FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA MIPYME VELECTRICOS S.A.S EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.

ANDREA CAROLINA MEDINA SALAZAR
PAULA ANDREA MOSQUERA PÉREZ

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
BOGOTÁ D.C.
2017

FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA MIPYME VELECTRICOS S.A.S EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.

ANDREA CAROLINA MEDINA SALAZAR
PAULA ANDREA MOSQUERA PÉREZ

Proyecto presentado para optar al título de Especialista en Gerencia

DIRECTOR DEL TRABAJO
ARIANNE ILLERA CORREAL

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
BOGOTÁ D.C.
2017

Dedicatoria

El presente trabajo decidimos dedicarlo a nuestras familias, por su apoyo incondicional, por estar con nosotras en nuestro crecimiento académico y personal, siempre han sido una parte fundamental en los buenos y malos momentos, apoyándonos en cada eslabón que hemos pasado hasta llegar a este otro nivel de educaciòn.

Agradecimientos

Agradecer a todos los involucrados en este proyecto no es un trabajo sencillo, un documento como este lleva tiempo y esfuerzo, en el que se ven involucradas muchas personas maravillosas a las que hay que resaltar, a grandes rasgos agradecemos a todos aquellos asesores que con paciencia leyeron, corrigieron y orientaron lo que en un principio fue una idea a un verdadero direccionamiento, al dueño de Velectricos por confiar en nuestro conocimiento para direccionar su empresa y brindarnos todos los datos que necesitábamos para realizar un trabajo a conciencia.

También queremos darle las gracias a la Universidad La Gran Colombia por brindarnos los conocimientos que en la actualidad nos han hecho ser las profesionales que somos, gracias a la planta docente porque estuvieron en el transcurso de nuestra especializaciòn, ayudándonos y guiándonos en constante asesoría, gracias a su profesionalismo y calidad humana hoy estamos un paso más adelante.

Como especial reconocimiento, queremos darle las gracias a nuestra docente Arianne junto con el coordinador de la especialización en gerencia Jhon Fredy Avendaño, les queremos dar el mérito de ser quienes nos asesoraron y nos brindaron no solo el apoyo, sino también los conocimientos necesarios para nuestra etapa final de crecimiento como profesionales en esta especialización.

Tabla de contenido

DEDICATORIA III
AGRADECIMIENTOS IV
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN XI
RESUMEN XII
PALABRAS CLAVES XII
ABSTRACT XIII
KEY WORDS. XIII
1. INTRODUCCIÓN 14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15
3. OBJETIVOS 17
3.1. Objetivo general 17
3.2. Objetivos específicos 17
4. JUSTIFICACIÓN 18
5. MARCO REFERENCIAL 20
5.1. Marco teórico 20
5.1.1. Dirección estratégica. 20
5.1.2. Características del direccionamiento estratégico 21
5.1.3. Importancia del direccionamiento estratégico 21
5.1.4. Etapas de la dirección estratégica. 21
5.1.4.1. La formulación de la estrategia etapa del proceso. 22
5.1.4.2. La implantación de la estrategia etapa de la dirección. 22
5.1.4.3. Evaluación del modelo estratégico. 23
5.2. Marco legal 24
5.2.1 Normativa nacional de Colombia. 24
6 MARCO METODOLÓGICO 26
6.1. Tipo de investigación 26
6.2. Enfoque 26
6.3. Población 26
6.4. Muestra 27
6.5. Instrumentos 28

6.6. Fases 28
6.6.1. Fase 1: Contextualización 28
6.6.2. Fase 2: Diagnóstico 28
6.6.3. Fase 3: Identificación 28
6.6.4. Fase 4: Propuesta 29
7 RESULTADOS 30
7.1. Diagnóstico matriz DOFA 30
7.1.1. Estrategia FO 31
7.1.2. Estrategia DO 31
7.1.3. Estrategia FA 31
7.1.4. Estrategia DA 31
7.2. Diagnóstico matriz MMGO (factores no críticos) 32
7.2.1. Análisis situacional del entorno económico 33
7.2.2. Análisis Situacional de cultura organizacional 34
7.2.3 Análisis situacional gestión de producción 35
7.2.4. Análisis situacional de la gestión financiera 36
7.2.5. Análisis situacional de la asociatividad 37
7.2.6. Análisis situacional de la comunicación e informática 38
7.2.7 Análisis situacional de la innovaciòn y conocimientos 39
7.3. Diagnóstico matriz MMGO (factores críticos) 39
7.3.1 Análisis situacional del direccionamiento estratégico 40
7.3.1.1. Actividades para el mejoramiento del direccionamiento estratégico 40
7.3.2. Análisis situacional de gestión de mercadeo 41
7.3.2.1. Actividades para el mejoramiento de la gestión de mercadeo 42
7.3.3. Análisis Situacional de estructura organizacional 42
7.3.3.1 Actividades de mejoramiento para la estructura organizacional 43
7.3.4. Análisis situacional de la gestión humana 43
7.3.4.1. Actividades de mejoramiento para la gestión humana 44
7.3.5. Análisis situacional exportaciones 44
7.3.6. Análisis Situacional de las importaciones 45
7.3.6.1. Actividades de mejoramiento para las importaciones 45
7.3.7. Análisis situacional de la logística 46
7.3.7.1. Actividades de mejoramiento para la logística 46

7.3.8. Análisis situacional de la responsabilidad social empresarial 47
7.3.8.1. Actividades de mejoramiento para la responsabilidad social empresarial 47

7.4. Instrumentos para la generación del direccionamiento estratégico 48
7.4.1 Poderes del diamante de porter 48
7.4.1.1 Poder competidores 48
7.4.1.2 Poder nuevos competidores 48
7.4.1.3 Poder productos sustitutivos 48
7.4.1.4 Poder proveedores 48
7.4.1.5 Poder compradores 49
7.4.1.6 Diamante de Porter para Velectricos 49

7.5. Identificación de necesidades (resultados de encuestas) 50
7.5.1. Pregunta 1: ¿Conoce usted la Mipyme Velectricos S.A.S? 50
7.5.2. Pregunta 2: ¿Sabe en donde está ubicada la Mipyme Velectricos S.A.S? 51
7.5.3. Pregunta 3: ¿Sabe usted en qué consiste el portafolio de servicios de la Mipyme Velectricos S.A.S? 52
7.5.4. Pregunta 4: ¿Cree usted que debe añadirse algo más al portafolio de servicios? 53
7.5.4.1. Opciones a implementar en el portafolio 54
7.5.5. Pregunta 5: ¿Está interesado en adquirir alguno de los servicios que presta o prestará la Mipyme Velectricos S.A.S? 55
7.5.5.1. Opción de servicios que las personas encuestadas usarían 56
7.5.6. Pregunta 6: ¿Usted ha adquirido algún servicio de los que presta la Mipyme Velectricos S.A.S o conoce a alguien que lo haya hecho? 57
7.5.7. Pregunta 7:De su experiencia personal o por referencias ¿sabe usted si la persona que ha adquirido alguno de los servicios que presta la Mipyme Velectricos S.A.S, ha quedado satisfecho? 58

7.6. Discusión de Resultados 59
7.6.1. Discusión matriz DOFA 59
7.6.2. Discusión de las encuestas Mipyme 59
7.6.3. Discusión de las entrevistas 60
8. PLAN DE INTERVENCIÓN PARA LA EMPRESA VELECTRICOS 61

8.1 Discusión general 61
8.1.1. Propuesta de direccionamiento estratégico Velectricos 62
8.1.1.1 Propuesta de Misión 63
8.1.1.2 Propuesta de Visión 63

8.1.1.3. Propuesta de Valores corporativos 63
8.1.2. Propuesta de Gestión de mercadeo 64
8.1.3. Propuesta de estructura organizacional 66
8.1.4 Propuesta de gestión humana 69
8.1.5 Propuesta de logística 72
8.1.6 Propuesta de responsabilidad social 74
8.1.2.1. Matriz DOFA pronóstico a cinco años 76
8.1.2.1.1. Estrategia FO 77
8.1.2.1.2.Estrategia DO 77
8.1.2.1.3. Estrategia FA 77
8.1.2.1.4. Estrategia DA 77

8.2. Estrategias para la Mipyme Velectricos S.A.S. 78
8.2.1. Estrategia 1: Portafolio de servicios 78
8.2.2. Estrategia 2: Auditorias internas 78
8.2.3. Estrategia 3: Adecuación de escenarios 78
8.2.4. Estrategia 4: Sistema de gestión y medición de resultados 78
8.2.5. Estrategia 5: Tecnología idónea 79
8 CONCLUSIONES 80
BIBLIOGRAFÍA 82
ANEXOS 84

Formato entrevistas 84

Formato Encuestas 87

Lista de figuras

FIGURA 1. INFORME INTEGRAL MMGO. ELABORACIÓN PROPIA..... 32
FIGURA 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO. ELABORACIÓN PROPIA . 33
FIGURA 3. CULTURA ORGANIZACIONAL. ELABORACIÓN PROPIA. 34
FIGURA 4.GESTIÓN DE PRODUCCIÓN. ELABORACIÓN PROPIA. 35
FIGURA 5. GESTIÓN FINANCIERA. ELABORACIÓN PROPIA 36
FIGURA 7. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN 38
FIGURA 8. INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTOS..... 39
FIGURA 9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. ELABORACIÓN PROPIA. 40
FIGURA 10. GESTIÓN DE MERCADEO. ELABORACIÓN PROPIA. 41
FIGURA 11. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ELABORACIÓN PROPIA. 42
FIGURA 12. GESTIÓN HUMANA. ELABORACIÓN PROPIA. 43
FIGURA 13. EXPORTACIONES. ELABORACIÓN PROPIA. 44
FIGURA 14. IMPORTACIONES. ELABORACIÓN PROPIA. 45
FIGURA 15. LOGÍSTICA. ELABORACIÓN PROPIA. 46
FIGURA 16. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. ELABORACIÓN PROPIA..... 47
FIGURA 17. DIAMANTE DE PORTER PARA VELECTRICOS. ELABORACIÓN PROPIA..... 49
FIGURA 18. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 1..... 50
FIGURA 19. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 2..... 51
FIGURA 20. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 3..... 52
FIGURA 21. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 4..... 53
FIGURA 22. REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE DE LAS OPCIONES PLANTEADAS PARA LA PREGUNTA 4 54
FIGURA 23. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 5..... 55
FIGURA 24. REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE DE LOS LAS OPCIONES PLANTEADAS PARA LA PREGUNTA 5 56
FIGURA 25. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 6..... 57
FIGURA 26. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 7..... 58
FIGURA 27. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA. ELABORACIÓN PROPIA..... 68

Lista de Tablas

TABLA 1: 30
MATRIZ DOFA (ANÁLISIS INICIAL) 30
TABLA 2: 50
RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 1 50
TABLA 3: 51
RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 2 51
TABLA 4: 52
RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 3 52
TABLA 5: 53
RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 4 53
TABLA 6: 54
RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS OPCIONES PLANTEADAS PARA LA PREGUNTA 4 54
TABLA 7: 55
RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 5 55
TABLA 8: 56
RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS OPCIONES PLANTEADAS PARA LA PREGUNTA 5 56
TABLA 9: 57
RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 6 57
TABLA 10: 58
RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 7 58
TABLA 11: 62
FORMULARIO DE PRIORIZACIÓN PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 62
TABLA 12: 64
FORMULARIO DE PRIORIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE MERCADO 64
TABLA 13: 66
FORMULARIO DE PRIORIZACIÓN PARA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 66
TABLA 14: 69
FORMULARIO DE PRIORIZACIÓN PARA LA GESTIÓN HUMANA 69
TABLA 15: 72
FORMULARIO DE PRIORIZACIÓN PARA LA LOGÍSTICA 72
TABLA 16: 74
FORMULARIO DE PRIORIZACIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL 74
TABLA 17: 76
MATRIZ DOFA (ANÁLISIS PRÓXIMOS 5 AÑOS). 76

Línea de investigación

Desarrollo Económico y Calidad de vida, su estructura se soporta sobre cuatro (4) ejes que son: el eje filosófico, el eje matemático, el eje económico y el eje social. Estas ejes encuentran su función ética y solidaria en la los valores de justicia, libertad, igualdad, democracia, bienestar, calidad de vida, productividad y competitividad.

Resumen

Velectricos S.A.S., es una microempresa del sector de la construcción, creada para prestar servicios de electricidad, a pesar de sus tres (3) años incursionando en el mercado, solo ha obtenido un contrato bajo el propósito que se marcó la empresa inicialmente, como resultado de la poca acción en el mercado civil ha buscado nuevos mercados para así mantener el sueño de su creador, ser una persona independiente buscando un equilibrio económico para él y su familia, como resultado de buscar en nuevos mercados ha obtenido varios contratos pequeños en el área de mantenimiento, pero perdiendo así la esencia con la que se fundó la Mipyme.

Con objeto de lograr y mantener una ventaja competitiva de Velectricos S.A.S., sobre las empresas competidoras en el mercado se optara por el modelo de dirección estratégica realizado por Fred David en su libro Conceptos de administración estratégica basada en tres etapas: la formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia, teniendo en cuenta una adaptación al cambio continuo y dinámico, se tiene presente los objetivos específicos que se tienen para llegar al objetivo general con la realización de un diagnóstico previo que busque conocer el estado inicial de la organización, seguido de la identificación de las necesidades que se presentan en la empresa y en su fin diseñar un direccionamiento estratégico para los próximos años teniendo en cuenta el diagnóstico previo que se le realizó a la organización. .

Palabras Claves

Diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, estrategia, construcción, Mipyme, misión, visión, cultura organizacional, principios organizacionales, valores organizacionales.

Abstract

Velectricos SAS, is a micro-enterprise in the construction sector, created to provide electricity services, despite its three (3) years entering the market, has only obtained a contract in order that the company was initially marked, As a result of Little action in the civil market has sought new markets to maintain the dream of its creator, to be an independent person seeking economic balance for himself and his family, as a result of the search in new markets has obtained several small contracts In the Maintenance area, thus losing the essence with which the Mipyme was founded.

In order to achieve and maintain a competitive advantage of Velectricos SAS, on the companies competing in the market for Fred David's strategic management model in his book Concepts of strategic management based on three stages: the formulation of strategy, strategy And the evaluation of the strategy, taking into account an adaptation to continuous and dynamic change, take into account the specific objectives that have to achieve the general objective with the realization of a previous diagnosis that seeks to know the initial state of the Followed by the Identification of the needs that are presented in the company and in its design of a strategic direction for the coming years taking into account the previous diagnosis that was made to the organization.

Key words.

Strategic diagnosis, strategic direction, strategy, construction, Mipyme, mission, vision, organizational culture, organizational principles, organizational value.

1. Introducción

La creación de una empresa en Colombia es un factor que impulsa a nivel micro y macro la economía del país, en este orden de ideas esto se ve reflejado en la disminución de las tasas de desempleo e inclusive en las tasas de analfabetismo y en el aporte positivo al producto interno bruto (PIB) que es un indicador representativo para medir la producción de bienes y servicios de las empresas de un país.

…Las micro, pequeñas y medianas empresas (conocidas por el acrónimo de Mipymes) generan alrededor del 67% de empleo en Colombia y aportan el 28% del Producto Interno Bruto (PIB)(Dinero, 2016). Lo cual refleja la importancia de estas al ser fundamentales para el sistema productivo colombiano. Por lo anterior y sin hacer un análisis de profundidad se denota la importancia positiva que tiene las Mipymes a nivel micro y macro económico del país; la actividad económica del país se ha concentrado históricamente en las ciudades principales, dado a que estos territorios ostentan ventajas en el desarrollo de la actividad empresarial, como es el caso de encontrar mano de obra más calificada, un ambiente que permite el desarrollo de emprendimiento y mayor capacidad de innovación , lo cual se refleja en mayor productividad y formalización. Para una Mipymes relevante definir su esencia, alcance, proyección, objetivos a corto y largo plazo e indicadores a controlar para así tener una estrategia enmarcada en la efectividad que será base fundamental o columna vertebral de su dirección empresarial, ante la situación planteada es necesario que estas organizaciones direccionen una estrategia inmersa en el entorno interno y externo que las rodea y rige, estableciendo así una forma de actuar ante los posibles cambios que se dan en un mercado competitivo y cambiante.

De acuerdo a la información recolectada se podrá concluir que la buena práctica de una MIPYME en el direccionamiento y planificación de estrategias da como resultado ser una empresa sólida y con crecimiento aportando al país la disminución de indicadores tales como la pobreza, desempleo e incentivando el producto interno bruto (PIB) con el propósito de fomentar una economía más estable y creciente en Colombia.

2. Planteamiento del problema

La planeación estratégica ha servido como guía de orientación para dar alcance a los objetivos de una organización. “Empresas como Sears, IBM, Searle Y Hewlett Packard han adoptado por la planeación estratégica con la finalidad de obtener altos ingresos y utilidades”(David, 2003). En contraste hay empresas que no realizan una planeación estratégica dificultando su crecimiento, tal como lo afirma (Pini, 2007)“Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) no suelen realizar una planeación estratégica, lo cual las hace inmaduras y dificulta su crecimiento", la anterior afirmación otorgada por el director de consultoría de Deloitte expresa la necesidad de una correcta planeación y las limitantes que se tienen a futuro por no tenerla, es decir, se ven afectados los cumplimientos de los objetivos organizacionales, el posible alcance de las metas, y el planteamiento idóneo de la misión (que es la que suele orientar y encaminar las actividades de la empresa hacia un fin)cabe resaltar que la carencia de este proceso conlleva a subestimar las posibles amenazas del entorno y sus consecuencias (lo que implica gastos e imprevistos) o puede implicar el pasar por alto las oportunidades que surjan del mismo entorno, el carecer de planes de acción ante problemáticas que surjan en la cotidianidad de la empresa provoca cambios de enfoque organizacional buscando una subsistencia de la empresa y no la generación de riquezas para el empresario.

Resulta oportuno mencionar a VELECTRICOS SAS, empresa dedicada a la industria de la construcción enfocada a estudios y proyectos de ingeniería civil, como también a la Consultoría, Interventoría y control de toda clase de obras o estudios en ingeniería civil, que incursiona en el mercado desde el año 2013 a partir de un proyecto realizado en la ciudad de Bogotá D.C., localidad de Tunjuelito, barrio Venecia el cual consistía en la demolición y obra nueva de una edificación de cuatro pisos para uso residencial y que en el pasar de los años tuvo un enfoque más participativo en la instalación de redes eléctricas en edificaciones residenciales. A la fecha de Julio de 2016, la empresa ha logrado mantener su vigencia por motivo de un papel muy participativo de su creador, quien ha oficializado como Mensajero, administrativo y cualquier otra labor que promueva un ahorro en la economía de su empresa, a pesar de que la empresa lleva incursionando en el mercado más de 3 años no ha podido volver a ejercer la actividad con la que su creador priorizo y es la construcción de edificios residenciales,

VELECTRICOS SAS a pesar de tener una buena cantidad de clientes no ha promovido una estrategia que generare un valor agregado a sus actividades como a sus clientes, no conoce su cadena de valor y además no tiene una estructura organizacional que identifique su esencia, en síntesis VELECTRICOS SAS no tiene un direccionamiento estratégico que la consolide en el mercado de la construcción.

Es evidente entonces que la Mipyme VELECTRICOS SAS es una empresa que aún no conoce su identidad en el mercado, no identifica la potencialidad de sus clientes, ni mucho menos a sus competidores directos e indirectos que pueden afectar de cierto modo la actividad que este ejerce en el mercado, lo que significa que la Mipyme no posee un direccionamiento estratégico que la expone a desaparecer en el mercado.

En consecuencia de lo antes expuesto, se formula la siguiente pregunta:

¿Cómo formular el direccionamiento estratégico para la Mipyme VELECTRICOS S.A.S.?

3. Objetivos

3.1.Objetivo general.

Formular una propuesta para el direccionamiento estratégico de la Mipyme VELECTRICOS S.A.S en la ciudad de Bogotá D.C., para el periodo 2016 - 2021.

3.2.Objetivos específicos.

Realizar un diagnóstico para Mipyme VELECTRICOS S.A.S mediante el uso de las matrices DOFA y MMGO .

Identificar las necesidades y las nuevas oportunidades en el mercado para direccionar adecuadamente la empresa Mipyme VELECTRICOS S.A.S.

Proponer el direccionamiento estratégico para la Mipyme VELECTRICOS S.A.S teniendo en cuenta los datos obtenidos en el diagnóstico previo.

4. Justificación

El sector de la construcción es sin duda uno de los sectores con más dinamismo en la actividad económica colombiana y se ha convertido desde el año 2000 en uno de los sectores pioneros en el crecimiento del país a nivel económico y social, logrando incrementar la participación del producto interno bruto (PIB) cerca del 2.35 puntos porcentuales, como afirma Sandra Forero, presidenta de la Cámara Colombiana de la Construcción… La construcción se consolidó así como el motor de la economía, poniendo en evidencia el creciente rumbo de la inversión de las firmas y los hogares en ese sector". (El pais, 2015).. Además de lo anteriormente expuesto la Cámara Colombiana de la construcción (CAMACOL) supone un crecimiento en el sector de la construcción del 9.7% para el año 2016 con respecto al año inmediatamente anterior que movería $31.8 billones en el 2016.

Según la revista Dinero… Las empresas de construcción y del agro fueron las que más aumentaron sus ventas el año 2015(Dinero.com, 2016). Es decir la acogida que tienen las empresas de construcción en el mercado es importante, por la demanda que el sector privado como público han realizado, otro dato importante es que solo el 8.3% de las empresas que incursionaron en el mercado para el año 2015 cerraron con pérdidas.

La gran importancia que tiene una empresa para definir una planeación estratégica resulta un parámetro fundamental para medir objetivos y resultados a corto y largo plazo, además de mantenerse en el mercado, prever cambios e involucrarse en oportunidades que surjan a nivel local, regional, nacional e internacional, son formas de posicionarse en un mercado versátil y cambiante. Hechas las consideraciones anteriores en torno a la forma de una organización, es relevante que los atributos gerenciales de los directivos de una empresa se centran en una planeación estratégica y en forma de liderazgo.

En el caso de la empresa VELECTRICOS SAS y con referencia a lo anterior, la ausencia de parámetros estratégicos ha llevado a procesos inadecuados y sin fundamentos al ser evaluados erróneamente, donde el gerente de la Mipyme solo se ha dedicado a mantener la organización, olvidado la misión de esta en el mercado y minimizando las posibilidades de estar en nuevas oportunidades de negocio.

En relación al planteamiento del problema, el presente proyecto tiene como fin último que la organización establezca una posición en el mercado a través de un direccionamiento estratégico relevante en base a su verdadera misión en el mercado la cual es posicionarse como como una organización líder en el servicio eléctrico, lo anterior se ajusta al cumplimiento del objetivo general del presente.

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo del presente proyecto, el autor desarrollara un marco metodológico que se enfatice en el direccionamiento estratégico de la Mipyme VELECTRICOS SAS con aras de lograr una administración eficiente de recursos, una adecuada organización de la empresa y una estrategia que fomente alternativas de solución para la diversidad de situaciones que enfrentan las empresas en el mercado.

El desarrollo del direccionamiento estratégico para VELECTRICOS SAS será una herramienta de gran utilidad en medida que sea adoptada en la organización, previendo situaciones de complejidad en el entorno interno como externo de esta.

5. Marco referencial

5.1.Marco teórico

Tomado como fundamento teórico la dirección estratégica, es necesario lograr y mantener una ventaja competitiva como se muestra en la siguiente historia:

> "Había una vez dos directores generales de empresas que competían en la misma industria. Estos dos directores decidieron ir a un viaje de campamento para analizar una posible fusión. Se internaron profundamente en el bosque y, de repente, se encontraron con un oso pardo que se levantó sobre sus patas traseras y gruñó. En forma instantánea, el primer director general se quitó la mochila y sacó de ella un par de zapatos para correr. El segundo director dijo: "¡Oye, tú no puedes correr más que ese oso!" El primer director respondió: "Quizá no pueda correr más que ese oso, ¡pero seguramente sí más que tú" (David, 2003).

Lo anterior, es un modelo implantado por David R. Fred en su libro Conceptos de administración estratégica.

5.1.1. Dirección estratégica.

"La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos." (David, 2003, pág. 5). La anterior definición tiene como fundamento los continuos cambios que tienen las empresas en el día a día ya sean por cambios sociales, tecnológicos, nuevas legislaciones, cambios económicos por la influencia global, entre otras variables que las empresas deben adaptarse para formular estrategias y soluciones.

El término direccionamiento estratégico empieza en los años 50, volviéndose muy popular en los años 60 y 70, dado a que fue considerada como la solución a todos los problemas que se generaban en las empresas. No obstante, en los años 80 fue marginada esta ciencia dado a su poca rentabilidad generada, pero recuperó su acogida en la década de los 90 convirtiéndose como modelo actual en el mundo de los negocios (David, 2003, pág. 5).

5.1.2. Características del direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico tiene características propias que lo identifican. Las más importantes son:

Da respuesta a situaciones prioritarias de una empresa, como es el caso de resolver preguntas como ¿En qué negocio estamos? ¿Cuáles son nuestros clientes y cuáles deberían ser?, ¿Cómo está organizada nuestra empresa y como debería estar?

Ayuda a optimizar recursos y energías de la organización.

Se evalúa desde la alta dirección o gerencia la toma de decisiones tomando la estrategia más adecuada.

Confiere un marco temporal con un periodo de tiempo largo.

5.1.3. Importancia del direccionamiento estratégico

La importancia del direccionamiento estratégico en una organización radica en que proporciona un marco de referencia en el desarrollo de la actividad organizacional, ocasionando un mejor funcionamiento en la empresa es decir, si la organización se enfoca en la misión habrá una acertada orientación y dirección de sus actividades.

5.1.4. Etapas de la dirección estratégica.

El direccionamiento estratégico es un proceso que contiene tres etapas: La formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia, estas etapas ocurren en los tres niveles jerárquicos mencionados.

Como lo mencionó Drucker, citado por (David, 2003, pág. 6), el cual dice que la dirección estratégica está basada en la misión general de una empresa, es decir plantear la pregunta: "¿cuál es nuestro negocio?" La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana; estas actividades las debe llevar a cabo la parte de la empresa, que tenga la capacidad de

visualizar la empresa en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave.

5.1.4.1. La formulación de la estrategia etapa del proceso.

La formulación de la estrategia es la primera etapa del proceso de dirección estratégica, (David, 2003)describe esta fase de la siguiente manera:

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

El decidir qué estrategia proporcionará los mayores beneficios resulta un factor muy importante en la organización dado a que se están comprometiendo productos, recursos, mercados y tecnologías específicas en un tiempo prolongado además, las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Las decisiones que se tomen en esta etapa no solo podrán tener repercusiones positivas sino también negativas a corto como largo plazo, los gerentes de un alto nivel conocidos también como estrategas no solo tiene la autoridad de tomar decisiones sino también de comprometer los recursos necesarios en la implantación. (David, 2003)

5.1.4.2. La implantación de la estrategia etapa de la dirección.

La implantación de la estrategia se convierte en la segunda etapa de la dirección estratégica, también conocida como la etapa de acción de la dirección estratégica, (David, 2003, pág. 6) describe esta fase de la siguiente manera:

> La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal.

Para el desarrollo de la implantación es necesario que la empresa establezca una estructura organizacional estable basada en el establecimiento de objetivos anuales, políticas, distribución de recursos adecuadamente, el desarrollo de una cultura organizacional que potencialice las estrategias implantadas, con el fin de lograr el éxito de esta etapa (David, 2003).

5.1.4.3.*Evaluación del modelo estratégico.*

La evaluación del modelo implementado es la etapa final del direccionamiento estratégico,(David, 2003) en el libro se menciona tres actividades importantes en la ejecución de esta, las cuales son: “la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales, la medición del rendimiento, y la toma de medidas correctivas” (David, 2003, pág. 6)

5.2. Marco legal

5.2.1 Normativa nacional de Colombia.

La legislación colombiana establece leyes, resoluciones y circulares en referencia al desarrollo empresarial:

Ley 590 de 2000: En el cual se dictan una serie de disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Congreso de Colombia, 2000). En la presente ley se tiene por objeto el promover el desarrollo integral de las empresas ya sean micro, pequeñas y mediana empresas, además de realizar una subdivisión del tipo de empresas de la siguiente manera:

a. Mediana Empresa:

Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes, es decir para él para año 2016 activos totales entre $3.447’959.454y $10.341’810.000.

b. Pequeña Empresa:

Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.

Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes, es decir para él para año 2016 activos totales entre $345’416.454 y $3.447’959.454.

c. Microempresa:

Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;

Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes, es decir para el año 2016 activos totales ni superiores a $345’416.454.

Por lo anterior se puede denotar que la empresa se encuentra ubicada en el grupo de microempresas teniendo en cuenta que cuenta con cuatro (4) empleados y sus activos 174’499.411.

Ley 905 de 2004, Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. (Congreso de Colombia, 2004).

Ley 1014 de 2006, Por medio de la cual da fomento a la cultura del emprendimiento(Congreso de Colombia, 2006) es decir promueve la facilidad de iniciación formal de la actividad empresarial, como el acceso de fuentes de financiamiento para emprendedores y empresas recientemente creadas, acompañamiento a emprendedores desde las etapas de iniciación hasta la puesta en marcha de empresas.

Ley 1429 de 2010, Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo(Congreso de Colombia, 2010). En el capítulo II se estipula la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta de la siguiente manera:

Cero por ciento (0%) de la tarifa general del impuesto en los dos primeros años gravables.

Veinticinco por ciento (25%) de la tarifa general del impuesto en el tercer año gravable.

Cincuenta por ciento (50%) de la tarifa general del impuesto en el cuarto año gravable.

Setenta y cinco por ciento (75%) de la tarifa general del impuesto en el quinto año gravable.

Ciento por ciento (100%) de la tarifa general del impuesto en el sexto año gravable en adelante.

Por lo anterior, la empresa VELECRICOS SAS pagará sus impuestos ante la DIAN en el mes de Abril de 2017 lo correspondiente al cuarto año gravable dado a que la empresa inició sus actividades económicas principales en el año 2013.

6 Marco Metodológico

Para poder detallar la metodología que se empleará en la realización del direccionamiento de VELECTRICOS S.A.S es necesario esclarecer lo siguiente:

6.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación al que hace referencia el presente documento es el de investigación descriptiva (debido a que se categoriza a la Mipyme dentro del contexto de la ingeniería para observar el estado actual del problema y descubrir en qué grado la gente tiene conocimiento de la Mipyme Velectricos S.A.S).

6.2. Enfoque

Debido a que no se tienen estadísticas exactas, por lo que es necesario no solo usar el método cuantitativo sino también el cualitativo, lo que implica que el método a usar será de enfoque mixto, debido a que este es un poco más flexible , por lo que se recolectarán y analizarán datos, y mediante la medición obtenida del análisis de las matrices DOFA y MMGO con las demás herramientas las cuales son unas entrevistas dirigidas a los trabajadores de la empresa y encuestas dirigidas a la población específica, se establecerán los patrones o comportamientos que tiene conflicto dentro de la Mipyme VELECTRICOS SAS.

6.3. Población

La población de estudio se plantea en dos sectores, en el primer sector comprende la población de tres empleados, que en este momento hacen parte de la Mipyme Velectricos S.A.S, el segundo sector está enfocado a las personas ubicadas en la Localidad de Tunjuelito, más específicamente la Zona de Venecia (UPZ 42), con una población urbana registrada por el DANE en el año 2009 de 144.420 personas (IDRD, 2009).

6.4. Muestra

Se presentan dos situaciones diferentes por lo que se requiere hacer una actividad en particular para cada situación, es decir, la Situación 1 contempla a los tres empleados de la Mipyme Velectricos S.A.S, para los cuales se plantea desarrollar entrevistas, por lo que no se realizará muestra sino un censo y para la Situación 2, que contempla a los ciudadanos aledaños a la ubicación de la Mipyme Velectricos S.A.S, se plantea una encuesta con un porcentaje de error del 10% y un nivel de confianza de 90% lo que se representa en 68 encuestas respecto al resultado de la fórmula .

Se utilizó la siguiente fórmula para hallar la cantidad de encuestas que se requiere con respecto a la población.

$$n = \frac{N * Q * P * Z^2}{(N-1)e^2 + Z^2 * Q * P}$$

N= 144.420 personas específicamente la Zona de Venecia (UPZ 42) en la ciudad de Bogotá

P= 0,5 (probabilidad de éxito 90%)

Q= 0,5 (probabilidad de error 10%)

Z= 1,645 (confiabilidad 90 %)

e= 0,1 (error relativo al muestreo 10%)

$$n = \frac{144.420 * 0{,}5 * 0{,}5 * 1{,}645^2}{(144.420-1)0{,}1^2 + 1{,}645^2 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

$$n = \frac{97701{,}03263}{1444{,}866506} = 67{,}62$$

La fórmula determina que se debe realizar 68 encuestas para la población específica de la zona de venecia (UPZ 42), teniendo en cuenta un error relativo de 10%.

6.5. Instrumentos

1. Para la Situación 1 se plantea una entrevista cada una de las personas que hacen parte de la Mipyme Velectricos S.A.S, la cual, tiene por objetivo conocer el estado interno de la Mipyme, saber si sus empleados conocen el manejo interno y si están a gusto o no en ella, la entrevista consta de 10 preguntas abiertas con el fin de brindar información de la situación actual y el reconocimiento que tienen hacia la empresa que trabajan.

2. Para la Situación 2 se plantea una encuesta que consta de 7 preguntas cerradas las cuales pueden ofrecen información para detectar las posibles fallas o problemas que presenta la empresa.

6.6. Fases

Luego de aclarado lo anterior, se plantea que el presente proyecto constara de las siguientes

6.6.1. Fase 1: Contextualización

Se realizará una contextualización de lo que hoy en día es VELECTRICOS S.A.S teniendo en cuenta el talento humano, la dirección estratégica, principales clientes, portafolio de servicios y clientes.

6.6.2. Fase 2: Diagnóstico

En esta fase se realizará el diagnóstico estratégico que responderá la pregunta ¿Cómo se encuentra la organización? A través de los resultados obtenidos en las matrices DOFA y MMGO.

6.6.3. Fase 3: Identificación

Establecer el direccionamiento estratégico a partir de las exceptivas de proyección de la organización y de la identificación actual de la misma a través de una estructura

organizacional, una misión estratégica, una visión corporativa, el objetivo cultural, organizacional basada en principios y valores corporativos.

6.6.4. Fase 4: Propuesta

Se realizaría la etapa de planeación estratégica que dará por cumplido el objetivo general del presente trabajo, en cual se formulará un plan de acción para la difusión estratégica que contendrá los objetivos estratégicos formulados, las estrategias provenientes de los análisis de las matrices DOFA y MMGO para los próximos cinco (5) años.

7 Resultados

7.1. Diagnóstico matriz DOFA

Como análisis se plantea el uso de la matriz DOFA obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 1:

Matriz DOFA (Análisis inicial)

	MATRIZ DOFA (Análisis inicial)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		La calidad de sus insumos o productos, los precios que brindan	Falta un sistema de comunicación y organigrama de la empresa
		La calidad de mano de obra que se ofrece a sus clientes	Falta claridad en su portafolio de servicios y especificación
		Los clientes que conocen la empresa quieren más servicios con ellos	No tiene una misión, visión, valores y principios que reconozca sus empleados y clientes
		Cumplimiento con sus trabajos realizados	No hay claridad en la descripción de funciones
OPORTUNIDADES	Los clientes: tienen necesidad de vivienda y mejoras de sus inmuebles siempre en busca de innovación	**ESTRATEGIA FO** La estrategia a usar consiste en acercar los servicios que ofrece la empresa Velectricos a sus clientes, utilizando los mecanismos de estructura organizacional y reconocimiento de la empresa, para la orientación y mejora de esta	**ESTRATEGIA DO** La estrategia a usar consiste en emplear herramientas que mejoren y faciliten las actividades para poder competir en el mercado, generando estrategias de reconocimiento a sus potenciales clientes
	El ingreso de nuevas tecnologías al mercado para facilitar las labores constructivas		
	Crecimiento en la demanda en la zona industrial		
AMENAZAS	Son más conocidos los servicios de electricidad en el mercado de otras empresas	**ESTRATEGIA FA** La estrategia a usar consiste en brindar una estructura organizacional a la empresa para generar una orientación a sus empleados y potenciales clientes, especificando los servicios que ofrecen mediante un portafolio de servicios innovador que satisfaga las necesidades de los clientes y claridad en las funciones de sus empleados.	**ESTRATEGIA DA** La estrategia a usar consiste en tener claridad sobre sus servicios para poder participar con ellos en el mercado de la construcción, y de esa forma poder tener una estructura organizacional para permitir entender su dirección y poder tener reconocimiento
	Competidores en el mercado de servicios eléctricos		
	Falta de reconocimiento de la empresa a potenciales clientes		
	Desconocimiento de las reglas ambientales		

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1. Estrategia FO

Al confrontar las fortalezas con las oportunidades se plantea aprovechar la ventaja que esta última presenta (necesidad de vivienda, innovación mejoras locativas, necesidad de construcción en cuanto a zonas industriales) junto con las fortalezas que se evidencian internamente en la Mipyme (experiencia y calidad) usando una en función de la otra se puede incursionar de forma óptima en las necesidades del mercado actual.

7.1.2. Estrategia DO

Teniendo en cuenta las debilidades internas (la falta de solidez interna, el poco sentido de pertenencia, la confusión en las funciones) la presente estrategia busca orientar las oportunidades que presenta el mercado actual en pro de esas carencias marcadas en la Mipyme, es decir, se busca amortiguar los posibles inconvenientes que se presentan al momento de aprovechar las oportunidades del mercado, por lo que la estrategia cumple con mejorar aquellas debilidades para incursionar en las necesidades actuales.

7.1.3. Estrategia FA

El comportamiento de las fortalezas internas que se aprecian en la Mipyme se puede ver afectado por las amenazas externas que esta presenta, por lo que esta estrategia busca la forma de usar todas esas fortalezas para contrarrestar los impactos que pueden tener las amenazas, es decir, usar la calidad y el trabajo en equipo que caracteriza la Mipyme para entrar en el mercado y poder mantenerse teniendo en cuenta no solo la competencia que amenaza el trabajo de la empresa, sino también las normatividades ambientales que influyen directamente en la prestación de servicios eléctricos.

7.1.4. Estrategia DA

Es necesario mejorar las debilidades anteriormente mencionadas para hacer frente a la amenaza de competitividad del mercado actual. Por eso, el fin de esta estrategia es conocer un poco más y mejorar aquellas carencias de la Mipyme (solidez, definir

funciones, sentido de pertenencia) y de esa forma estar alertas con la competencia externa que amenaza la posible incursión en el mercado actual.

7.2. Diagnóstico matriz MMGO (factores no críticos)

Como herramienta de análisis se plantea el uso de la matriz MMGO (que es un modelo de modernización para la gestión de organizaciones planteado por la universidad EAN) que ofrece 15 componentes claves para evaluar el estado actual de la empresa Velectricos, evidenciando las falencias y resaltando las ventajas que presenta la empresa. Los componentes de la organización Velectricos se ubican en su mayoría en el estadio 1 (es decir en los escenarios iniciales y básicos de una empresa, la idea de este análisis es lograr llevar la empresa al escenario ideal - estadio 4 - diseñando una ruta que permita direccionar la empresa hacia ese camino) por falta de estrategias y planeación.

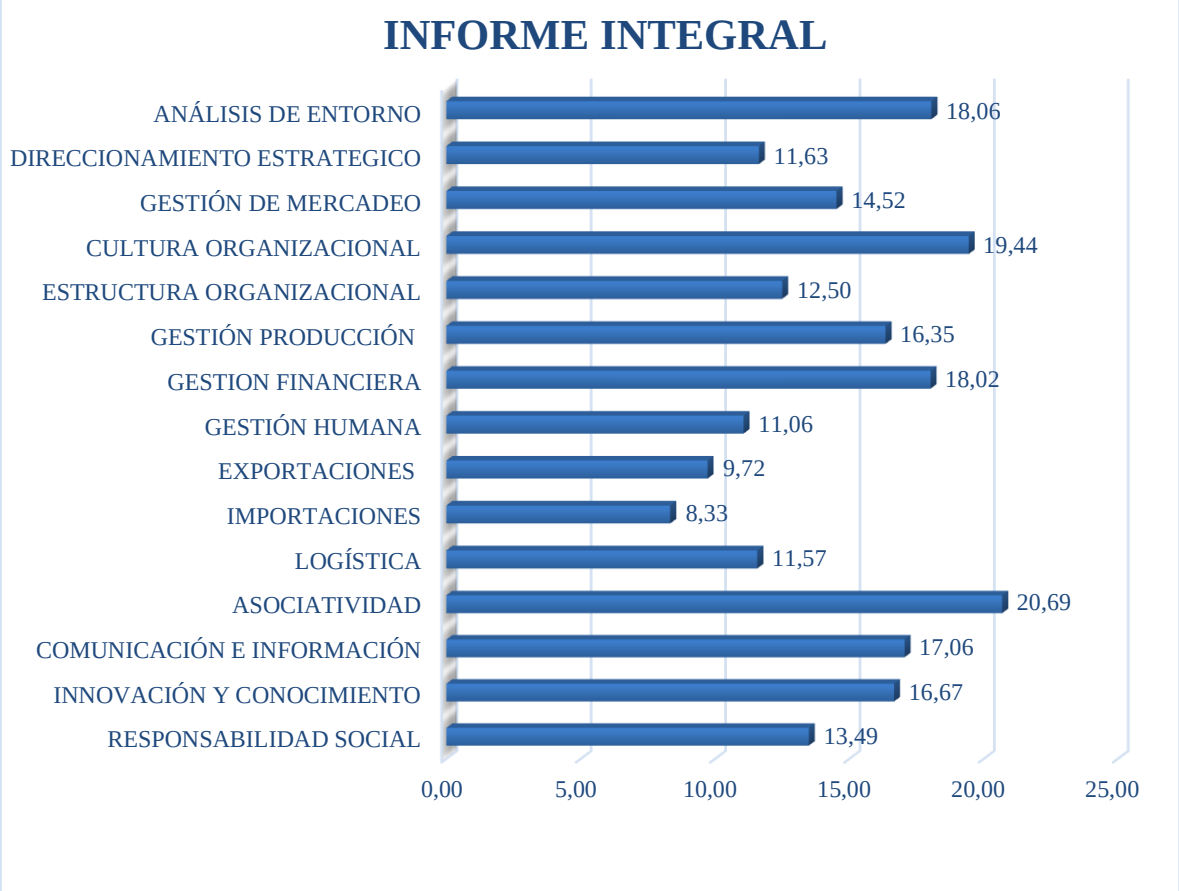

Figura 1. Informe Integral MMGO. Elaboración propia.

Los resultados que se evidencia para la empresa Velectricos es que la mayoría de indicadores se centran en el estadio 1, lo que indica que la empresa tiene falencias en todas las áreas de la organización, observando analíticamente, se interpreta que hay componentes en la empresa de los cuales la Mipyme carece.

7.2.1. Análisis situacional del entorno económico

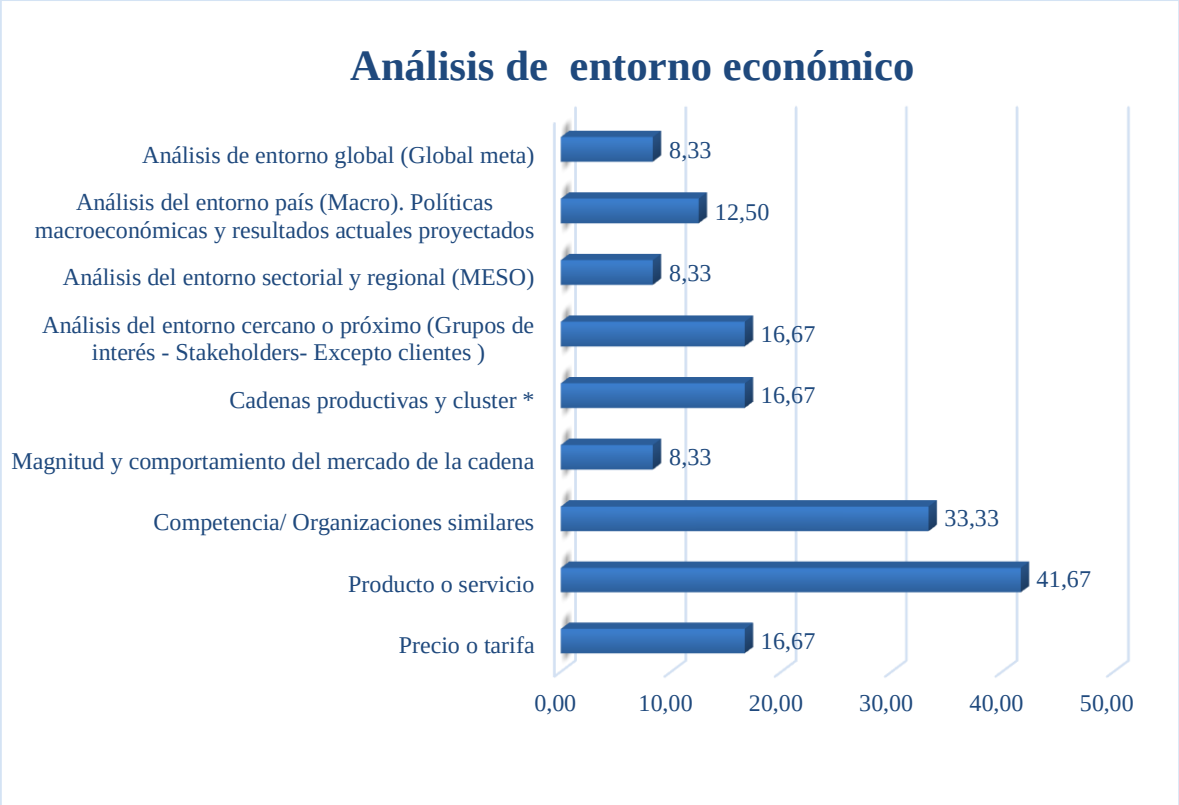

Figura 2. Análisis del entorno económico. Elaboración propia

La empresa no presenta un esquema claro de a qué precios ofrecer sus productos porque aunque tiene conocimiento de la competencia presente en el mercado no tiene en cuenta el contexto político ni económico que la rodea.

7.2.2. Análisis Situacional de cultura organizacional

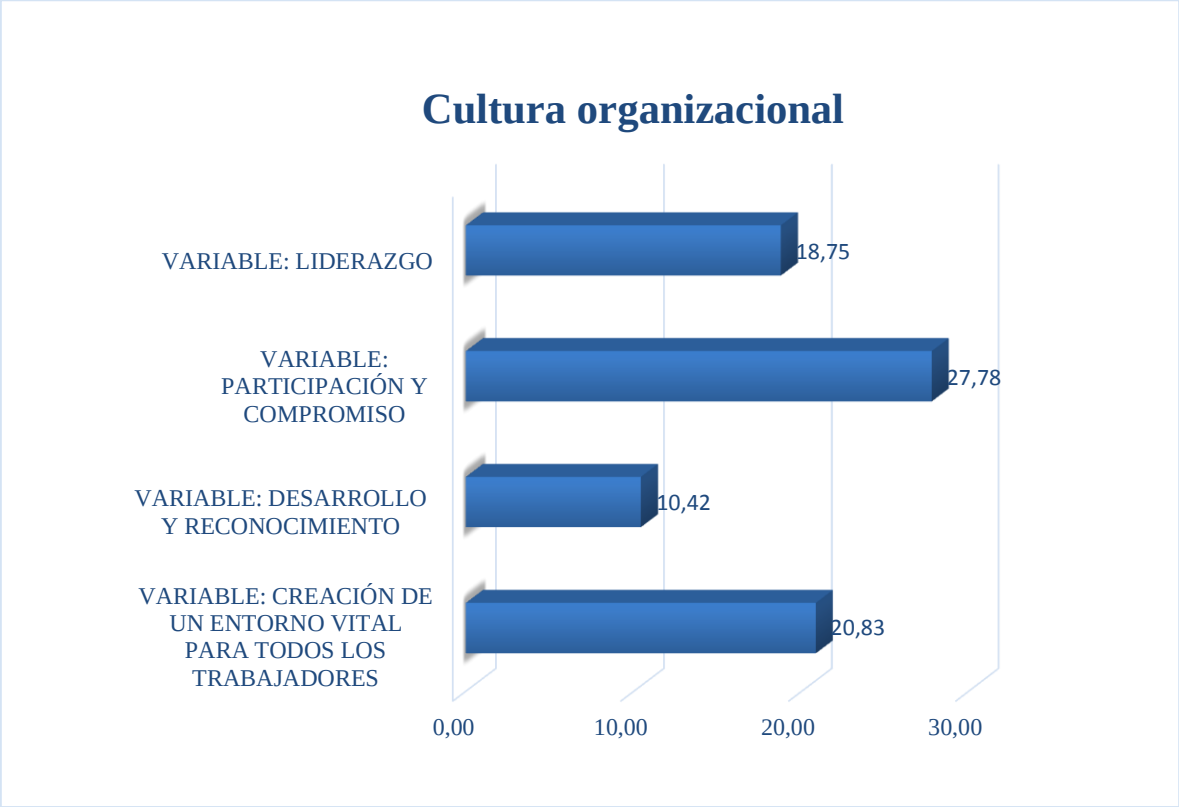

Figura 3. Cultura Organizacional. Elaboración propia.

La cultura organizacional de la Mipyme aunque no presenta porcentajes tan bajos como los evaluados anteriormente, no tiene el desarrollo que se espera,la variable que se observa más crítica es la de desarrollo y reconocimiento

7.2.3 Análisis situacional gestión de producción

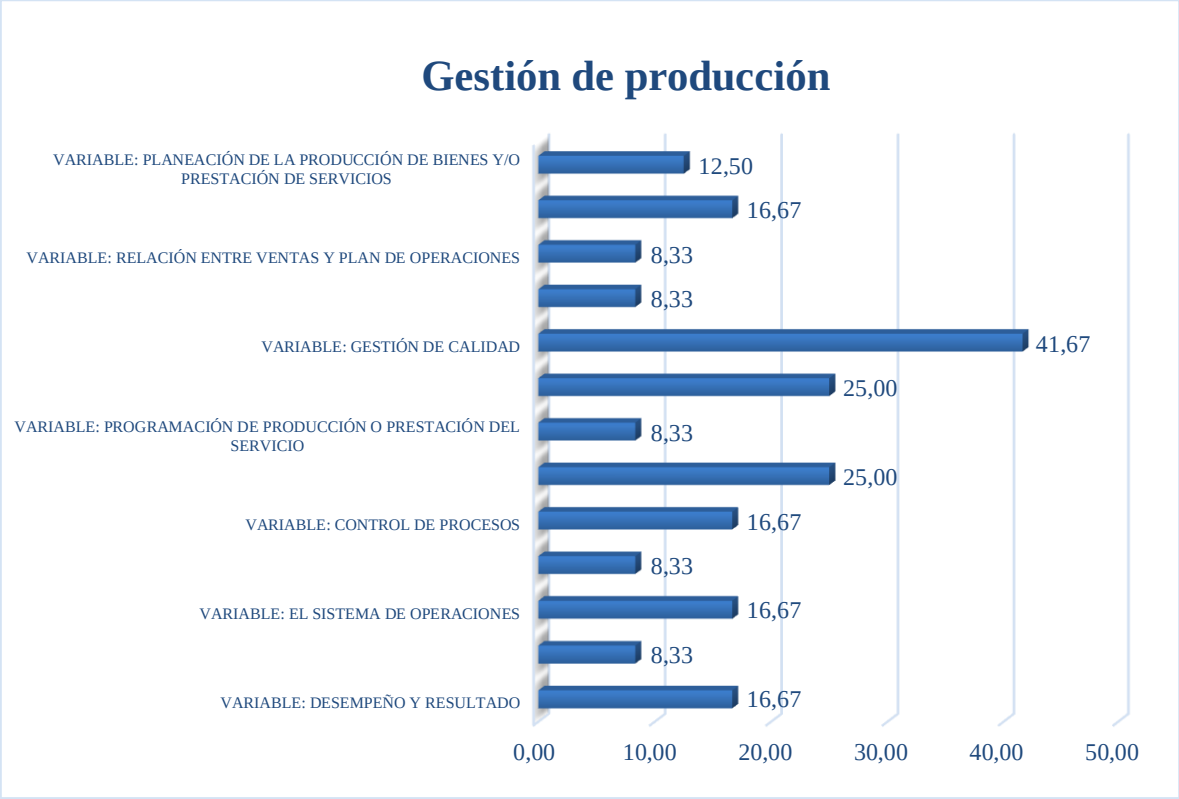

*Figura 4.*Gestión de producción. Elaboración propia.

En general la prestación del servicio no cuenta con mucha estandarización, debido a que en ingeniería no existe ninguna labor que sea igual a la otra, de todas formas la Mipyme carece de planes generales para que los empleados puedan seguir en caso de necesitarlos, también se observa que no existe una relación entre el costo del servicio y el costo de operación, todo se realiza de forma empírica e informal.

7.2.4. Análisis situacional de la gestión financiera

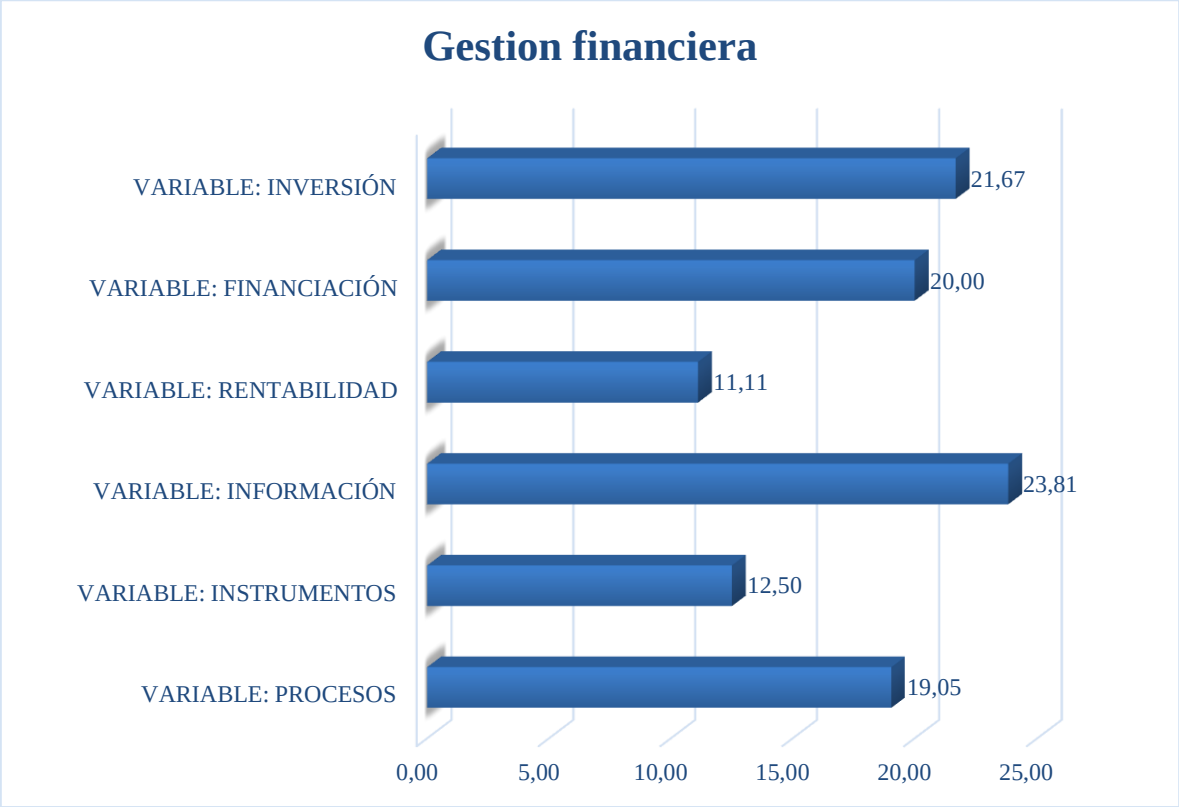

Figura 5. Gestión financiera. Elaboración propia

La gestión financiera no cuenta con un profesional que se encargue de ella, no existe un claro control de los ingresos, gastos y demás.

7.2.5. Análisis situacional de la asociatividad

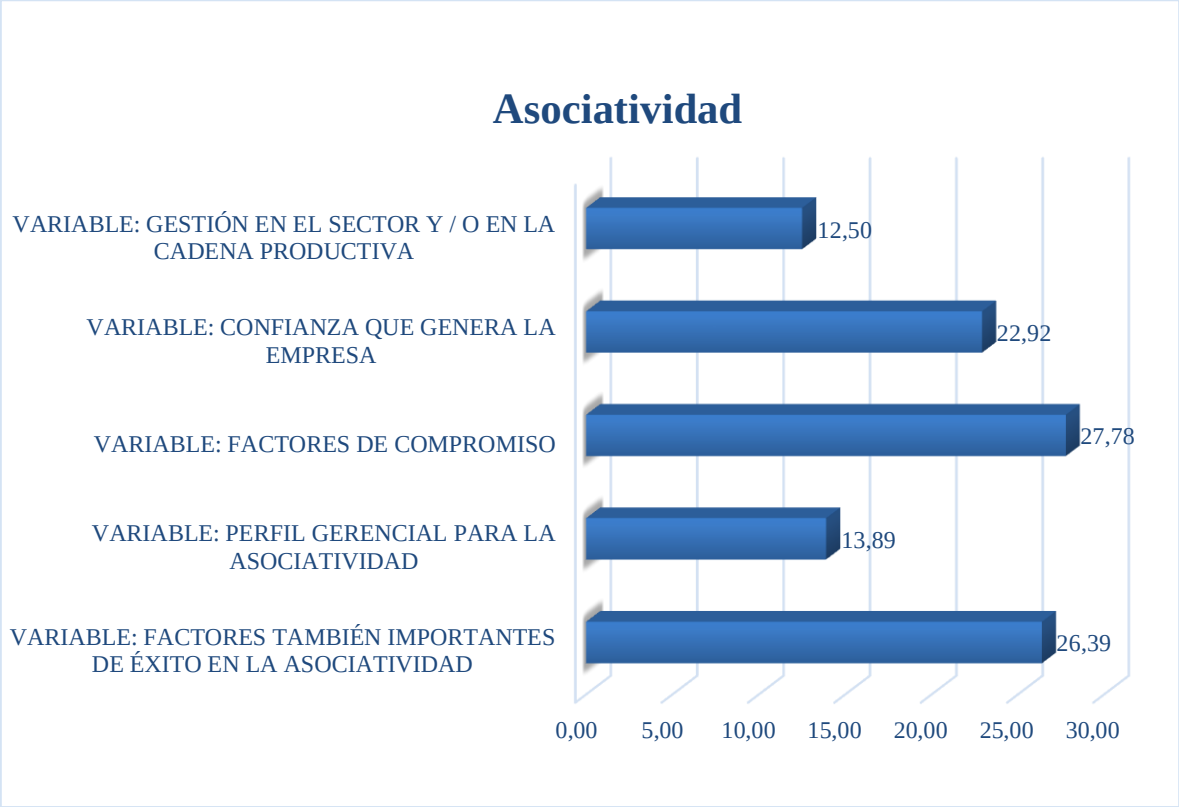

Figura 6. Asociatividad. Elaboración propia.

En general la Mipyme evaluada trabaja sola, no se ha asociado con nadie durante sus tres años en el mercado

7.2.6. Análisis situacional de la comunicación e informática

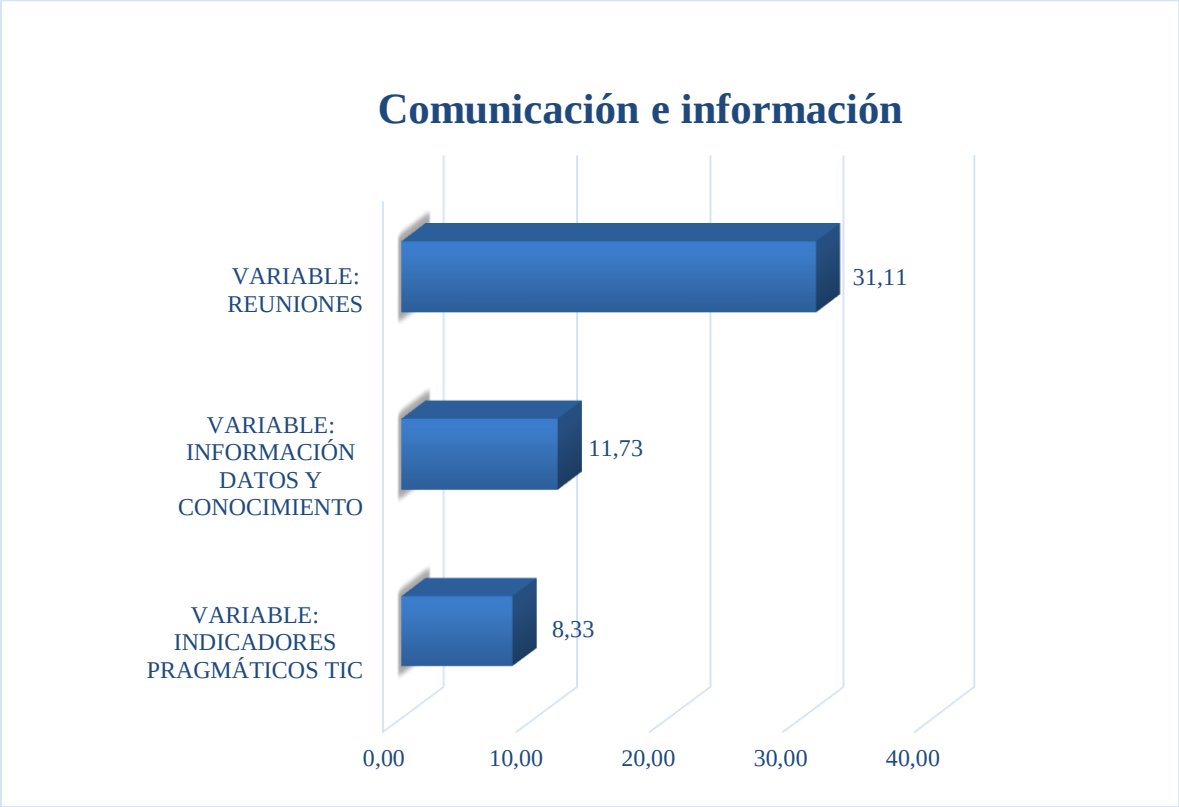

Figura 7. Comunicación e información

Las reuniones se llevan de forma organizada pero la empresa no cuenta con actas ni almacenamiento adecuado de documentos e información.

7.2.7 Análisis situacional de la innovaciòn y conocimientos

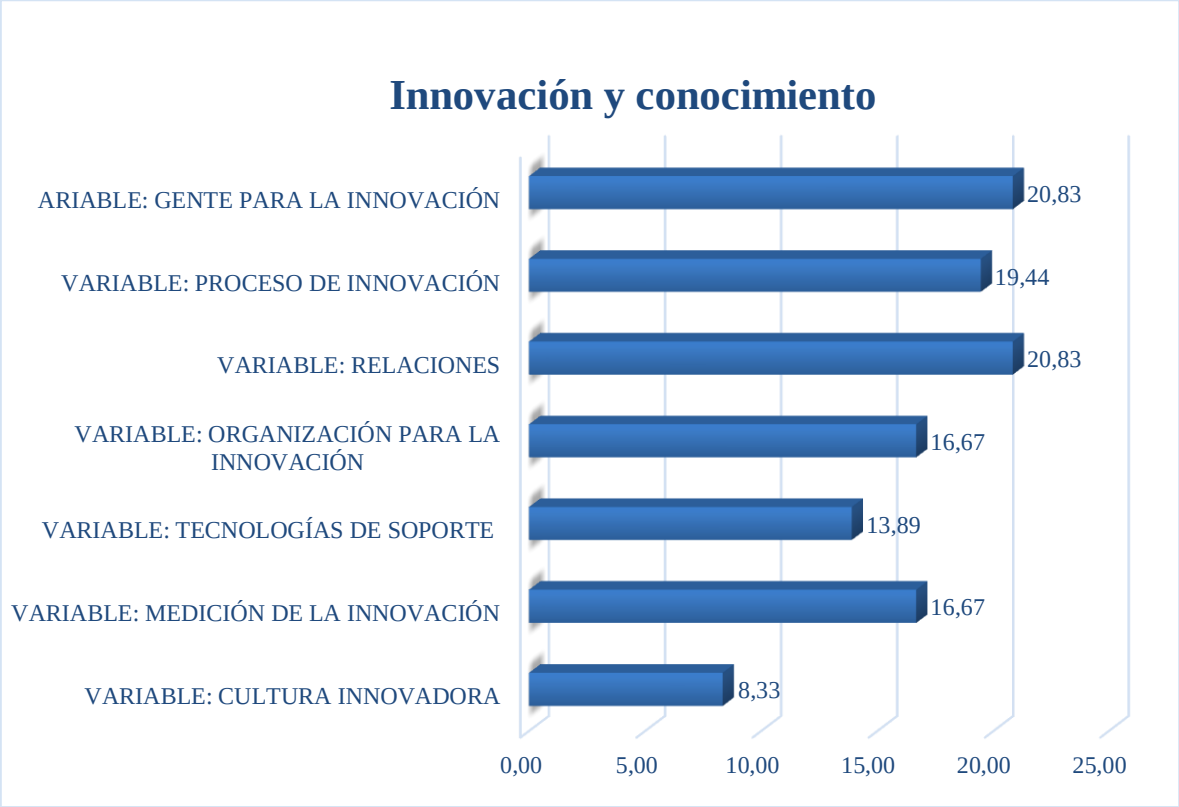

Figura 8. Innovación y conocimientos

No se tiene muy en cuenta la innovación en la prestación de servicios de la Mipyme.

7.3. Diagnóstico matriz MMGO (factores críticos)

Aunque es necesario realizar rutas para cada sección de la empresa (debido a que los 16 componentes evaluados no presentan eficiencias superiores al 20%) se plantea como ruta de acción crítica inmediata, prestar atención a todos aquellos componentes que muestran una efectividad inferior al 15% en el informe integral, es decir:Direccionamiento estratégico, Gestión de mercado, Estructura organizacional, Gestión humana, Exportaciones, Importaciones, Logística y Responsabilidad social.

7.3.1 Análisis situacional del direccionamiento estratégico

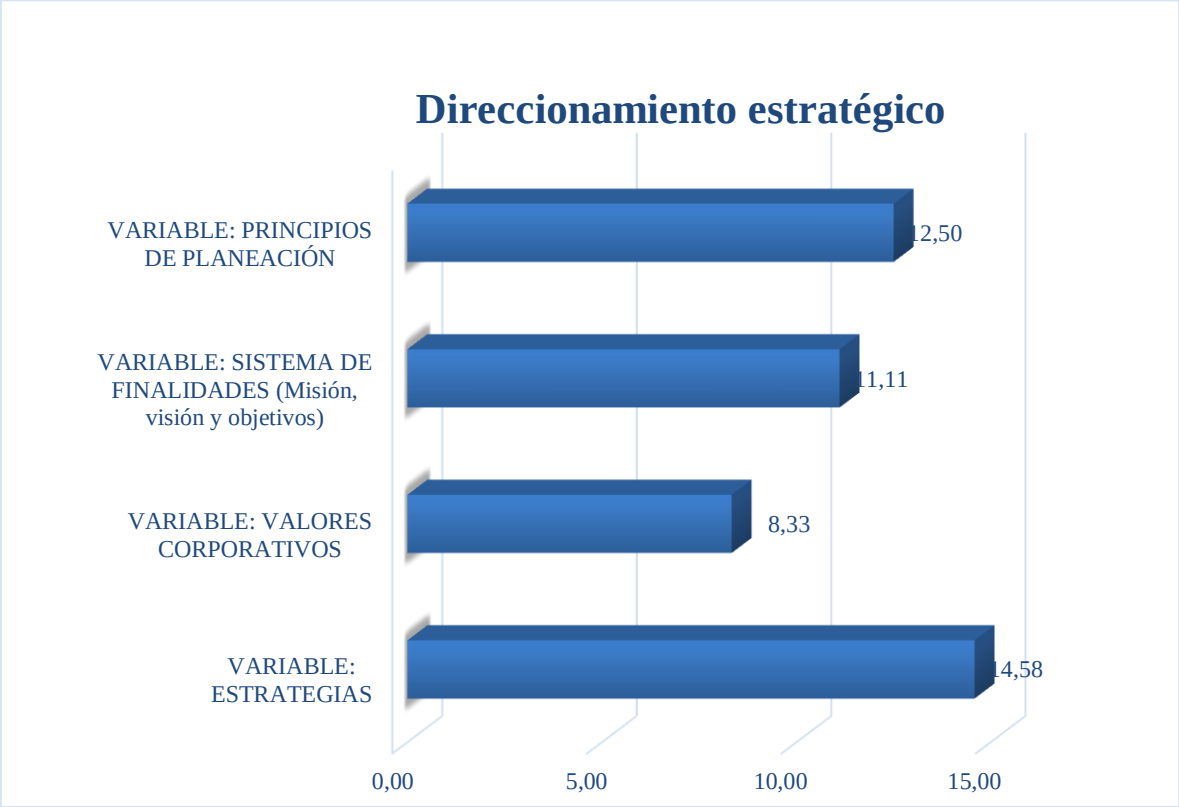

Figura 9. Direccionamiento estratégico. Elaboración propia.

La mipyme no presenta claridad ni estrategias de planeación, no presenta una misión visión, objetivos ni valores claros, el personal de trabajo desconoce todas las variables anteriormente mencionadas, también se aprecia una precaria situación en el planteamiento de estrategias.

7.3.1.1. Actividades para el mejoramiento del direccionamiento estratégico

Se plantea una planeación estratégica en la que se direccionen nuevamente la misión, la visión los objetivos y los valores de la empresa, también se debe estructurar adecuadamente estrategias no solo para el funcionamiento de la Mipyme, sino también para que el plantel de trabajo conozca un poco más de la empresa, es decir, se debe procurar que esa estrategia cumpla con la función de hacer entender en todos los niveles de la organización los nuevos planteamientos.

7.3.2. Análisis situacional de gestión de mercadeo

Figura 10. Gestión de mercadeo. Elaboración propia.

En cuanto a la gestión de mercado, en general la empresa presenta una mala orientación y planes estratégicos, con un comportamiento y planeación mala, junto con carencias de estrategias de ventas.

Del componente de gestión de mercados las variables que mayores problemas presentan son la de planeación y control de mercados, investigación de mercados, estrategias de precios o tarifas, estructura o estrategia de distribución junto con las estrategias de venta, en este componente también se aprecia que la variable de orientación de la organización hacia el mercado (servicio al cliente) presenta una gran eficiencia encaminada hacia lo deseado y esperado en la Mipyme.

7.3.2.1. Actividades para el mejoramiento de la gestión de mercadeo

Hacer uso de asesorias contables junto con planeaciones de mercado (lo que implica estrategias junto con determinación de tarifas y precios), también se debe llevar una automatización para poder plantear las estrategias de venta con base en las condiciones del mercado, bajo estos parámetros se puede llegar a establecer las tarifas de las prestaciones de servicios.

7.3.3. Análisis Situacional de estructura organizacional

Figura 11. Estructura Organizacional. Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis realizado anteriormente, la Mipyme carece de una estructura organizacional adecuada, aunque se tienen conocimientos empíricos de los compromisos que debe realizar cada persona dentro de la empresa, no hay un esquema ni ninguna otra herramienta que permita entender qué rol cumple cada persona, por lo que la toma de decisiones no es clara en quien recae, aunque este factor en general presenta

grandes problemas, las variables críticas son las de competencias acorde con la estructura, evolución de la estructura y cohesión de la misma.

7.3.3.1 Actividades de mejoramiento para la estructura organizacional

Se recomienda plantear un esquema de la estructura organizacional, en el que se pueda observar jerárquicamente el orden y las funciones de cada persona dentro de la organización.

7.3.4. Análisis situacional de la gestión humana

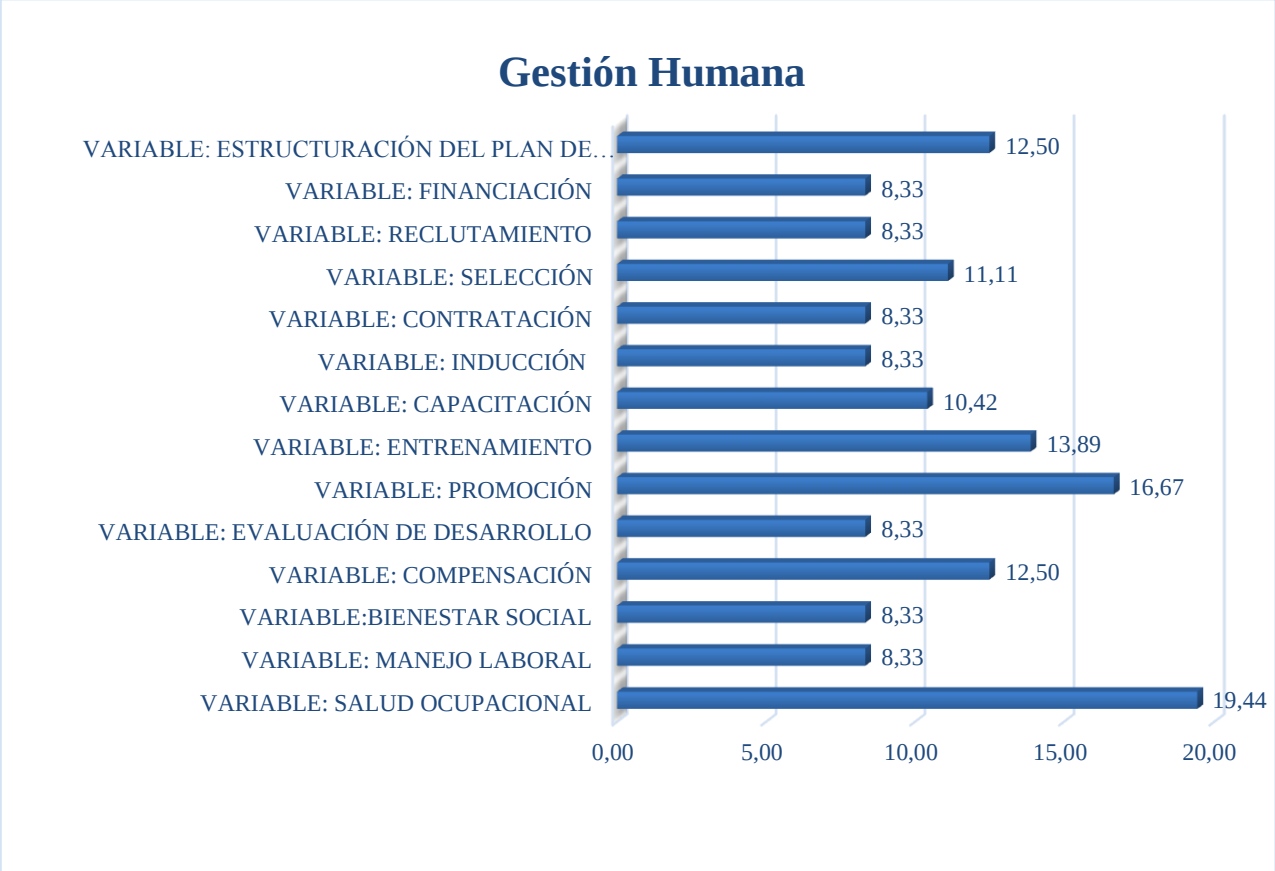

Figura 12. Gestión Humana. Elaboración propia.

La Mipyme no presenta ningún tipo de esquema o proceso de reclutamiento, cuenta con muy pocos empleados y no vela por su bienestar ni salud emocional, no hay capacitaciones, inducciones o entrenamiento.

7.3.4.1. Actividades de mejoramiento para la gestión humana

Se plantea el uso de esquemas de contratación, planes de capacitación y mayor atención hacia el empleado, es necesario replantear la gestión humana de la empresa.

7.3.5. Análisis situacional exportaciones

Figura 13. Exportaciones. Elaboración propia.

Debido a que es una micro-empresa prestadora de servicios, se piensa primero en fortalecer el mercado local antes de la exportación, este punto se puede plantear a futuro luego de que la prestación de servicios sea reconocida y requerida en alguna parte de Colombia o el extranjero.

7.3.6. Análisis Situacional de las importaciones

Figura 14. Importaciones. Elaboración propia.

Debido a que es una Mipyme que presta servicios eléctricos, las herramientas necesarias para ello se consiguen de forma fácil, la tecnología que ofrece el mundo podría llegar a facilitar de alguna forma la prestación de servicios de la Mipyme

7.3.6.1. Actividades de mejoramiento para las importaciones

Es necesario plantear al dueño de la Mipyme la idea de importar herramientas modernas que puedan facilitar la prestación de su servicio, estar informados de los requisitos de importación o utilizar terceros para ello.

7.3.7. Análisis situacional de la logística

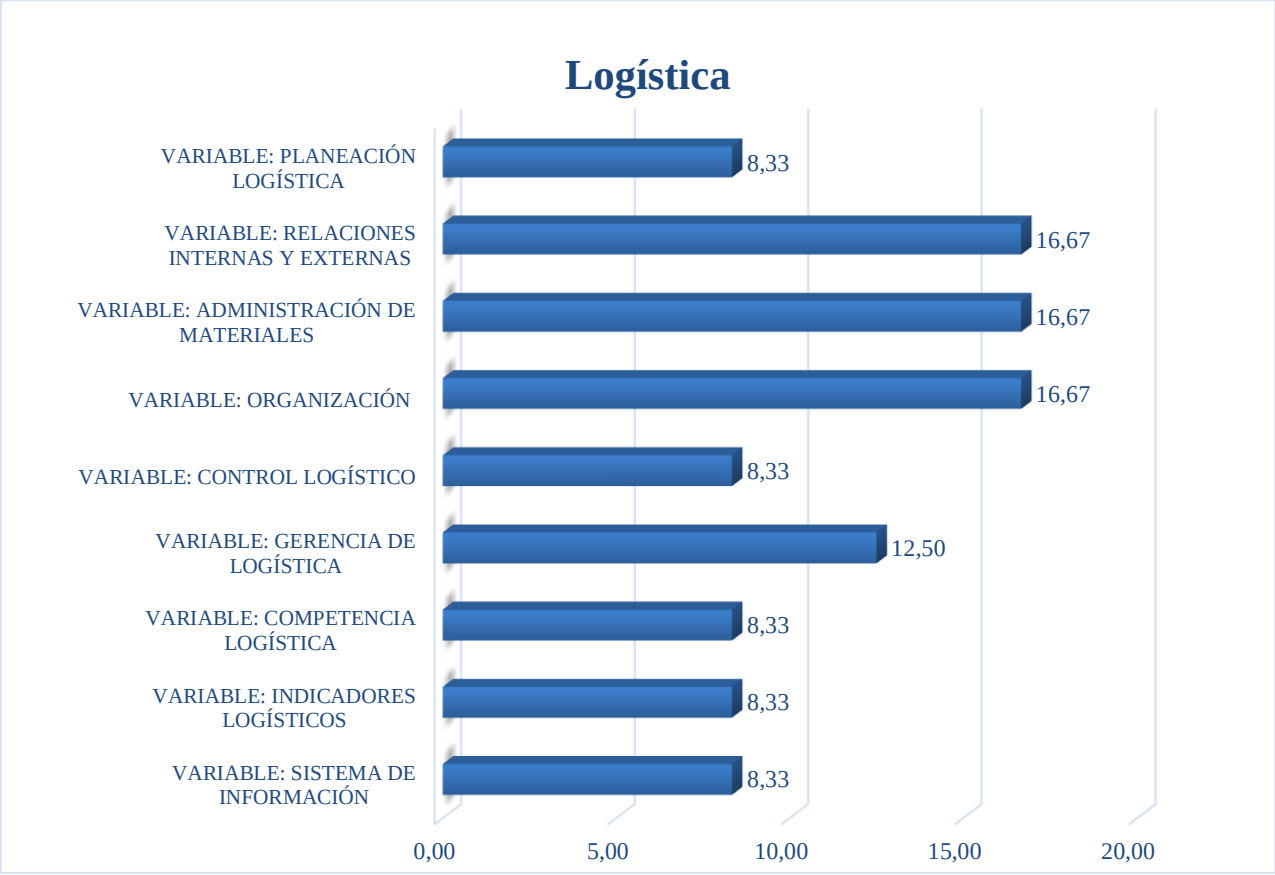

Figura 15. Logística. Elaboración propia.

No existen sistemas o herramientas que propicien la logística y planeación dentro de la Mipyme.

7.3.7.1. Actividades de mejoramiento para la logística

Es necesario sistematizar las actividades de la Mipyme, usar herramientas adecuadas y llevar un control de lo que se hace, se deben utilizar indicadores y capacitar a la empresa en logística.

7.3.8. Análisis situacional de la responsabilidad social empresarial

Figura 16. Responsabilidad social empresarial. Elaboración propia.

La Mipyme no tiene presente las políticas ambientales, capacitaciones o la inversión social.

7.3.8.1. Actividades de mejoramiento para la responsabilidad social empresarial

Es necesario realizar capacitaciones sobre las políticas ambientales y de salud, y seguridad industrial

7.4. Instrumentos para la generación del direccionamiento estratégico

7.4.1 Poderes del diamante de porter

7.4.1.1 Poder competidores

En la industria de las compañías se presenta variedad al momento de seleccionar el candidato adecuado para los servicios de electricidad unos de los principales competidores para la empresa Velectricos aún así presenta una ventaja competitiva con su equipo de trabajo quienes realizan sus servicios en el menor tiempo posible y con mano de obra de calidad, los principales competidores que presentan son: Codensa, Essa, Zona franca Celsia, Cetsa.

7.4.1.2 Poder nuevos competidores

Actualmente el sector eléctrico obliga a que las compañías presten sus servicios con novedades tecnológicas que faciliten sus trabajos y que sea rápido el servicio, teniendo así eficiencia y calidad en el menor tiempo posible, entre ellas se encuentran:Dispac, Dicel, XM expertos en mercados, CASA.

7.4.1.3 Poder productos sustitutivos

La Compañía fortalece el área de calidad de mano de obra como complemento a su actividad donde brinda seguridad y bienestar, ofreciendo servicios al alcance del cliente.

7.4.1.4 Poder proveedores

La empresa Velectricos tiene como clave crear una buena imagen en la calidad de sus servicios y el cumplimiento a sus clientes, tienen muy presente la clasificación de proveedores de alta calidad y reconocimiento a nivel nacional, algunos proveedores de sus materiales son: Homecenter, Easy, Mundo eléctricos.

7.4.1.5 Poder compradores

La empresa presta sus servicios a entidades privadas como lo son constructoras , contratistas o directamente al beneficiario que solicita de sus servicios, el punto clave de esto es generar que más potenciales clientes requieran de los servicios de Velectricos y queden satisfechos con los trabajos realizados y hablen bien del servicio prestado, permitiendo así un crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

7.4.1.6 Diamante de Porter para Velectricos

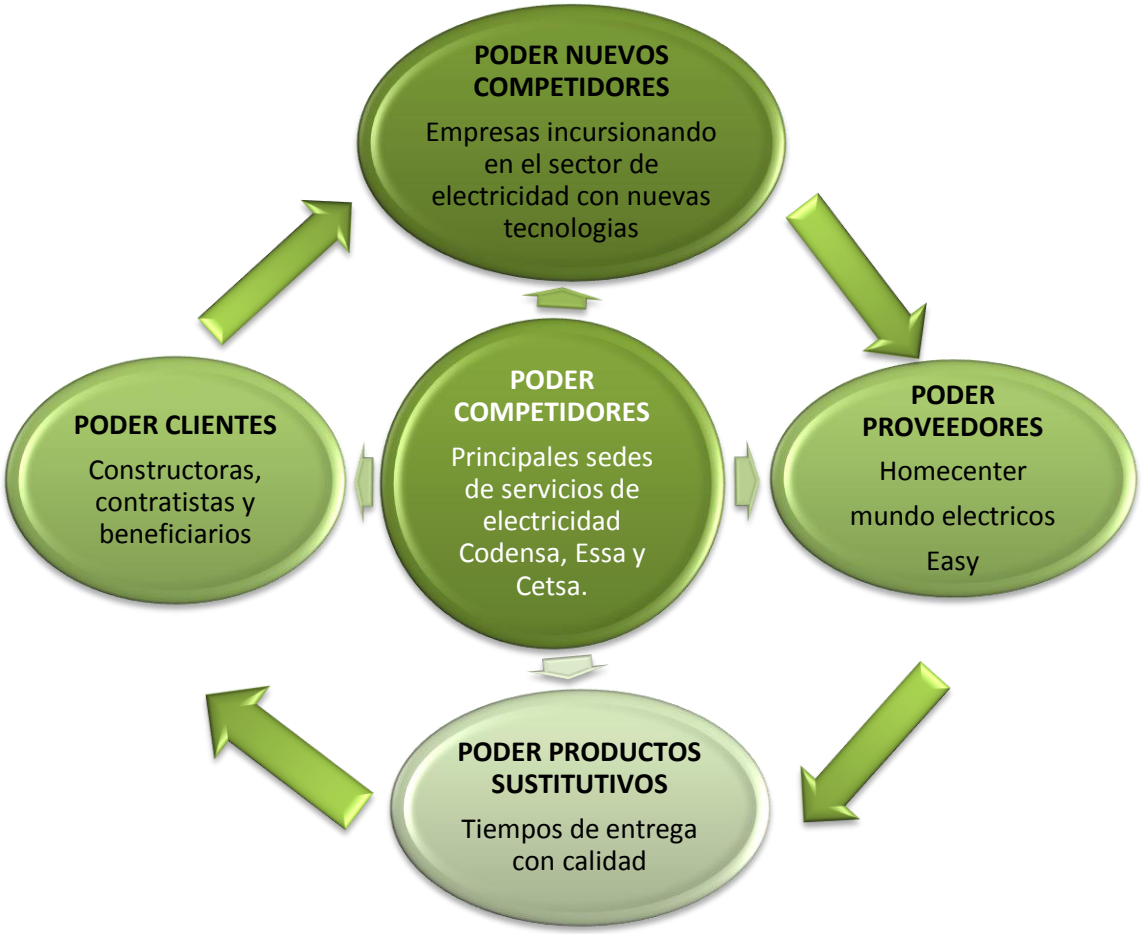

Figura 17. Diamante de Porter para Velectricos. Elaboración propia

7.5. Identificación de necesidades (resultados de encuestas)

En general los datos presentados en la tabla hacen referencia a las respuestas de las 68 personas encuestadas y en las gráficas estas respuestas se muestran en forma de porcentaje.

7.5.1. Pregunta 1: ¿Conoce usted la Mipyme Velectricos S.A.S?

Tabla 2:

Resultados obtenidos en la pregunta 1

Pregunta N° 1	
Si	No
27	41

Los datos que se muestran en la tabla anterior están en número de personas por cada respuesta.

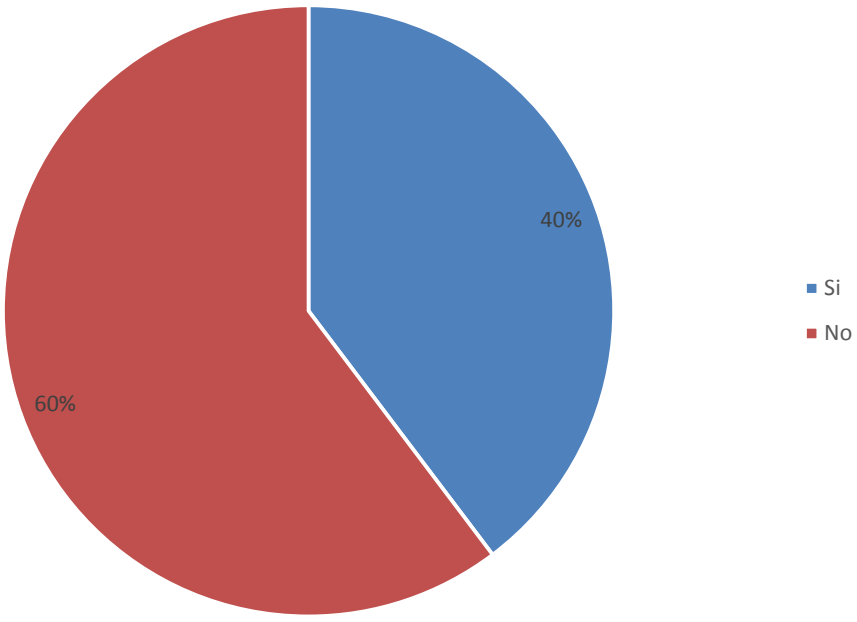

Figura 18. Resultados obtenidos en la pregunta 1

De la anterior ilustración se observa que el 60% de los entrevistados (es decir, cerca de 41 personas del total de las 68 entrevistadas) no conoce la Mipyme de Velectricos S.A.S lo que implica que la Mipyme no cuenta con un reconocimiento comercial en el sector en el cual se desenvuelve.

7.5.2. Pregunta 2: ¿Sabe en donde está ubicada la Mipyme Velectricos S.A.S?

Tabla 3:

Resultados obtenidos en la pregunta 2

Pregunta N° 2	
Si	No
15	53

Los datos que se muestran en la tabla anterior están en número de personas por cada respuesta.

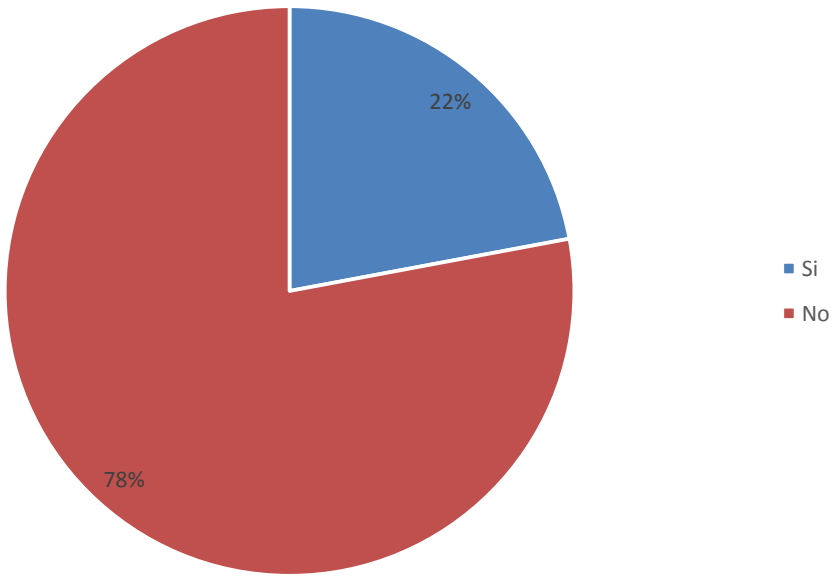

Figura 19. Resultados obtenidos en la pregunta 2

Aunque las encuestas que se realizaron fueron cercanas al lugar en el que radica la Mipyme, el 78% de los entrevistados (es decir, cerca de 53 personas de las 68 entrevistadas) desconocen el establecimiento en donde la Mipyme realiza sus operaciones base.

7.5.3. Pregunta 3: ¿Sabe usted en qué consiste el portafolio de servicios de la Mipyme Velectricos S.A.S?

Tabla 4:

Resultados obtenidos en la pregunta 3

Pregunta N° 3	
Si	No
10	58

Los datos que se muestran en la tabla anterior están en número de personas por cada respuesta.

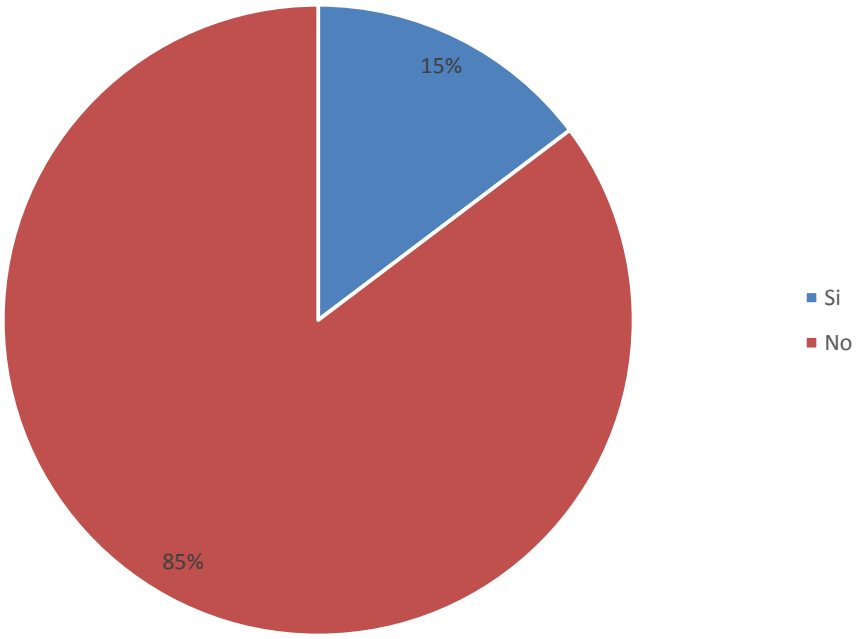

Figura 20. Resultados obtenidos en la pregunta 3

De las personas entrevistadas sólo el 15% (cerca de 10 personas de las 68 entrevistadas) afirma conocer el portafolio de servicios que la Mipyme presta, lo que implica un profundo desconocimiento y confusión en el sector comercia con respecto a lo que se dedica la Mipyme.

7.5.4. Pregunta 4: ¿Cree usted que debe añadirse algo más al portafolio de servicios?

Tabla 5:

Resultados obtenidos en la pregunta 4

Pregunta N°4	
Si	No
63	5

Los datos que se muestran en la tabla anterior están en número de personas por cada respuesta.

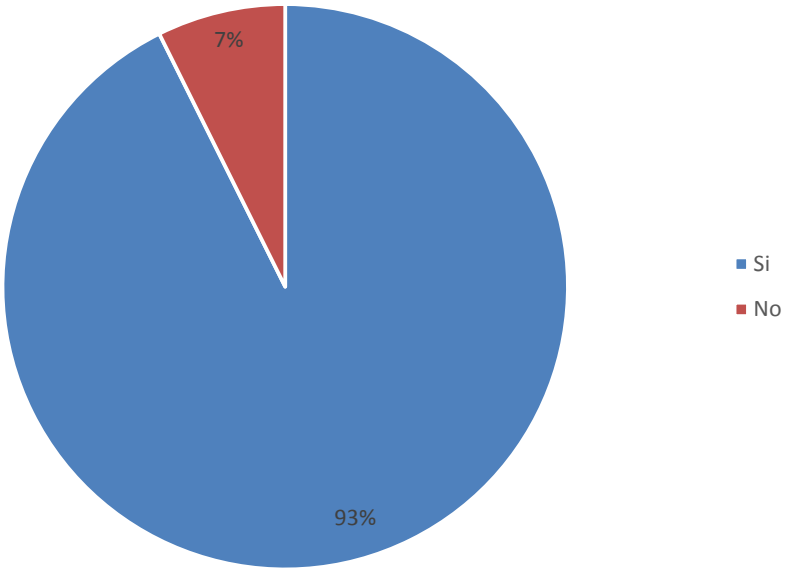

Figura 21. Resultados obtenidos en la pregunta 4

De las personas entrevistadas se evidencia que el 93% de los entrevistados (es decir, que cerca de 63 personas de las 68 entrevistadas) consideran necesario expandir el portafolio de servicios de la Mipyme, es decir, existe la necesidad de un replanteo de lo que se ofrece en la actualidad puesto que la necesidad del mercado en el que se desenvuelve la Mipyme requiere de más servicios.

7.5.4.1. Opciones a implementar en el portafolio

Tabla 6:

Resultados obtenidos en las opciones planteadas para la pregunta 4

Opciones		
Instalaciones eléctricas locativas	Mantenimiento de motores	Montajes Industriales
13	10	40

Los datos que se muestran en la tabla anterior están en número de personas por cada respuesta a las opciones planteadas para la pregunta 4, es decir para las 63 personas que creyeron necesario añadir otro servicio al portafolio de la Mipyme.

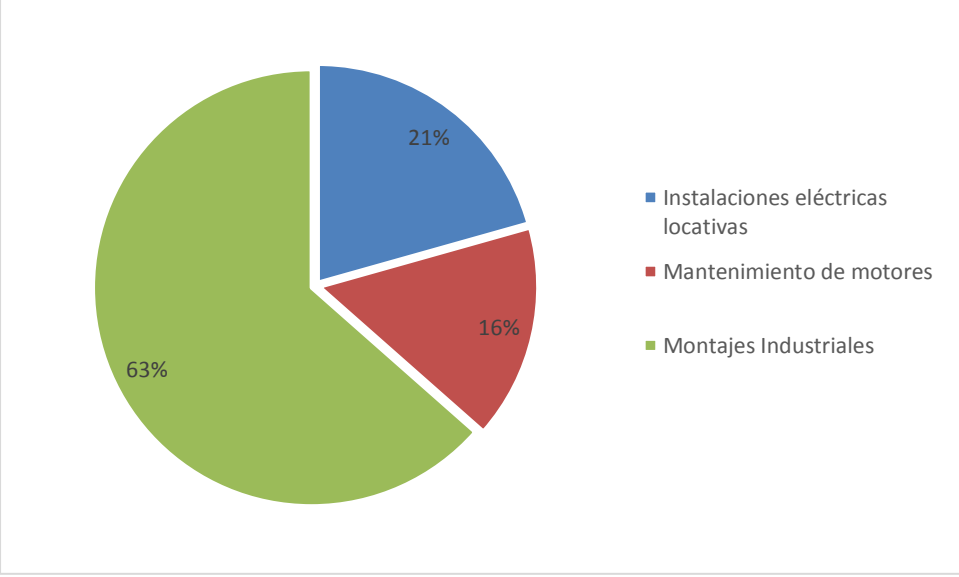

Figura 22. Representación en porcentaje de las opciones planteadas para la pregunta 4

Con base en la pregunta 4 se preguntó a quienes consideraban que era necesario implementar otro tipo de servicios, que opciones creían viables, lo que respondieron se agrupó en tres diferentes servicios que se pueden añadir al portafolio de la Mipyme, se obtuvo como resultado que la mayoría de encuestados considera que es necesario incluir en el portafolio estructuras grandes, seguido de mampostería y mejoras locativas en la Mipyme Velectricos S.A.S.

7.5.5. Pregunta 5: ¿Está interesado en adquirir alguno de los servicios que presta o prestará la Mipyme Velectricos S.A.S?

Tabla 7:

Resultados obtenidos en la pregunta 5

Pregunta N° 5	
Si	No
42	26

Los datos que se muestran en la tabla anterior están en número de personas por cada respuesta.

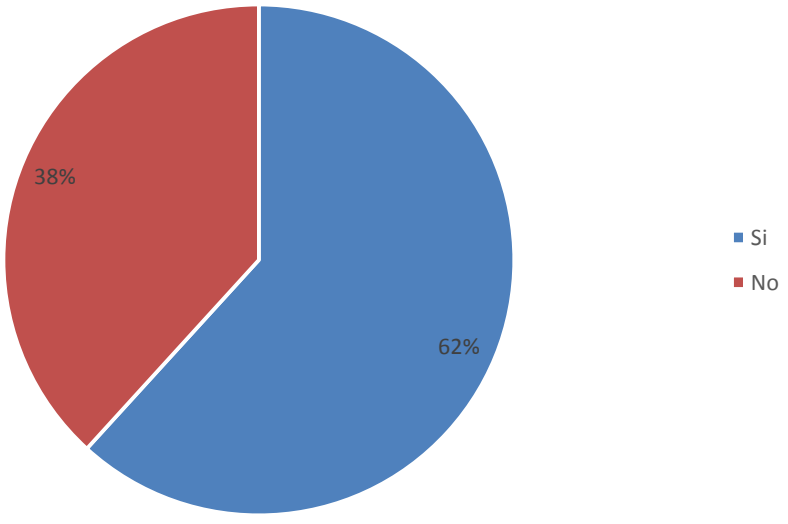

Figura 23. Resultados obtenidos en la pregunta 5

Con respecto a la pregunta 5, el 62% de los entrevistados (cerca de 42 personas del total de entrevistados) al enterarse de que tipo de servicios presenta la Mipyme y los servicios futuros que se pueden llegar a implementar en el portafolio, afirman que les interesaría adquirir esos servicios.

7.5.5.1. Opción de servicios que las personas encuestadas usarían

Tabla 8:

Resultados obtenidos en las opciones planteadas para la pregunta 5

Opciones de servicios que las personas encuestadas usarían			
Instalaciones eléctricas locativas	Mantenimiento de motores	Montajes Industriales	Electricidad
12	5	20	5

Los datos que se muestran en la tabla anterior están en número de personas por cada respuesta.

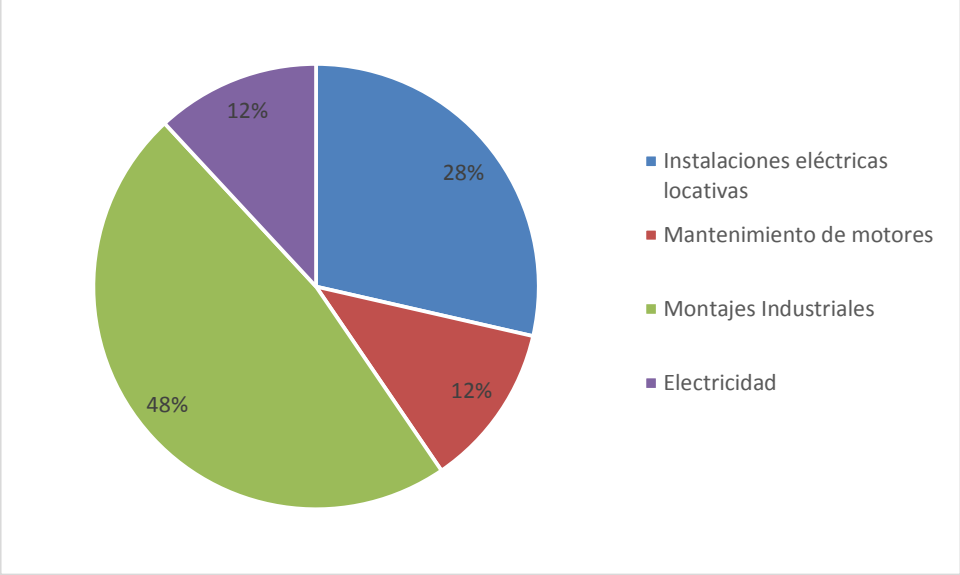

Figura 24. Representación en porcentaje de los las opciones planteadas para la pregunta 5

Lo anterior hace referencia a que la mayoría de las 42 personas encuestadas usaría los servicios de Montajes industriales con un 48% de aceptación (cerca de 20 personas), instalaciones eléctricas locativas con un 28% de aceptación (cerca de 12 personas), mantenimiento de motores y electricidad en general, cada una con un 12% de aceptación (cerca de 5 personas) de la Mipyme Velectricos S.A.S. en ese orden de prioridad.

7.5.6. Pregunta 6: ¿Usted ha adquirido algún servicio de los que presta la Mipyme Velectricos S.A.S o conoce a alguien que lo haya hecho?

Tabla 9:

Resultados obtenidos en la pregunta 6

Pregunta N°6	
Si	No
5	63

Los datos que se muestran en la tabla anterior están en número de personas por cada respuesta.

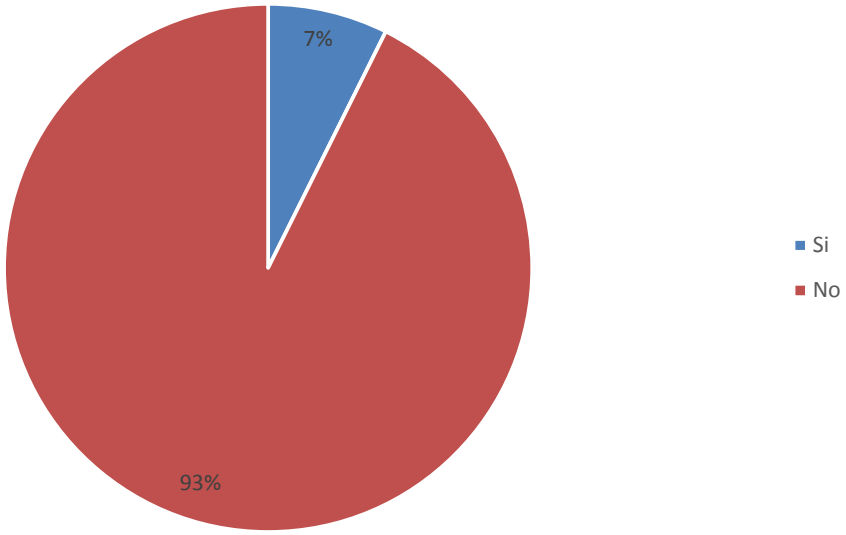

Figura 25. Resultados obtenidos en la pregunta 6

De la anterior pregunta, solo el 7% de los 68 entrevistados (5 personas) a adquirido o conoce a alguien que ha adquirido los servicios que presta la Mipyme, lo que implica un desconocimiento total de los servicios que presta la Mipyme en la población aledaña.

7.5.7. Pregunta 7:De su experiencia personal o por referencias ¿sabe usted si la persona que ha adquirido alguno de los servicios que presta la Mipyme Velectricos S.A.S, ha quedado satisfecho?

Tabla 10:

Resultados obtenidos en la pregunta 7

Pregunta N° 7	
Si	No
4	1

Los datos que se muestran en la tabla anterior están en número de personas por cada respuesta.

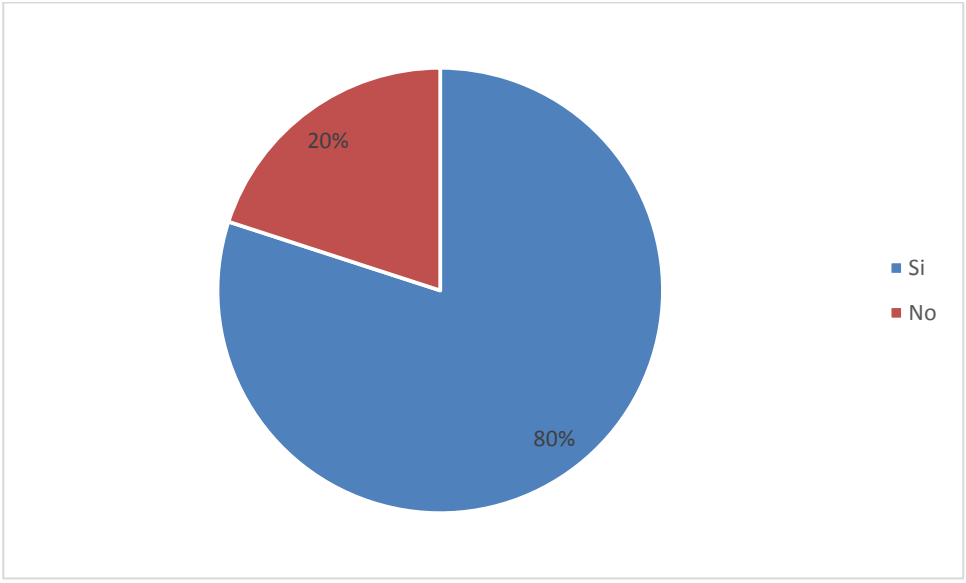

Figura 26. Resultados obtenidos en la pregunta 7

De las 5 personas que contestaron afirmativamente al uso de los servicios que presta la Mipyme, solo una persona quedó insatisfecha con la calidad del servicio prestada.

7.6. Discusión de Resultados

7.6.1. Discusión matriz DOFA

Enfrentando cada uno de los componentes de la matriz entre sí (las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) se obtienen las estrategias FO, DO, FA y DA, cada una de las estrategias proporcionan una visión amplia del análisis interno y externo de la empresa, lo que ayuda a tomar decisiones futuras aprovechando las fortalezas y siendo precavido con respecto a las amenazas del entorno.

De las cuatro estrategias planteadas, se decide implementar las estrategias DA y DO, porque son las que evalúan la parte más crítica de la Mipyme, la estrategia DA plantea que es necesario mejorar las debilidades (Falta de solidez, no existen funciones claras, no hay sentido de pertenencia) para mejorarlas y hacer frente a la competencia externa que amenaza la posible incursión en el mercado actual.

En cuanto a la estrategia DO es necesario tener en cuenta las debilidades internas (la falta de solidez interna, el poco sentido de pertenencia, la confusión en las funciones) y en pro de esas carencias marcadas en la Mipyme, es decir, se busca aprovechar las oportunidades del mercado (necesidad de vivienda, construcción y mejoras locativas), por lo que la estrategia cumple con mejorar aquellas debilidades para incursionar en las necesidades actuales.

7.6.2. Discusión de las encuestas Mipyme

De acuerdo con las encuestas, se cree que el problema de la Mipyme Velectricos S.A.S. radica en que no es conocida en el entorno que se mueve, su portafolio de servicios es limitado y carece de publicidad en el medio, las respuestas a las preguntas uno, dos y tres, indicaron que más de la mitad de los entrevistados (personas cercanas al lugar en el que reside la Mipyme) desconoce la empresa y su portafolio de servicios, por lo cual, el estudio implica que la falta de clientes es debida a que muy pocas personas conocen claramente a qué se dedica la Mipyme.

7.6.3. Discusión de las entrevistas

En cuanto a las entrevistas que se realizaron a los empleados, se identificó que ellos desconocen sus valores corporativos, es decir, no existe un sentido de pertenencia hacia la entidad en la que trabajan, también se observa que no tienen definidas sus labores dentro de la empresa y no tienen claridad acerca de los servicios que ofrecen, el personal presenta dificultades de estabilidad en la empresa, porque como ellos mismos lo expresan en las entrevistas, no saben con claridad qué hacer, al principio era una empresa de ingeniería con un portafolio de servicios amplio, y debido a la falta de clientes, ahora se dedican netamente a la prestación de servicios eléctricos.

8. Plan de intervención para la empresa Velectricos

8.1 Discusión general

Con los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas tanto de los trabajadores como de los clientes (actuales y futuros) y el diagnóstico previo que se le realizó a la organización, se propone a manera de plan estratégico la intervención en las áreas de Direccionamiento estratégico, Gestión de mercado, Estructura organizacional, Gestión humana, Exportaciones, Importaciones, Logística y Responsabilidad social, las cuales son las más críticas que presenta la empresa Velectricos:

8.1.1. Propuesta de direccionamiento estratégico Velectricos

Tabla 11:

Formulario de priorización para el direccionamiento estratégico

VARIABLES	SITUACIÓN ACTUAL	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	PRIORIDAD	%ACTUAL	% PROYECCIÓN	% VARIABLE	COSTO ESTIMADO
PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	La organización no tiene una orientación clara	30 días	3	12,50%	50,00%	37,50%	$ 1.250.000
SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, visión y objetivos)	La organización no presenta esta actividad	30 días	1	11,11%	48,61%	37,50%	$ 2.400.000
VALORES CORPORATIVOS	La organización no presenta esta actividad	30 días	2	8,33%	45,83%	37,50%	$ 1.250.000
COSTO IMPLEMENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO POR UN PROFESIONAL							**$ 4.900.000**

Fuente: Elaboración propia.

Nota: El costo para la implementación del direccionamiento estratégico para Velectricos es de $ 4.900.000 , teniendo en cuenta que este valor son los honorarios para el profesional que realice el trabajo.

8.1.1.1 Propuesta de Misión

Velectricos es una empresa colombiana con más de 4 años en el mercado, dedicada a la construcción de proyectos residenciales, brindando a nuestros clientes calidad en nuestros servicios, apoyados de un excelente equipo de trabajo.

8.1.1.2 Propuesta de Visión

Para el 2021 la empresa Velectricos, aumentará en un 30% los clientes con respecto al año 2016, enfocados en brindar nuevas ideas de innovación en nuestros proyectos residenciales, manteniendo la calidad de nuestros trabajos y generando bienestar a nuestros empleados y clientes, contaremos con una cultura organizacional sólida para el crecimiento de la empresa.

8.1.1.3. Propuesta de Valores corporativos

En la empresa Veletricos valoramos a nuestro equipo de trabajo, teniendo en cuenta las personas que los rodean (es decir sus familias) buscando el bienestar de la organización para poder prestar los mejores servicios a los clientes, dejando en claro el compromiso y la dedicación que se debe tener para prestar servicios de calidad, los valores que caracterizan la Mipyme son trabajo en equipo (se define como el conjunto de personas que se organiza con la intención de cumplir un objetivo en común), el bienestar (se define como la satisfacción y armonía que debe primar en la Mipyme para que quienes trabajen en ella se sientan a gusto) y finalmente el servicio al cliente (este último busca enfocarse en satisfacción y calidad, se tiene como principio que el cliente es lo más importante y siempre tiene la razón, por lo que el trato cordial, la amabilidad y el cumplimiento son lo que enmarcan el servicio al cliente como uno de los valores principales de la Mipyme).

8.1.2. Propuesta de Gestión de mercadeo

Tabla 12:

Formulario de priorización para la gestión de mercado

VARIABLES	SITUACIÓN ACTUAL	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	PRIORIDAD	ACTUAL (%)	PROYECCIÓN (%)	VARIABLE (%)	COSTO ESTIMADO (COP)
ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO	La organización no tiene una orientación clara	10 días	1	25,00%	62,50%	37,50%	$ 250.000
PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO	La organización no presenta esta actividad	20 días	2	8,33%	45,83%	37,50%	$ 1.250.000
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	La organización no presenta esta actividad	30 días	1	8,33%	45,83%	37,50%	$ 1.350.000
COMPORTAMIENTO DEL ACTOR SOCIAL	La organización no presenta esta actividad	30 días	3	16,67%	54,17%	37,50%	
ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO	La organización no presenta esta actividad	30 días	3	12,50%	50,00%	37,50%	$ 2.500.000

ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS	La organización no presenta esta actividad	15 días	2	8,33%	45,83%	37,50%	$ 350.000
ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	La organización no presenta esta actividad	30 días	4	8,33%	45,83%	37,50%	$ 550.000
ESTRATEGIA DE VENTAS	No presenta alguna estrategia	30 días	4	8,33%	45,83%	37,50%	$ 450.000
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	No presenta alguna estrategia	30 días	4	11,90%	49,40%	37,50%	$ 350.000
COSTO IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE MERCADO POR UN PROFESIONAL							**$ 7.050.000**

Fuente: Elaboración propia.

En forma de propuesta hacia la gestión de mercado y con base en el esquema de priorización anterior se plantea realizar una investigación exhaustiva del mercado para poder direccionar la Mipyme a el.

Nota: El costo para la implementación de la gestión de mercado para Velectricos es de $ 7.050.000 , teniendo en cuenta que este valor son los honorarios para el profesional que realice el trabajo

8.1.3. Propuesta de estructura organizacional

Tabla 13:

Formulario de priorización para la estructura organizacional

VARIABLES	SITUACIÓN ACTUAL	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	PRIORIDAD	%ACTUAL	% PROYECCIÓN	% VARIABLE	COSTO ESTIMADO
PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA	La organización no presenta esta área	5 días	2	16,67%	31,25%	14,58%	$ 125.000
MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN	La organización no presenta esta área	5 días	3	16,67%	31,25%	14,58%	$ 135.000
CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA	La organización no presenta esta área	5 días	2	16,67%	31,25%	14,58%	$ 125.000
COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA	La organización no tiene una orientación clara	5 días	4	8,33%	22,91%	14,58%	$ 125.000
EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA	La organización no presenta esta área	15 días	3	8,33%	22,91%	14,58%	$ 850.000

COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA	La organización no presenta esta área	5 días	2	8,33%	22,91%	14,58%	$ 125.000
COSTO IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR UN PROFESIONAL							**$ 1.485.000**

Fuente: Elaboración propia.

Nota: El costo para la implementación de la estructura organizacional para Velectricos es de $ 1.485.000 , teniendo en cuenta que este valor son los honorarios para el profesional que realice el trabajo .

En un enfoque más cercano hacia los trabajadores de la empresa y con previo conocimiento de ellos mediante las entrevistas que se les realizó, se observó la desorientación que tienen acerca del lugar que ocupan en la empresa Velectricos, por lo cual se plantea una estructura organizacional para el personal y definición de cargos con el fin de conformar un buen equipo de trabajo:

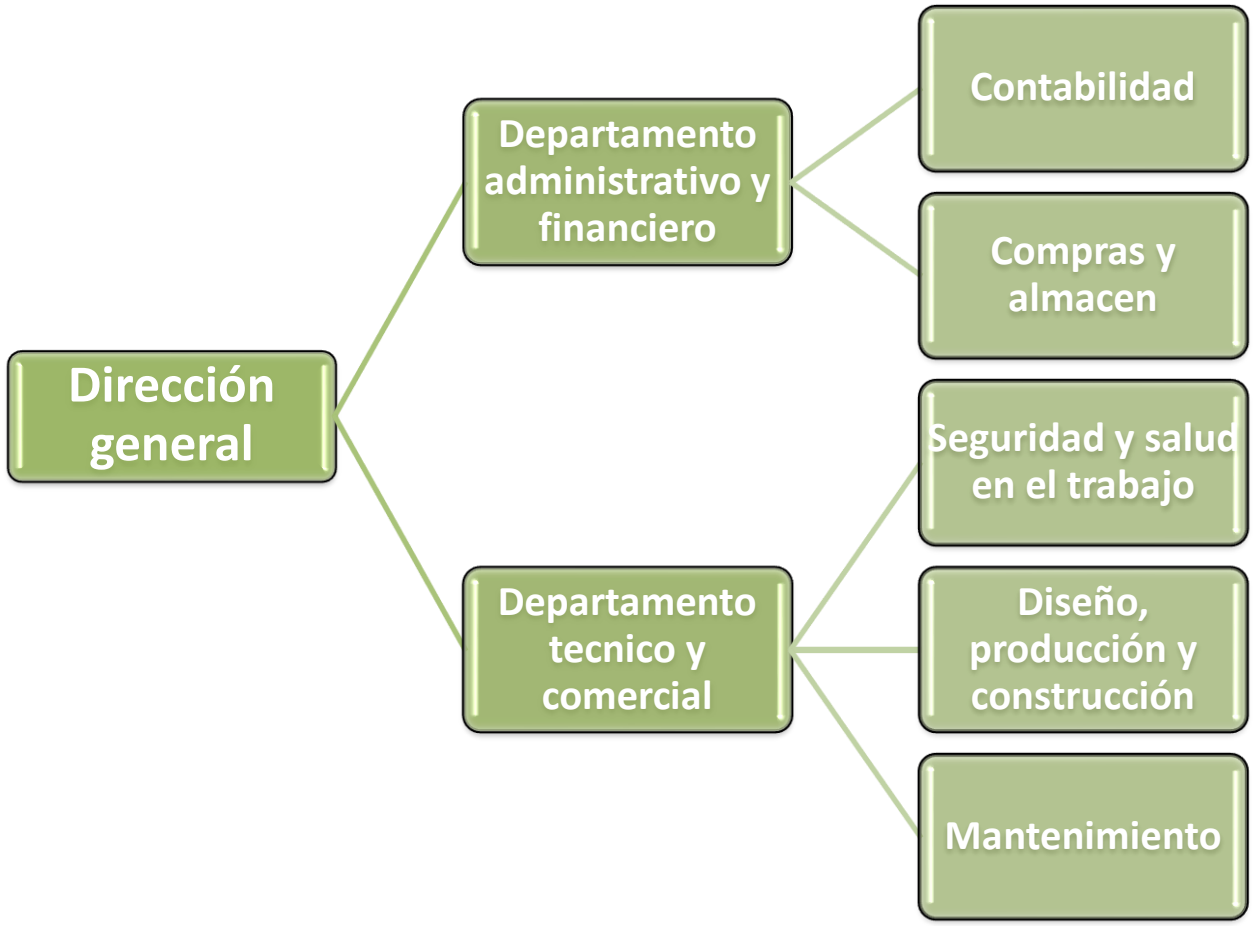

Figura 27. Estructura organizacional propuesta. Elaboración propia.

8.1.4 Propuesta de gestión humana

Tabla 14:

Formulario de priorización para la gestión humana

VARIABLES	SITUACIÓN ACTUAL	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	PRIORIDAD	%ACTUAL	% PROYECCIÓN	% VARIABLE	COSTO ESTIMADO
ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA	La organización no presenta esta actividad	5 días	3	12,50%	24,50%	12,00%	$ 125.000
FINANCIACIÓN	La organización no presenta esta actividad	5 días	3	8,33%	20,33%	12,00%	$ 135.000
RECLUTAMIENTO	La organización no presenta esta actividad	5 días	4	8,33%	20,33%	12,00%	$ 125.000
SELECCIÓN	Se realiza cuando ingresa un empleado	5 días	3	11,11%	23,11%	12,00%	$ 125.000
CONTRATACIÓN	Se realiza cuando ingresa un empleado	5 días	4	8,33%	20,33%	12,00%	$ 850.000

INDUCCIÓN	Se realiza cuando ingresa un empleado	5 días	3	8,33%	20,33%	12,00%	$ 125.000
CAPACITACIÓN	La organización no presenta esta actividad	5 días	3	10,42%	22,42%	12,00%	$ 125.000
ENTRENAMIENTO	Se realiza solo cuando es necesario cursos de alturas	5 días	3	13,89%	25,89%	12,00%	$ 135.000
PROMOCIÓN	La organización no presenta esta actividad	5 días	3	16,67%	28,67%	12,00%	$ 125.000
EVALUACIÓN DE DESARROLLO	La organización no tiene una orientación clara	5 días	2	8,33%	20,33%	12,00%	$ 125.000
COMPENSACIÓN	La organización no presenta esta área	5 días	3	12,50%	24,50%	12,00%	$ 850.000
BIENESTAR SOCIAL	La organización no	5 días	2	8,33%	22,91%	14,58%	$ 125.000

	presenta esta área						
MANEJO LABORAL	Directo trabajador gerente	5 días	2	8,33%	22,91%	14,58%	$ 850.000
SALUD OCUPACIONAL	Se presenta solo en obra	5 días	1	19,44%	56,94%	37,50%	$ 125.000
COSTO IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA POR UN PROFESIONAL							**$ 3.945.000**

Fuente: Elaboración propia.

Se pretende plantear en la gestión humana todo un sistema de salud ocupacional, que vele no solo por el bienestar de los empleados sino también por la evaluación de desarrollo, se estima que luego de que se plantee este sistema, el personal tenga la capacidad de contratar a las personas idóneas para la empresa.

Nota: El costo para la implementación de la gestión humana para Velectricos es de $ 3.945.000 , teniendo en cuenta que este valor son los honorarios para el profesional que realice el trabajo.

8.1.5 Propuesta de logística

Tabla 15:

Formulario de priorización para la logística

VARIABLES	SITUACIÓN ACTUAL	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	PRIORIDAD	%ACTUAL	% PROYECCIÓN	% VARIABLE	COSTO ESTIMADO
PLANEACIÓN LOGÍSTICA	La organización no presenta esta actividad	5 días	3	8,33%	20,33%	12,00%	$ 125.000
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	La organización no presenta esta actividad	5 días	3	16,67%	28,67%	12,00%	$ 125.000
ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES	Las personas encargadas de esta actividad son los mismos que realizan las actividades de electricidad	5 días	4	16,67%	28,67%	12,00%	$ 125.000
ORGANIZACIÓN	La organización no presenta esta actividad	5 días	3	16,67%	28,67%	12,00%	$ 125.000
CONTROL LOGÍSTICO	La organización no presenta esta actividad	5 días	3	8,33%	20,33%	12,00%	$ 125.000

GERENCIA DE LOGÍSTICA	La organización no presenta esta actividad	5 días	3	12,50%	24,50%	12,00%	$ 125.000
COMPETENCIA LOGÍSTICA	La organización no presenta esta actividad	5 días	3	8,33%	20,33%	12,00%	$ 125.000
INDICADORES LOGÍSTICOS	La organización no presenta esta actividad	5 días	2	8,33%	20,33%	12,00%	$ 125.000
SISTEMA DE INFORMACIÓN	La organización no presenta esta actividad	5 días	2	8,33%	20,33%	12,00%	$ 125.000
COSTO IMPLEMENTACIÓN DE LA LOGÍSTICA POR UN PROFESIONAL							**$ 1.125.000**

Fuente: Elaboración propia.

Se pretende plantear en la logística todo un sistema de red que facilite el manejo de proveedores y clientes, también tenga facilidad de llevar el control de pagos y deudas con el fin de tener un orden y control sobre cada proyecto que se tenga y no se pierda la información un sistema funcional, se propone el programa SINCO el cual cumple con el control de todas estas actividades.

Nota: El costo para la implementación de la logística para Velectricos es de $ 1.825.000 , teniendo en cuenta que este valor son los honorarios para el profesional que realice el trabajo.

8.1.6 Propuesta de responsabilidad social

Tabla 16:

Formulario de priorización para la responsabilidad social

VARIABLES	SITUACIÓN ACTUAL	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	PRIORIDAD	%ACTUAL	% PROYECCIÓN	% VARIABLE	COSTO ESTIMADO
POLÍTICA AMBIENTAL	La organización no presenta esta actividad	5 días	3	12,50%	24,50%	12,00%	$ 125.000
PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL	La organización no presenta esta actividad	5 días	3	16,67%	28,67%	12,00%	$ 125.000
POLÍTICAS DE INVERSIÓN SOCIAL	Las personas encargadas de esta área son los mismos que realizan las actividades de electricidad	5 días	3	8,33%	20,33%	12,00%	$ 125.000
POLÍTICAS ANTISOBORNO Y ANTICORRUPCIÓN	La organización no presenta esta área	5 días	3	19,44%	31,44%	12,00%	$ 125.000
SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	La organización no presenta esta área	5 días	2	12,50%	24,50%	12,00%	$ 125.000

ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO	La organización no presenta esta área	5 días	4	16,67%	28,67%	12,00%	$ 125.000
REGISTROS Y DOCUMENTOS	El gerente se encarga de esta área	5 días	2	8,33%	20,33%	12,00%	$ 125.000
COSTO IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL POR UN PROFESIONAL							**$ 875.000**

Fuente: Elaboración propia.

Nota: El costo para la implementación de responsabilidad social para Velectricos es de $ 875.000 , teniendo en cuenta que este valor son los honorarios para el profesional que realice el trabajo

8.1.2.1. Matriz DOFA pronóstico a cinco años

Tabla 17:

Matriz DOFA (Análisis próximos 5 años).

MATRIZ DOFA (Análisis próximos 5 años)		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Seguir cumpliendo con la calidad de sus insumos, productos y servicios los cuales ofrecen a los clientes	No cumplir con los servicios que se ofrecen en los próximos años
		Seguir con precios competitivos y accesibles a todo tipo de cliente	No tener en cuenta la calidad de su equipo de trabajo
		Mantener el nivel alto de mano de obra que se ofrece a sus clientes	Volver al inicio y no tener confianza en su equipo de trabajo
		Con el nuevo portafolio de servicios los clientes tienen más opciones de contratar dependiendo de la necesidad que se tenga	No cumplir con la misión, visión, valores y principios que se tiene para la empresa en los próximos años
		Mantener el cumplimiento con sus trabajos realizados y alcanzar mejores tiempos de entrega	No tener claridad en la descripción de funciones de sus empleados no cumplir con su estructura organizacional
OPORTUNIDADES	En los próximos años la población colombiana incrementará en un 1,3 % según el Banco mundial 2016, Esto indica que habrá demanda de viviendas y ampliaciones en Colombia.	**ESTRATEGIA FO** La estrategia para los próximos 5 años consiste en aprovechar todas las nuevas tecnologías para facilitar el trabajo y proporcionar mejores tiempos de entrega del servicio adquirido, tener presente el crecimiento de población y las facilidades que el gobierno está dando para las personas que quieran mejoras de vivienda siendo estos unos de los potenciales clientes que la empresa puede tener, implementar nuevas ideas constructivas que guste a los clientes y genere bienestar con los servicios prestados por la empresa y con esto ser reconocidos.	**ESTRATEGIA DO** La estrategia para los próximos 5 años consiste en emplear herramientas que mejoren y faciliten las actividades para competir en el mercado cumpliendo con los principios propuestos y cumplir con los servicios que se ofrecen, teniendo en cuenta los avances de tecnología para mejorar los servicios al cliente, y lograr así ser reconocidos por el desempeño de la empresa y el trabajo en equipo.
	El ingreso de nuevas tecnologías al mercado para facilitar las labores constructivas		
	En los próximos años habrá nuevas ideas constructivas que llamen la atención de los cliente para remodelar		
	Ayudas del gobierno en subsidios para mejoras de vivienda propuesto en el plan de desarrollo de Colombia		
AMENAZAS	Que exista una crisis económica que afecte a todos los sectores del país y dificulte la prestación de servicios.	**ESTRATEGIA FA** La estrategia para los próximos 5 años consiste implementar la estructura organizacional la cual funciona poder orientar a los empleados y saber en qué área se encuentran, mantener el alto nivel de calidad y precios competitivos para ser unos fuertes competidores en el mercado de la construcción y generar confiabilidad con los clientes, implementar el portafolio de servicios innovadores que satisfaga las necesidades de los clientes.	**ESTRATEGIA DA** La estrategia para los próximos 5 años consiste en tener claridad en los servicios que se ofrecen y poder ser grandes competidores, tener presente la estructura organizacional y principios de la empresa tener el direccionamiento adecuado y llegar al reconocimiento nacional.
	La aparición de nuevos competidores en el mercado de la construcción		
	En los próximos años, los proveedores pueden incrementar sus precios, dificultando la prestación de servicios económica		
	No tener un adecuado portafolio de servicios que sea llamativo y que cumpla con las necesidades del mercado de esa época.		

Fuente: Elaboración propia.

8.1.2.1.1. Estrategia FO

Al confrontar las fortalezas con las oportunidades se plantea aprovechar la ventaja que esta última presenta (facilidades que se espera que el gobierno preste en cuestiones de arreglo y obtención de vivienda, nuevas tecnologías, etc) junto con las fortalezas que se espera reforzar con el pasar de los años en la parte internamente de la Mipyme (buenas experiencias, calidad y cumplimiento) usando una en función de la otra se espera poder incursionar en el mercado y tener una mayor acogida debido a la experiencia ganada y las oportunidades del entorno.

8.1.2.1.2.Estrategia DO

Se espera que para los próximos cinco años el direccionamiento estratégico planteado en este momento (mejora y claridad en la misión, visión, objetivos y funciones dentro de la empresa) revitalice la parte interna de la Mipyme y que las debilidades que se evidencian en la actualidad (la falta de solidez interna, el poco sentido de pertenencia, la confusión en las funciones) desaparezcan, por lo tanto, la presente estrategia busca orientar las oportunidades que se espera encontrar en el mercado de los próximos cinco años con un mejor comportamiento interno de la empresa, es decir, teniendo claridad interna, se plantea emplear herramientas que mejoren y faciliten el desarrollo de actividades y de esa forma entrar a competir en el mercado, logrando cumplir con los principios propuestos y con los servicios del portafolio modificado, teniendo en cuenta los avances de tecnología para mejorar los servicios al cliente, y lograr así ser reconocidos por el desempeño de la empresa y el trabajo en equipo.

8.1.2.1.3. Estrategia FA

El comportamiento de las fortalezas internas que se esperan en la Mipyme se puede ver afectado por las amenazas externas a las que esté sometida en el contexto temporal, por lo que esta estrategia busca la forma de usar todas esas fortalezas que se esperan adquirir con los años para contrarrestar los impactos que pueden tener las amenazas (crisis económicas, competencia etc), es decir, usar la calidad y el trabajo en equipo que caracterizará a la Mipyme para poder mantenerse en el mercado.

8.1.2.1.4. Estrategia DA

Esta es una de las estrategias que observa el entorno más crítico al que puede estar expuesto la Mipyme, debido a la marcada necesidad de mejorar las debilidades que se presentan

en la actualidad, se espera que la solidez adquirida pueda hacer un mayor frente a la amenaza futura de competitividad en el mercado ,por esta razón, se espera que teniendo una mayor solidez interna se podrá contrarrestar no solo el impacto competitivos sino también una futura crisis, junto con el nuevo portafolio de servicios, se podrá seguir ofreciendo tarifas económicas sin dejar de lado la calidad que los caracteriza en la actualidad.

8.2. Estrategias para la Mipyme Velectricos S.A.S.

8.2.1. Estrategia 1: Portafolio de servicios

Es necesario formular en la mipyme nuevos objetivos, el cambio que se plantee debe ser tal que surjan indicadores estratégicos para lograr interactuar las directivas y los trabajadores de la empresa, a esos cambios se les ha de sumar la implementación de un nuevo portafolio de servicios.

8.2.2. Estrategia 2: Auditorias internas

No solo es necesario el planteamiento de una visión y misión acorde con los objetivos estructurados, sino también se considera prioridad realizar auditorías internas que califiquen el avance de la empresa, para de esta forma poner en perspectiva los problemas y lograr solucionarlos a tiempo.

8.2.3. Estrategia 3: Adecuación de escenarios

Se debe crear un ambiente interno que permita la conexión de los empleados hacia la empresa con el fin de crear en ellos un sentido de pertenencia, de esta forma ellos entenderán los programas de mejora y creerán que estas se encaminan hacia un objetivo en común, velarán por alcanzarlas y habrá claridad entre los planes operativos del día a día y la visión de largo plazo de la organización.

8.2.4. Estrategia 4: Sistema de gestión y medición de resultados

Es necesario plantear el uso de una oficina que coordine y gestione las actividades de la empresa, así como auditorías que puedan ser capaces de controlar y medir la calidad del servicio prestado.

8.2.5. Estrategia 5: Tecnología idónea

La sistematización y el uso de la tecnología para una empresa de prestación de servicios es primordial, es necesario la implementación de software para el control de producción junto con la logística, también debe de ser capaz de manejar los presupuesto y cortes de la empresa, es decir una red que pueda administrar y sistematizar las actividades de la empresa, además de eso, se plantea la implementación de una página web a manera de promoción.

8 Conclusiones

El diagnóstico que se obtuvo de Velectricos, es que esta es una Mipyme que no tiene un reconocimiento en el sector de la construcción, aunque los pocos trabajos que ha realizado presentan un sello de calidad, no se tienen claras las metas, la estructura organizacional y el portafolio de servicio, lo que implica confusiones y carencia del sentido de pertenencia por parte del personal de trabajo.

El diagnóstico que se realizó con la matriz DOFA indica que la Mipyme Velectricos no presentaba ningún tipo de planteamiento o estructura organizacional clara, lo que implica una continua confusión de los empleados que desconocen hacia donde está orientada la empresa, lo anterior deja entrever que no existe un sentido de pertenencia hacia la misma, es decir, que a futuro se presentará una ruptura entre la empresa y el empleado junto con un sentido de insatisfacción de este último, la matriz también indicó que como fortalezas marcadas se tiene una excelente calidad en los servicios prestados además de oportunidades en el mercado con las necesidades de las personas aledañas a la zona de trabajo como los que se planea implementar en la Mipyme.

Con base en las estrategias de la matriz es necesario aprovechar las fortalezas y debilidades (que hacen parte del análisis interno) para crear una estructura interna más sólida, se debe mantener la calidad y reforzar el portafolio de servicios junto con la estructura organizacional, ahora mirando las oportunidades y las amenazas (que hacen parte del análisis externo), se entiende que es necesario aprovechar las oportunidades de la demanda actual del mercado junto con la facilidad de la tecnología, y como acción hacia las amenazas es fundamental lograr un reconocimiento público de la empresa.

De acuerdo con el proceso de identificar las necesidades mediante el uso de encuestas, mediante la observación de los resultados, se concluye una tendencia en el mercado actual no solo a las mejoras locativas, sino también el construir estructuras grandes (los encuestados hacen referencia a edificios de vivienda y áreas comunitarias como parques y zonas verdes para niños).

Y en cuanto al direccionamiento estratégico que se planteó, se tomó en cuenta la matriz DOFA de proyección a cinco años, en la que las estrategias indican que es necesario plantear la misión, visión, valores corporativos y una estructura organizacional desde cero, puesto que la Mipyme desde que se fundó carecía de ellos, los anteriores planteamientos se hicieron no solo con base en las encuestas sino en la meta que se había planteado el dueño de Velectricos que por desconocimiento de las adecuadas herramientas no lo esclareció en sus inicios, es necesario que el crecimiento que se espera sea con base en el aprovechamiento de todas las nuevas tecnologías para facilitar el trabajo y proporcionar mejores tiempos de entrega del servicio adquirido, tener presente el crecimiento de población y las facilidades que el gobierno está dando para las personas que quieran mejoras de vivienda, enfocando la Mipyme a tener un incremento cercano al 20% en el primer año de implementado el direccionamiento estratégico, ofreciendo altos estándares de calidad y manteniendo como valores internos el trabajo en equipo, el buen servicio y el compromiso.

En cuanto a las decisiones tomadas para mejoramiento de las funciones de la empresa se tuvo en cuenta el pensamiento plasmado en el libro *Conceptos de administración estratégica*(David, 2003) el cual brindó información para la mejora de Velectricos, se enfocó en siempre adaptarse al entorno y necesidades de sus clientes, para poder competir en el mercado y brindar servicios de calidad.

Las características iniciales de la empresa con ayuda de las entrevistas y encuestas arrojaron respuestas para un cambio enfocado en la mejora de la misma, con esas propuestas y enfocados en cumplir los objetivos planteados para Velectricos, se llega a las etapas del direccionamiento que necesita la empresa y que ocurre en tres niveles: dirección, proceso y funcionalidad (es decir formulación, implementación y evaluación).

Por último cabe resaltar que se usó la matriz MMGO planteada por la universidad EAN en forma de diagnóstico, en la que se evaluaron 15 componentes de la empresa, se priorizaron los cinco más críticos y con base en este análisis se plantean cinco estrategias a manera de ruta crítica para poder encaminar a la Mipyme hacia una empresa con mayor potencial en el futuro, se recomienda para la empresa Velectricos realizar un plan de negocios con la implementación de las estrategias propuestas.

Bibliografía

CAMACOL. (2015). Camacol prevé un crecimiento de 9.7% para la construcción de edificaciones en 2016. *Cámara colombiana de construcción*.

Congreso de Colombia. (12 de 07 de 2000). *LEY 590 DE 2000.* Obtenido de LEY 590 DE 2000: http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672

Congreso de Colombia. (02 de 08 de 2004). *LEY 905 DE 2004.* Obtenido de LEY 905 DE 2004: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

Congreso de Colombia. (26 de 01 de 2006). *LEY 1014 DE 2006.* Obtenido de LEY 1014 DE 2006: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html

Congreso de Colombia. (29 de 12 de 2010). *Ley 1429 de 2010.* Obtenido de Ley 1429 de 2010: http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley142929122010.pdf

Consejo superior de la microempresa. (26 de 04 de 2007). *Resolución Número 01 de 2007.* Obtenido de Resolución Numero 01 de 2007: http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Resolucion-0001-2007.pdf

Dinero. (6 de Diciembre de 2015). *En Colombia sí paga crear empresa.* Obtenido de WWW.DINERO.COM: http://www.dinero.com/especiales-comerciales/5000-empresas-2015/articulo/en-colombia-si-paga-crear-empresa/209544

Dinero. (19 de 4 de 2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. Recuperado el 26 de 07 de 2016, de Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia: http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395

http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/las-5000-empresas-mas-grandes-de-colombia-en-la-revista-dinero/224447

Educación, M. d. (03 de Febrero de 2016). *Construcción.* Recuperado el 2 de 07 de 2016, de Construcción: http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-299750.html

El país. (18 de 03 de 2015). *http://www.elpais.com.co/*. Recuperado el 20 de 07 de 2016, de http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/sector-construccion-motor-crecimiento-economia

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos.* México: McGraw Hill.

Fred, David. (2003). *Conceptos de administración estratégica.* Ciudad de México: Pearson Educación.

Philips, K. (2004). *Marketing.* Mexico: Prentice Hall.

Phillips, K. (1996). *Mercadotecnia.* Prentice-Hall Hispanoamericana.

Portafolio. (2016). En 2015, los desembolsos para construcción de obras civiles aumentaron 5.3%. *Portafolio*.

Rivera, D. (2015). *www.dinero.com.* Obtenido de Dinero: http://www.dinero.com/especiales-comerciales/5000-empresas-2015/articulo/en-colombia-si-paga-crear-empresa/209544

Anexos

Formato entrevistas

ENTREVISTA EMPLEADOS VELECTRICOS S.A.S

Nombre:

Actividad que desempeña:

Tiempo laborando con la empresa:

1. En los años que se encuentra trabajando para la empresa VELECTRICOS S.A.S, ¿cree usted que tiene una estructura organizacional?. Si No explique su respuesta.

_____
_____
_____
_____

2. ¿Sabe usted si la empresa VELECTRICOS S.A.S, tiene una misión que enfoque su trabajo a sus empleados y clientes? Si No explique su respuesta.

_____
_____
_____
_____

3. ¿Sabe usted si la empresa VELECTRICOS S.A.S, tiene una visión que enfoque el futuro de sus trabajadores y que garantice estabilidad? Si No explique su respuesta

_____
_____
_____
_____

4. ¿Sabe usted que portafolio de servicios tiene la empresa VELECTRICOS S.A.S? Si No explique su respuesta.

_____
_____
_____
_____

5. ¿Sabe usted como se encuentra la empresa VELECTRICOS S.A.S en estos momentos? Si No explique su respuesta.

_____
_____
_____
_____

6. ¿Sabe usted que principios y valores tiene la empresa VELECTRICOS S.A.S? Si No explique su respuesta.

_____
_____
_____
_____

7. ¿La empresa VELECTRICOS S.A.S le ofrece un trabajo estable? Si No explique su respuesta.

_____
_____
_____
_____

8. ¿Sabe usted qué tipo de clientes maneja la empresa VELECTRICOS S.A.S? Si No explique su respuesta.

_____
_____
_____
_____

9. ¿Los clientes que tiene la empresa VELECTRICOS S.A.S quedan satisfechos con los servicios que se les realizan? Si No explique su respuesta.

_____
_____
_____
_____

10. ¿Le gustaría que en la empresa que trabaja actualmente VELECTRICOS S.A.S tuviera más servicios y más personal? Si No explique su respuesta.

_____
_____
_____
_____

Formato Encuestas

ENCUESTAS VELECTRICOS S.A.S

Nombre:

Edad:

Ocupación

1. ¿Conoce usted la Mipyme Velectricos S.A.S?

a. Si

b. No

2. ¿Sabe en donde está ubicada la Mipyme Velectricos S.A.S?

a. Si

b. No

3. ¿Sabe usted en que consiste el portafolio de servicios de la Mipyme Velectricos S.A.S?

a. Si

b. No

4. ¿Cree usted que debe añadírsele algo más al portafolio de servicios?

a. Si (que sugiere usted_____)

b. No

5. ¿Está interesado en adquirir alguno de los servicios que presta la Mipyme Velectricos S.A.S?

a. Si/¿cuáles?_____

b. No

6. ¿Usted ha adquirido algún servicio de los que presta la Mipyme Velectricos S.A.S o conoce a alguien que lo haya hecho?

a. Si

b. No

7. De su experiencia personal o por referencias, ¿sabe usted si la persona que ha adquirido alguno de los servicios que presta la Mipyme Velectricos S.A.S, ha quedado satisfecho?

a. Si

b. No