerencia				
Estrategia básica		Estructurar la operatividad de la empresa por departamentos				
indicador de éxito		Diseñar y mantener un sistema gerencial adecuado que se comunique adecuadamente con todos los grupos de interés				
Qué hacer	¿Cuándo?		Resultados esperados	Quién	¿Con qué recursos?	Limitaciones
Tareas a realizar para obtener resultados	Inicio	Fin	Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
Informar a cada colaborador las necesidades, requerimientos y su rol en el proceso	0	1	Conocimiento total de los objetivos del proyecto	Gerencia	Técnicos, físicos, humanos	Comunicación ineficaz
Realizar el plan de estructuración	1	3	Conocer programación, costos básicos y cronograma de capacitación	Gerencia	Técnicos, físicos, humanos, financieros	Sobrecostos, alteración al cronograma, alteración a la operatividad de la empresa
Definir manual de funciones, prioridades y requerimientos del personal	3	3.5	Manual de funciones por cargo para cada departamento	Gerencia	Técnicos, físicos, humanos	Diferencias de opinión respecto a los requerimientos
Contratar una firma consultora que colabore en selección y reclutamiento de vacantes libres	3.5	5	Contratación de personal con capacidades y conocimientos óptimos para cada cargo	Gerencia, firma consultora	Técnicos, físicos, humanos, financieros	Sobrecostos, proceso de largo alcance
Adecuar las instalaciones de la empresa en medida que se ajuste a la reestructuración	3	8	Ampliar instalaciones	Gerencia	físicos, humanos, financieros	Sobrecostos, alteración a la operatividad de la empresa

Fuente. Elaboración propia

Plan estratégico seguimiento a expectativas y necesidades cliente

En pro de enfocar los esfuerzos hacia el aspecto administrativo y de gestión, entendiendo esa como la debilidad más palpable de la empresa, se formula el proyecto estratégico seguimiento a expectativas y necesidades cliente que busca establecer procedimientos adecuados basados en el Customer Relationship management para realizar gerencia de seguimiento y control a clientes principales.

Estrategias.

Para la consecución del proyecto relacionado con anterioridad se requiere la implementación de estrategias específicas para cada paso secuencial del mismo, identificando el departamento responsable de la ejecución y control, cada estrategia planteada representa una acción a realizar durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Tabla No 34 Matriz de proyecto seguimiento a expectativas y necesidades cliente/responsables

Estrategia	Acción	Responsable
Estrategia 1	Capacitar al equipo de proyecto encargado del seguimiento y control	Departamento potencial humano
Estrategia 2	Establecer plan de seguimiento periódico	Departamento de mercadeo
Estrategia 3	Implementar pruebas piloto	Departamento de mercadeo
Estrategia 4	Realizar informes periódicamente de las expectativas y necesidades	Departamento de mercadeo
Estrategia 5	Comunicar información a departamento técnico y gerencia	Departamento de mercadeo

Fuente. Elaboración propia

Plan de acción.

Se desarrolla el plan de acción para el proyecto en mención con objeto de establecer un indicador global de éxito, las metas concretas a cumplir, el responsable de cada actividad y los recursos de orden técnico, físicos, financieros y humanos necesarios y por último las limitaciones

que se pueden llegar a encontrar con objeto de establecer contingencias que exitosamente respondan ante la incertidumbre y por ende acometer el proyecto exitosamente.

Tabla No 35 Plan de acción para proyecto seguimiento a expectativas y necesidades clientes

Responsable de seguimiento a necesidades y expectativas cliente	Departamento comercial					
Estrategia básica	Realizar seguimiento y control a necesidades y expectativas de los clientes que aporten información para generación de valor al cliente					
indicador de éxito	Asegurar permanencia y fidelización de clientes					
Qué hacer	¿Cuándo?		Resultados esperados	Quién	¿Con qué recursos?	Limitaciones
Tareas a realizar para obtener resultados	Inicio	Fin	Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
Realizar el plan de capacitación	0	1	Conocer programación, costes básicos y cronograma de capacitación	D potencial humano	Técnicos, físicos, humanos	Sobrecostos, alteración al cronograma, alteración a la operatividad de la empresa
Realizar el plan de seguimiento	1	3	Conocer programación, costes básicos y cronograma de seguimiento	D mercadeo	Técnicos, físicos, humanos	Sobrecostos, alteración al cronograma, alteración a la operatividad de la empresa
Ejecutar plan de seguimiento durante periodo de prueba	3	6	Identificar fortalezas y debilidades del plan	D mercadeo	Técnicos, físicos, humanos, financieros	Sobrecostos, resultados no beneficiosos para la empresa
Recopilar los resultados de prueba piloto	3	6	Identificar los requerimientos y necesidades clave	D mercadeo	Técnicos, físicos, humanos	Información robusta y de difícil procesamiento
Emitir informes con aspectos relativos para evaluación e implementación por parte de gerencia y departamento técnico	6	8	Implementar los factores clave del éxito	D mercadeo	físicos, humanos, financieros	Información robusta y de difícil procesamiento

Fuente. Elaboración propia

Plan estratégico modernización tecnológica

En pro de enfocar los esfuerzos hacia el aspecto tecnológico y de innovación, entendiendo este como la debilidad y oportunidad más palpable de la empresa si se tiene en cuenta el desarrollo tecnológico del mercado, además de considerar un flujo de efectivo considerable y capacidad de endeudamiento óptima se formula el proyecto estratégico modernización tecnológica que busca la adquisición responsable y planeada de herramientas, equipos e instrumentos que aporten valor a la cadena de producción.

Estrategias.

Para la consecución del proyecto relacionado con anterioridad se requiere la implementación de estrategias específicas para cada paso secuencial del mismo, identificando el departamento responsable de la ejecución y control, cada estrategia planteada representa una acción a realizar durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Tabla No 36 Matriz de proyecto modernización tecnológica/responsables

Estrategia	Acción	Responsable
Estrategia 1	Evaluación de requerimientos y necesidades	Departamento de mercadeo, departamento técnico
Estrategia 2	Establecer plan de adquisiciones	Departamento de mercadeo
Estrategia 3	Establecer plan de capacitación para manejo de instrumentos y equipos	Departamento de potencial humano
Estrategia 4	Ejecutar plan de adquisiciones	Departamento de mercadeo
Estrategia 5	Ejecutar plan de capacitación	Departamento de potencial humano

Fuente. Elaboración propia

Plan de acción.

Se desarrolla el plan de acción para el proyecto en mención con objeto de establecer un indicador global de éxito, las metas concretas a cumplir, el responsable de cada actividad y los

recursos de orden técnico, físicos, financieros y humanos necesarios y por último las limitaciones que se pueden llegar a encontrar con objeto de establecer contingencias que exitosamente respondan ante la incertidumbre y por ende acometer el proyecto exitosamente.

Tabla No 37 Plan de acción para proyecto modernización tecnológica

Responsable de modernización tecnológica	Departamento de mercadeo y departamento técnico					
Estrategia básica	Modernizar los equipos, instrumentos y maquinaria para generación de valor en la cadena productiva					
indicador de éxito	Optimización en periodos de ejecución, fortalecimiento del conocimiento del personal					
Qué hacer	¿Cuándo?		Resultados esperados	Quién	¿Con qué recursos?	Limitaciones
Tareas a realizar para obtener resultados	Inicio	Fin	Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
Diagnóstico de equipo y maquinaria actual	0	3	Conocimiento de necesidades de modernización tecnológica	D Técnico	Técnicos, físicos, humanos	Desconocimiento del estado actual de equipos e instrumentos
Identificar factores clave de éxito y presupuestar su adquisición	3	4	Identificar maquinaria y equipos a adquirir	D Técnico	Técnicos, físicos, humanos	No objetividad en selección
Realizar el plan de capacitación según las adquisiciones a realizar	4	5	Conocimiento técnico de la operatividad y mantenimiento de equipos	D Potencial humano	Técnicos, físicos, humanos	Resistencia de colaboradores
Realizar acuerdos de pago	3	4	Adquisiciones realizadas	D Comercial	Técnicos, físicos, humanos, financieros	Acuerdos de pago bajo política Pierde-Gana
Ejecutar periodo de prueba	6	8	Errores y solicitudes de cambio, acople de procedimientos a nuevas adquisiciones	D Técnico	físicos, humanos, financieros	Daños a instrumentos y maquinaria

Fuente. Elaboración propia

Plan estratégico proyección profesional colaboradores.

En pro de enfocar los esfuerzos hacia el aspecto de gestión del potencial humano, entendiendo este como la oportunidad más palpable de la empresa, se formula el proyecto estratégico denominado proyección profesional colaboradores que busca la capacitación, motivación y empoderamiento del grupo de interés más relevante para la gerencia para promover el desarrollo personal y profesional dentro de los límites organizacionales.

Tabla No 38 Matriz de proyecto proyección profesional colaboradores/responsables

Estrategia	Acción	Responsable
Estrategia 1	Identificación de necesidades capacitación	Gerencia, D Potencial humano
Estrategia 2	Empoderar con cultura corporativa	Gerencia, D Potencial humano
Estrategia 3	Establecer plan de capacitación según necesidades	D Potencial humano
Estrategia 4	Seguimiento y control a desempeño	Gerencia, D Potencial humano
Estrategia 5	Suplir vacantes disponibles con público interno	Gerencia, D Potencial humano

Fuente. Elaboración propia

Plan de acción.

Se desarrolla el plan de acción para el proyecto en mención con objeto de establecer un indicador global de éxito, las metas concretas a cumplir, el responsable de cada actividad y los recursos de orden técnico, físicos, financieros y humanos necesarios y por último las limitaciones que se pueden llegar a encontrar con objeto de establecer contingencias que exitosamente respondan ante la incertidumbre y por ende acometer el proyecto exitosamente.

Tabla No 39 Plan de acción para proyecto proyección profesional colaboradores

Responsable de proyección profesional colaboradores	Gerencia, departamento de potencial humano					
Estrategia básica	Potenciar las capacidades y conocimientos de los colaboradores para contar con personal adecuado para vacantes disponibles posteriormente					
indicador de éxito	Aumento de productividad en 10%, incremento felicidad 20%					
Qué hacer	¿Cuándo?		Resultados esperados	Quién	¿Con qué recursos?	Limitaciones
Tareas a realizar para obtener resultados	Inicio	Fin	Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
Consulta detallada de no conformidades en departamento técnico	0	3	Identificar factores clave	D técnico	Técnicos, físicos, humanos	Información robusta de difícil filtración
Comunicación integral de valores y principios, marketing interno	3	4	Empoderamiento de colaboradores	D potencial humano	Técnicos, físicos, humanos	Resistencia y divergencia con principios de colaboradores
Capacitar periódicamente al personal según el plan y la coyuntura económica	4	12	Personal capacitado	D potencial humano, D técnico	Técnicos, físicos, humanos, financieros	Alteración de la operatividad empresarial
Identificar factores clave de éxito programa	12	14	Mejora en el Know How del proyecto	D potencial humano, D técnico	Técnicos, físicos, humanos	Información robusta de difícil filtración
Abrir ferias empresariales internas	14	18	Cubrir vacantes disponibles con público interno	Gerencia, D potencial humano	físicos, humanos, financieros	Competencia desleal interna, conflictos futuros

Fuente. Elaboración propia

Matriz de correlación.

Los proyectos estratégicos deben permitir ejecutar la misión y encaminar la empresa hacia la visión, es por ello que la matriz de correlación identifica la correlación existente entre los proyectos y objetivos estratégicos definidos con anterioridad, además de sintetizar los departamentos responsables de acometer y controlar los mismos.

Tabla No 40 Matriz de correlación objetivos estratégicos/proyectos

Proyectos estratégicos	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Estandarización de procesos							x		x		x		x	x
Estructura organizacional	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Seguimiento a necesidades y requerimientos cliente			x			x	x					x		x
Modernización tecnológica			x				x	x						x
Proyección profesional colaboradores				x	x									x

Fuente. Elaboración propia

Tabla No 41 Matriz de correlación áreas funcionales/proyectos

Proyectos estratégicos	Gerencia	Departament o técnico	Departament o Potencial humano	Departament o comercial	Departament o contabilidad	Departament o Financiero y cartera
Estandarización de procesos	x	x	x			x
Estructura organizacional	x	x	x	x	x	x
Seguimiento a necesidades y requerimientos cliente	x	x	x	x		x
Modernización tecnológica	x	x	x	x	x	x
Proyección profesional colaboradores	x		x			x

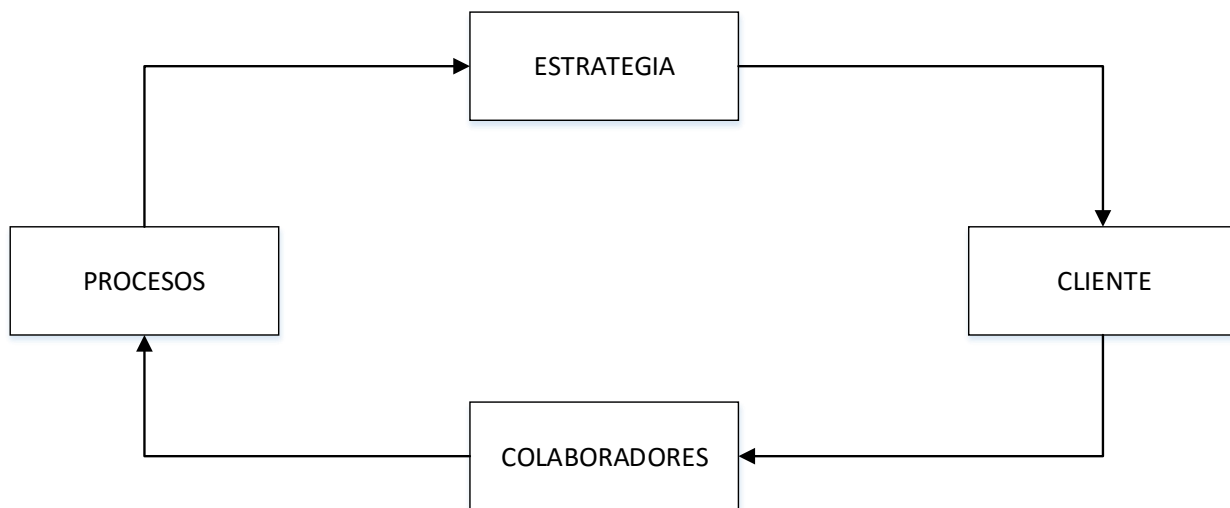
Fuente. Elaboración propia

Difusión estratégica.

Las estrategias y proyectos estratégicos deben ser conocidos por la integridad de los límites organizacionales, no serán óptimos los resultados si la formulación estratégica se almacena en gerencia y no trasciende hacia grupos estratégicos que con posterioridad se verán involucrados en etapa de implementación, es por ello que la difusión de la información se realizará a partir del alineamiento integral, concepto que involucra la visión compartida hacia grupos de interés que

definen el alcance, direccionamiento, misión, visión y proyectos estratégicos; se evidencia en la figura contigua al presente el alineamiento integral.

Figura No 75 Alineamiento integral



Fuente. (Serna Gómez, 2014)

Resultados y discusión de resultados

Teniendo en cuenta las etapas de direccionamiento estratégico se presentan a continuación a modo resumen los resultados obtenidos durante el diagnóstico, direccionamiento y planeación estratégica con objeto de sintetizar los capítulos que hacen parte integral del desarrollo y cumplimiento de objetivos planteados inicialmente.

Etapas de diagnóstico estratégico

La etapa que buscaba responder al interrogante ¿Cómo estamos? involucró un análisis profundo de la realidad actual en términos sociales, políticos, económicos, tecnológicos y del mercado, además de involucrar la auditoría interna mediante instrumentos de investigación aplicados a los tres grupos de interés primordiales para WAP y análisis documental para evaluar aspectos de carácter administrativo, técnico, financieros, etc., se sintetizaron los resultados de la evaluación interna y externa mediante herramientas gerenciales como las matrices (MEFE, MEFI) obteniendo los resultados relacionados a continuación.

El análisis externo permitió evidenciar la coyuntura socio económica del país, evidenciando el alza en el precio histórico de la moneda referencia en comercio internacional (Dólar), haciendo hincapié en la devaluación de la moneda local y disminución de inversión extranjera directa, considerando estos como índices negativos si se tienen en cuenta los intereses de la organización, no obstante, el panorama político es neutral puesto que el sector construcción evidencia crecimiento constante y mantenido a lo largo de los últimos quince (15) años, fortaleciéndose y siendo el motor de la economía colombiana, además de ello la población económicamente activa se encuentra en aumento así como la capacitación y fuerza laboral de la mujer, panorama alentador para la operatividad organizacional, un factor relevante analizado anteriormente es la proximidad a la finalización del conflicto armado y las oportunidades de

inversión que el mismo traería para varios sectores de la economía nacional, en cuanto al mercado específico se evidenciaron fortalezas y grandes barreras de entrada que en conjunto con la calidad técnica han mantenido a la empresa estable en el mercado por más de ocho (8) años, en síntesis, la coyuntura político económica actual proyecta disminución de inversión en el gremio de la construcción, resultado que contrasta con la visión estratégica de Colombia que, a partir de ejecución de obras de infraestructura busca impulsar la economía nacional e inversión extranjera, se evidencian oportunidades de negocio de acceso restringido hasta hace menos de dos (2) años, a pesar de ello se debe ser conservadores si se tiene como referencia el panorama internacional que tanto ha afectado el correcto desarrollo de economías emergentes.

El análisis interno permitió ratificar la descripción del problema presentado con anterioridad puesto que los colaboradores se sienten desmotivados, no identifican en la compañía un rumbo preciso y definido, además de considerar su salida inminente de la misma, en síntesis la gestión del potencial humano es ortodoxa y no conlleva en ninguna medida a la proyección futura del colaborador, además de lo anteriormente dicho, los clientes, grupo focal para cualquier organización centrada en la operatividad y utilidad, no se siente entendido y apoyado por WAP, la gestión administrativa es un factor decisivo que de seguir así se proyecta disminución el porcentaje en el mercado y una inminente salida del mismo, no obstante, la calidad en la ejecución de obras civiles, eléctricas e hidráulicas durante la historia operacional de la empresa permiten que la misma se mantenga a flote en un mercado altamente volátil, se identifica entonces que la fuerza técnica es la fortaleza que permite a la empresa seguir en rumbo y prever posibilidades de crecimiento tras el direccionamiento y planeación estratégica, el grupo de interés proveedores o socios comerciales no conocen los servicios y productos que ofrece la empresa en el mercado, razón por la cual no consideran su inclusión en posibilidades de alianzas estratégicas al desconocer el portafolio de

productos y servicios que están en capacidad de ofrecer y que la empresa muestre interés hacia ellos, en términos generales se posee una inadecuada gestión administrativa hacia el grupo de interés proveedores. Tras el análisis documental se sintetiza someramente que la empresa no aprovecha el flujo de efectivo, la capacidad financiera y sus activos fijos para optar por opciones de inversión que afecten directamente la estructura de costes operativos técnicos, la inexistencia de una estructura organizacional promueve la desorganización y desconocimiento interno a todo nivel organizacional, sale a flote así la necesidad explícita e innegociable de estructurar la organización teniendo en cuenta gran cantidad de aspectos, en síntesis la organización posee fortalezas definidas en un inmenso mar de debilidades propensas a convertirse en fortalezas.

Para concluir, y en pro de responder el interrogante inicialmente planteado, es factible expresar que Wap Servicios y Suministros S.A.S se encuentra a la deriva, obviando la capacidad administrativa y de seguimiento a grupos de interés focal relevantes que pueden desarrollar todas las capacidades necesarias para mantenerle en un mercado volátil con grandes proyecciones de ampliación, barreras de entrada definidas, poco vulnerables y así convertirle en referente.

Para resultados con un detalle más amplio y profundo, ver Capítulo II.

Etapas de direccionamiento estratégico

Teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas resultantes del diagnóstico integral organizacional y el medio dinámico en el que desempeña su actividad comercial y operativa se formula la misión, visión, objetivo ambicioso y cultura organizacional buscando definir adecuadamente el accionar actual y previendo la dinámica futura de la organización a mediano plazo (5 años), la misión responde interrogantes como ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué nos diferencia de la competencia?, entre otros, la declaración misional se realizó teniendo en cuenta la inobjetable opinión y aporte del

gerente general, estableciendo sinergia con el autor del presente en pro de llegar a la declaración misional que representa adecuadamente el accionar operativo empresarial, la visión se realizó teniendo en cuenta una proyección a mediano plazo, buscando integrar los intereses financieros, técnicos, debilidades y amenazas identificadas con anterioridad puesto que el objetivo de percibir la organización a futuro es buscar subsanar los aspectos negativos que a partir de la etapa diagnóstico se evidenciaron. El objetivo ambicioso fue realizado a partir del aporte del libro estrategia del océano azul, que plantea estrategias de alcance interesante pero que no son objeto actual de estudio, se declara entonces en el mega la posibilidad de encontrar e interactuar en un océano azul, integrando a un grupo de no clientes para suplir los requerimientos nuevos identificados. La labor de enmarcar la operatividad organizacional en el accionar ante escenarios específicos mediante la declaración de principios y valores se realizó teniendo en cuenta la narración personal del gerente, quien en gran medida mantiene con claridad y certeza la forma de realizar operaciones comerciales con socios comerciales y clientes, es por ello que después de dos (sesiones) se logró en conjunto definir adecuadamente la cultura organizacional, que reza someramente, los procesos de negociación estarán siempre delimitados por la honestidad, transparencia, identificación de intereses mutuos y calidad, esta última es innegociable, el gerente lo tiene claro, el éxito de la empresa se basa en la calidad de los productos y servicios que es percibida fácilmente por el cliente y usuario final, se formularon además principios y valores que han de entrar en vigor en determinadas ocasiones y aplicables para determinados grupos de interés, cabe resaltar la necesidad explícita de realizar comunicación eficaz de los resultados obtenidos tras el direccionamiento estratégico realizado en conjunto.

Para resultados con un detalle más amplio y profundo, ver Capítulo III.

Etapa de planeación estratégica

La etapa que da por finalizado el alcance del presente y cumple el tercer objetivo específico se basa en la labor realizada durante los capítulos II,III, los resultados obtenidos en el desarrollo de dichos capítulos permitió realizar la planeación estratégica de la empresa para los próximos cinco (5) años, en primera instancia se definieron los objetivos estratégicos de corto y mediano plazo, haciendo hincapié en la gestión administrativa a todo nivel y enfocada a todos los grupos de interés relacionados, manteniendo siempre la calidad y en búsqueda de la mitigación por impactos provenientes de amenazas o pérdidas de oportunidades en el mercado a razón de las debilidades evidenciadas y documentadas con anterioridad, el paso a seguir fue la definición de estrategias genéricas apoyadas en el análisis DOFA, estrategias que pretenden cuestionar el accionar actual y a partir de un análisis profundo, aprovechar las amenazas y debilidades mientras se fortalecen los aspectos de carácter positivo, se formulan entonces estrategias a partir del reconocimiento de debilidades gerenciales y administrativas, fortaleza técnica y conocimiento del medio, amenazas inminentes por coyunturas políticas y económicas para formular estrategias que buscan mejorar la gestión administrativa del potencial humano, clientes y socios comerciales a través de un enfoque integro de tecnologías de la información, desarrollos tecnológicos del sector, calidad total y gestión del conocimiento, se tuvo en cuenta que los resultados obtenidos son de alcance amplio y abarcan grandes focos divergentes de la estrategia, a razón de ello se formulan planes estratégicos que a partir de identificación de factores clave delimitan la acciones futuras de la organización que respondan a la misión y conlleven a la visión organizacional, los planes estratégicos de WAP se sintetizan en atacar los focos administrativo, técnico, tecnológico y del potencial humano, creando así los proyectos de estructura organizacional cuyo objeto es subdividir la gerencia empresarial haciendo uso de departamentos definidos con responsabilidades, derechos

y potestades propias, seguimiento a necesidades y expectativas del cliente a partir de la formulación de estrategias que conlleven a entender al cliente y que este perciba una relación cercana, óptima y de crecimiento mutuo, estandarización de los procesos, proyecto cuyo fin es documentar el paso a paso de las actividades y paquetes de trabajo necesarios para la consecución de determinado entregable a nivel operativo en búsqueda de la calidad total, la modernización tecnológica es una aproximación al desarrollo con el que pretende contar la organización en periodos futuros, el proyecto busca identificar las necesidades de reemplazo o adquisición para establecer relaciones comerciales con proveedores de maquinaria, instrumentos, herramientas y conocimiento que aporten valor a la cadena productiva empresarial, por último, pero no menos importante, la proyección profesional de los colaboradores que son considerados como el eslabón principal de la operatividad empresarial, el proyecto busca empoderar con valores y principios, capacitar en temáticas técnicas y motivar al colaborador para potenciar sus capacidades, que esté listo y preparado para entregar todo su potencial a la empresa, proyectando sus esfuerzos en movimientos verticales dentro de la estructura organizacional cuando se encuentren vacantes disponibles y tras la realización de ferias empresariales internas, para cada proyecto se tuvieron en cuenta los responsables, tiempos estimados y limitaciones para establecer contingencias, cabe resaltar nuevamente en que los proyectos responden a los factores clave identificados en etapas anteriores, como sección final, se requiere segregar la información a todo nivel organizacional, trascendiendo los límites de la empresa y haciendo íntegro su conocimiento, en síntesis, el mercado debe conocer los planes y proyecciones de la empresa.

Para resultados con un detalle más amplio y profundo, ver Capítulo IV.

En síntesis, fue posible realizar un trabajo íntegro, lleno de esfuerzo, dedicación y sacrificio que finaliza tras once meses con la satisfacción de generar entregables de calidad, reales y que

responden a realidad de la problemática y necesidades empresariales, del sector y bloque económico.

Conclusiones

El presente proyecto fue un esfuerzo temporal, progresivo y cuyos resultados son únicos, el marco metodológico permitió fundar la base de la estructura a seguir durante toda la investigación, en la cual, a lo largo de las fases correspondientes fue posible abarcar una amplia pero selecta cantidad de teorías que llevaron, junto con el análisis de antecedentes, al correcto desarrollo del proyecto en términos teóricos, además de implementar instrumentos de investigación con un objetivo en específico que responde a la necesidad de evaluar las variables involucradas y así alimentar las fases siguientes. De allí la relevancia que sugiere estructurar la investigación.

La fase correspondiente al diagnóstico permitió evaluar integralmente a la empresa y el medio que la rodea, fue así como se focalizaron los esfuerzos en recopilar información relevante y que reflejara la realidad de la situación al evaluar variables sociales, económicas, políticas, tecnológicas, del sector en específico y auditando de igual manera la concepción empresarial a todo nivel, permitiendo así llegar a concluir en los factores clave, las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que en la actualidad delimitan cómo se encuentra la empresa, respondiendo así al primer objetivo específico.

El direccionamiento estratégico, correspondiente a la tercera fase de investigación permitió enmarcar los límites organizacionales, definir el accionar operativo, de servicio de empresarial y proyectarle a mediano plazo, la fase en mención fue relevante ya que sintetizó la información proveniente del diagnóstico y delimitó adecuadamente las necesidades y requerimientos para dar respuesta al accionar y progresivamente llevar a la empresa al cumplimiento de los objetivos trazados, cumpliendo así con el segundo objetivo específico.

Por último, la síntesis del proyecto investigativo representó la formulación de proyectos estratégicos que han de responder a las necesidades identificadas en fases iniciales a través de la ejecución de actividades dentro de los límites organizacionales definidos, por ende, fue posible establecer el plan estratégico de la compañía que responda a las necesidades explícitas en fases anteriores a corto y mediano plazo, dando así por cumplido el tercer objetivo específico del presente.

Se logró identificar que las organizaciones de la actualidad han de estar preparadas para el cambio, dispuestas a innovar e invertir sus activos corrientes en tecnología apropiada que aporte valor al cliente, sector y bloque económico, de lo contrario Colombia seguirá siendo un país productor de commodities.

Fue posible, además de lo ya mencionado, identificar la necesidad de enlazar las producciones literarias e investigativas con el sector real de la economía real, ya que éstas están en capacidad de responder a la realidad de las necesidades y requerimientos del mercado económico, político, social.

Se sintetiza que ejecutar las fases de la investigación teniendo en cuenta el conocimiento, concepción y visión del gerente de la compañía permitió generar entregables que satisfacen los requerimientos reales del sector y las expectativas de la dirección de Wap Servicios y Suministros S.A.S.

Referencias bibliográficas

- Alvarado, a., Varas, p., & Sanchez, t. (2012). Diseño de modelo de gestión estratégica aplicado al sector de la construcción: Impacto de las agrupaciones empresariales. *Revista de la construcción*, 11(1), 4-15. Recuperado el 19 de 06 de 2015, de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-915X2012000100002
- Arias, G. F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Espíteme.
- Castellanos, C., & Corzo, J. (2013). *Formulación del direccionamiento estratégico para la firma constructora Ingeniería y construcciones de Colombia Ingcocol S.A.S*. Bucaramanga, Colombia.
- Cauas, D. (s.f). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Thompson.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. Mexico: Pearson Education Inc.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (05 de 03 de 2016). *Banco de la república*. Recuperado el 07 de 03 de 2016, de <http://www.banrep.gov.co/es/pib>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (06 de 03 de 2016). *DANE*. Recuperado el 07 de 03 de 2016, de <http://www.dane.gov.co/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (06 de 03 de 2016). *DANE*. Recuperado el 07 de 03 de 2016, de <http://www.dane.gov.co/>
- El Pais. (18 de 03 de 2015). *El Pais.com.co*. Recuperado el 18 de 06 de 2015, de Sector de la construcción, motor del crecimiento de la economía:

<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/sector-construccion-motor-crecimiento-economia>

El Tiempo. (16 de 08 de 2015). *Eltiempo.com*. Recuperado el 02 de 03 de 2016, de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/inversion-extranjera-en-colombia-se-acelera-caida/16244270>

García Gutiérrez, A. (2002). *Tratamiento y análisis de la documentación*. Habana: Universidad de la Habana.

Gómez Barrera, Y. (07 de 12 de 2007). La cultura del diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en la PyME del área metropolitana del centro occidente, Colombia. Buenos Aires, Palermo, Argentina.

Gómez, H. S. (2014). *Gerencia Extratécnica*. Bogotá: 3R editores.

Hit, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico: Cenagage Learning Editores, S.A.

Lozano, A. P. (2010). *Direccionamiento estratégico para una empresa nueva importadora de filtros del sector autopartes*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Muñoz, G. M. (2012). La Política de competitividad en Colombia y la Internacionalización de las Pymes. Bogotá, Colombia.

Muñoz, p. (2010). *Direccionamiento estratégico para la estacion de servicio los libertadores en Santander de Quilichao-Cauca*. Santiago de Cali, Colombia.

Observatorio de la Universidad Colombiana. (Nf). *Universidad.edu.co*. Recuperado el 19 de 06 de 2015, de <http://universidad.edu.co/>

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía*. Mexico: Compañía editorial continental de C.V.

Porter, M. (1999). *Ser competitivos, Nuevas aportaciones y conclusiones*. Boston: Harvard Business School Press.

Reyes, f., Ortegón, j., & Rojas, o. (2013). *Propuesta de estrategias crm en la estacion de servicio acacias*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Rueda, J. (06 de 2014). *Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de KAPLAN y NORTON, aplicable a las MIPYMES de reciente creación*. Bogotá, Colombia.

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

Web, D. (07 de 03 de 2016). *Dolarweb.com*. Recuperado el 07 de 03 de 2016, de <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/>

Anexos

Anexo 1. Encuesta a colaboradores

Anexo 2. Encuesta a Clientes

Anexo 3. Encuesta a Proveedores

1° Prototipo Encuesta Colaboradores

1. Cargo y puesto de trabajo

* 1. Cargo

2. Antigüedad en la empresa

3. Valore la importancia de su cargo para el correcto desarrollo de la empresa

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco importante

4. ¿El cargo que usted actualmente ocupa está soportado por un manual de funciones que describa con claridad la secuencia de cada una de sus actividades?

- SI
- NO

5. Valore la relevancia que tendría este documento para un óptimo desempeño en su cargo

- Muy relevante
- Relevante
- Poco relevante
- Indiferente

6. En una escala de 1 a 4 ¿Cómo calificaría su estabilidad laboral dentro de la compañía? siendo 1 el nivel más bajo y 4 el máximo nivel

1

2

3

4

7. En una escala de 1 a 4 califique su grado de motivación al trabajar en la empresa, siendo 1 el nivel más bajo y 4 el máximo nivel

1

2

3

4

8. ¿Con qué frecuencia la organización realiza evaluación del desempeño de su puesto de trabajo?

Una vez al año

Dos veces al año

Nunca

1° Prototipo Encuesta Colaboradores

2. Jefe Inmediato

En este apartado usted podrá valorar objetivamente a su jefe inmediato

9. En una escala de 1 a 4, califique la frecuencia con la que recibe apoyo por parte de su superior o compañeros de trabajo, siendo 1 el nivel más bajo y 4 el máximo nivel

- 1
- 2
- 3
- 4

10. ¿Qué tan valorado se siente por su jefe?

- Valorado
- Poco valorado
- Nada valorado

11. En una escala de 1 a 4, califique la frecuencia con la que usted y su jefe se comunican, siendo 1 el nivel más bajo y 4 el máximo nivel

- 1
- 2
- 3
- 4

12. ¿Demuestra su jefe interés por aspectos personales que impactan en el día a día su desempeño laboral?

- SI
- En algunas ocasiones
- NO

13. Considera a su jefe

Buen lider

Mal lider

14. ¿Cómo responde su jefe ante los problemas?

Adecuadamente

Bien

Mal

Incorrectamente

1° Prototipo Encuesta Colaboradores

3. Gerencia de la empresa

En este apartado podrá evaluar el sistema gerencial de la empresa

15. Indique su nivel de satisfacción con las directivas de la empresa

	Siempre	Muy a menudo	A menudo	Casi Nunca	Nunca
Disponibilidad de apoyo al empleado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación con las demás áreas funcionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de espera para solucionar inquietudes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitación y apoyo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. ¿Conoce las políticas de aportes y prestaciones sociales de la empresa?

- SI
 NO

17. ¿Cuenta su área con un sistema de mejoramiento en los procesos?

- SI
 NO

18. ¿Considera usted que actualmente se debe hacer algún tipo de mejora en el rumbo o políticas que tiene la empresa?

- SI
 NO

19. ¿Cree usted que un sistema de mejoramiento de los procesos en su área, y en general en toda la empresa sería positivo para la organización?

SI

NO

20. Si su respuesta es afirmativa, indique entre los siguientes, el orden de importancia de los aspectos que requieren de más atención

Gestión administrativa

Gestión del talento humano

Departamento técnico

Departamento de mercadeo



2° Prototipo encuesta Clientes

Gestión Administrativa

En este apartado usted podrá valorar la gestión administrativa de Wap Servicios y Suministros

1. Empresa

2. Cargo

3. Para usted y la organización de la cual hace parte, ¿Quién es Wap Servicios y Suministros?

4. ¿Conoce usted el portafolio de servicios de Wap Servicios y Suministros?

SI

NO

5. En una escala de 1 a 4, ¿cómo calificaría la gestión administrativa de Wap Servicios y Suministros con respecto a empresas similares? siendo 1 el nivel más bajo y 4 el máximo nivel

1

2

3

4

6. ¿Se considera su empresa soportada en productos y servicios de calidad prestados por Wap Servicios y Suministros como organización?

- SI
- NO
- ¿Por qué?

7. ¿Cuál considera usted es la fortaleza que describe a Wap Servicios y Suministros?

- Atención al cliente
- Servicio Post Venta
- Calidad en ejecución de obras
- Honestidad y transparencia
- Asesoría y acompañamiento

Otro (especifique)

8. ¿Cuál considera usted es la debilidad más palpable de Wap Servicios y Suministros?

- Atención al cliente
- Servicio Post Venta
- Calidad en ejecución de obras
- Honestidad y transparencia
- Asesoría y acompañamiento

Otro (especifique)

9. Indique el grado de satisfacción de los siguientes indicadores con respecto a su último contacto con Wap Servicios y Suministros

	Muy alto	Alto	Intermedio	Bajo	Muy bajo	N/C
Facilidad de comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de respuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acertividad de la respuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a su solicitud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplimiento en plazos de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿Volvería a incluir como proveedor de servicios a Wap Servicios y Suministros para los proyectos de la organización?

- SI
- NO

¿Por qué?

11. ¿Está Wap Servicios y Suministros capacitada para apoyarle en los próximos proyectos de su compañía?

- SI
- NO

¿Por qué?

2° Prototipo encuesta Clientes

Calidad de obra

En este apartado usted podrá valorar la calidad de proyección y ejecución de las obras según contratos celebrados entre su organización y Wap Servicios y Suministros

12. ¿Cómo evalúa la calidad del producto final entregado por Wap Servicios y Suministros?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

13. ¿Cómo evalúa la calidad de la mano de obra utilizada por Wap Servicios y Suministros en la planeación y ejecución de los proyectos?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

14. ¿Considera usted que los materiales con los que se ejecutaron las obras son de buena calidad?

- SI
- NO

15. ¿Considera que los equipos y maquinaria utilizada por Wap Servicios y Suministros en la ejecución de las obras están acorde a las exigencias del mercado actual?

SI

NO

¿ Por qué?

16. En una escala de 1 a 4, ¿ cómo califica la calidad de las obras específicas relacionadas a continuación?, siendo 1 el nivel más bajo y 4 el máximo nivel

	1	2	3	4	N/C
Obra civil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalaciones y acometidas eléctricas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalaciones y acometidas hidráulicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Levantamiento topográfico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pruebas hidroneumáticas a tanques de almacenamiento y líneas de conducción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. ¿Cómo evalúa los aspectos aspectos relacionados a continuación?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	N/C
Dotación de personal en obra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de salud y seguridad en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logística integrada con funcionalidad de su compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jornada en la cual se ejecutan las actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. ¿Recomendaría técnicamente a Wap Servicios y Suministros?

SI

NO

¿Por qué?

19. ¿Cómo considera el nivel de compromiso técnico de Wap Servicios y Suministros en la ejecución de proyectos?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

2° Prototipo encuesta Clientes

Servicio Postventa

En este apartado usted podrá valorar el servicio Post Venta que presta Wap Servicios y Suministros

20. ¿Considera que Wap Servicios y Suministros realiza un seguimiento adecuado de las necesidades y expectativas de sus clientes?

- SI
- NO
- ¿Por qué?

21. ¿Cómo evalúa la calidad de la respuesta a solicitudes de garantía realizadas por su empresa con respecto a proyectos ejecutados por Wap Servicios y Suministros?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

22. ¿Ha solicitado últimamente asesoría técnica por parte de Wap Servicios y Suministros independientemente de su participación en el proyecto por el cual se solicita asesoría?

- SI
- NO

23. En caso afirmativo, ¿Cómo evalúa los siguientes aspectos?

	Excelente	Buena	Regular	Mala
Tiempo de respuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compromiso de Wap Servicios y Suministros con su proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de asesoría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. ¿Soluciona la línea de atención al cliente las inquietudes presentadas con respecto a funcionalidad de equipos e instrumentos instalados por Wap Servicios y Suministros?

- SI
- NO

3° Prototipo Encuesta Proveedores

Gerencia y políticas

En este apartado usted podrá valorar la gestión administrativa de Wap Servicios y Suministros

1. Empresa

2. Cargo

3. Para usted y su organización, ¿Quién es Wap Servicios y Suministros?

4. ¿Conoce usted el portafolio de servicios de Wap Servicios y Suministros?

SI

NO

5. En caso afirmativo, indique los productos y servicios que su empresa está en capacidad de ofrecer a Wap Servicios y Suministros

6. Indique los documentos de Wap Servicios y Suministros que en su base de datos registran

RUT

Cámara de Comercio

Certificación Bancaria

Balance

7. ¿Qué canales de información utiliza normalmente para comunicarse con Wap Servicios y Suministros independientemente de la existencia de una relación contractual?

- Correo electrónico
- Telefónico
- Personalizado
- Video conferencia

8. ¿Con qué frecuencia le informa Wap Servicios y Suministros sobre tema de interés comercial?

- Muy alta
- Alta
- Baja
- Muy baja

9. ¿Considera que Wap Servicios y Suministros tiene en cuenta su empresa en el momento de tomar decisiones?

- SI
- NO

10. ¿Considera que su empresa tiene en cuenta a Wap Servicios y Suministros en el momento de tomar decisiones?

- SI
- NO

11. ¿Wap Servicios y Suministros ha realizado alianzas estratégicas con su empresa?

- SI
- NO
- ¿Cuántas veces?

12. ¿Conoce usted las políticas de cartera de Wap Servicios y Suministros?

- SI
- NO

3° Prototipo Encuesta Proveedores

Experiencia y perspectivas

En este apartado usted podrá valorar la experiencia y perspectiva de relación con Wap Servicios y Suministros

13. ¿Cumple adecuadamente Wap Servicios y Suministros con los términos establecidos en los contratos de suministro?

SI

NO

14. ¿Considera a Wap Servicios y Suministros como referencia en el mercado?

SI

NO

15. Valore el crecimiento o evolución de la relación entre Wap Servicios y Suministros y su empresa en el último año

Excelente

Bueno

Regular

Malo

16. Evalúe su relación con Wap Servicios y Suministros en comparación con las mantenidas con sus demás clientes

Excelente

Buena

Regular

Mala

17. En escala de 1 a 4 indique el nivel de satisfacción de su empresa con las políticas de Wap Servicios y Suministros, siendo 1 el nivel más bajo y 4 el máximo nivel

1

2

3

4

18. ¿Ofrece Wap Servicios y Suministros un marco de relación flexible en el que el suministrador puede aportar su experiencia?

SI

Algunas veces

No

19. ¿Le ofrece Wap Servicios y Suministros perspectivas de crecimiento?

SI

NO