

**PLAN ESTRATÉGICO
PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES DE OCCIDENTE - OCCIVILES S.A**



DAVID ESTEBAN RIVERA MERA

TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PRÁCTICA PROFESIONAL

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PRACTICA PROFESIONAL**

2017

PLAN ESTRATÉGICO
PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES DE OCCIDENTE – OCCIVILES S.A.

PRESENTADO POR:
DAVID ESTEBAN RIVERA MERA

ASESOR ACADÉMICO:
MG. JOSE REINEL BERMEO

ASESOR EMPRESARIAL:
MARCY JOHANA ORDOÑEZ ORDOÑEZ

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN 2017

Nota de Aceptación:

Firma del Asesor Académico

Firma del Asesor Empresarial

Popayán, Julio de 2017

DEDICATORIA

Una etapa más de la vida que se termina en el camino hacia la realización de mis sueños, sobrepasar estos escalones no es nada fácil pero con el apoyo de personas que quieren lo mejor para tu vida es posible.

Dedico este logro a mis padres que con sus esfuerzos han hecho de mí una persona emprendedora y dispuesta a salir adelante ante todo percance, a todas las personas que con su apoyo han ayudado a que el cumplimiento de esta meta se logre sin ningún problema, a mis amigos que siempre confiaron en mis capacidades.

David Rivera.

AGRADECIMIENTOS

Es de gran felicidad y satisfacción finalizar una etapa más de mi vida, cumplir un sueño y ver el fruto de un gran esfuerzo, y por ello quiero agradecer:

A Dios por estar presente en todos los momentos de mi vida protegiéndome e iluminándome el camino.

A mis padres, por haberme proporcionado la mejor educación y lección de vida.

Al profesor José Reinel Bermeo, por su visión crítica y quien con su mano amiga me dio la fortaleza y la seguridad para continuar siempre firme en el desarrollo del proyecto.

A todos los integrantes de la empresa OCCIVILES S.A. que hicieron que mi trabajo de grado en su desarrollo fuera mas fácil.

A mis amigos, por ser parte de mi vida y compartir grandes momentos.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1	12
CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	12
1.1. Descripción del Problema	12
1.2. Justificación del Problema	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo General.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
CAPITULO 2.....	16
CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	16
2.1 Marco Teórico	16
2.1.2 Estructura y configuración organizacional	16
2.1.2 Estrategia	17
2.1.3 Direccionamiento Estratégico.....	20
2.1.4 Análisis Estratégico	21
2.1.5 Diagnostico Estratégico	25
2.1.7 Planes Operativos	26
2.2 Marco Situacional	26
2.2.1 Historia y Aspectos Generales de la Compañía.....	26
2.2.2 Estructura Organizacional	27
CAPITULO 3.....	29
CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA	29
3.1 Tipo de Estudio	29
3.2 Fuentes de Información.....	29
3.3 Instrumentos para la recolección.....	30
CAPITULO 4.....	31
DESARROLLO DEL TRABAJO	31
4.1. Direccionamiento Estratégico.....	31
4.1.1. Misión organizacional.	31
4.1.2. Visión organizacional.....	32
4.1.3. Valores corporativos.....	32
4.1.4. Objetivos estratégicos.....	33

4.2 Análisis Estratégico.....	34
4.2.1 Análisis interno.....	34
4.2.1.1 Matriz P.C.I (Perfil de capacidad interna).....	34
4.2.1.2 Matriz E.F.I. (Evaluación de factores internos).....	34
Fortalezas.....	37
Debilidades:.....	38
4.2.2 Análisis Externo.....	39
Matriz POAM.....	39
Matriz E.F.E. (Evaluación de factores externos).....	40
4.2.3 Perfil competitivo.....	45
4.2.4 Análisis de Vulnerabilidad.....	56
4.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	60
4.3.1 Matriz DOFA.....	60
4.4 PLANES OPERATIVOS.....	62
CAPITULO 5.....	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz P.C.I. (Perfil de Capacidad Interna) 7S de Mckinsey.	35
Tabla 2. Matriz E.F.I.....	36
Tabla 3. Matriz P.O.A.M	40
Tabla 4. Matriz E.F.E.....	41
Tabla 5. Matriz competitiva de oportunidades y amenazas	47
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Competitivos (EFC)	48
Tabla 7. Barreras de entrada	51
Tabla 8. Síntesis barreras de entrada.....	51
Tabla 9. Barreras de salida nuevos competidores.....	52
Tabla 10. Síntesis barreras de salida	52
Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores	53
Tabla 12. Síntesis poder de negociación proveedores	53
Tabla 13. Poder de negociación de los compradores	54
Tabla 14. Síntesis del poder de negociación de los compradores.....	54
Tabla 15. Nivel de rivalidad entre competidores existentes	55
Tabla 16. Síntesis rivalidad competidores existentes	55
Tabla 17. Fuerza de sustitutos.....	56
Tabla 18. Síntesis fuerza de sustitutos	56
Tabla 19. Diagrama de Evaluación de Vulnerabilidad	59
Tabla 20. Matriz DOFA.....	61
Tabla 21. Plan operativo. Estrategia Ofensiva.....	62
Tabla 22. Plan operativo. Estrategia de reorientación.	63
Tabla 23. Plan operativo. Estrategia defensiva.	64
Tabla 24. Plan operativo. Estrategia supervivencia	65

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. El proceso estrategico.....	19
Figura 2. Las 7S de Mckinsey.....	23
Figura 3. Matriz DOFA.....	25
Figura 4. Logotipo actual de la empresa es:	27
Figura 5. Organigrama OCCIVILES S.A.	28
Figura 6. Modelo de las cinco fuerzas competitivas.....	46
Figura 7. Valoracion del impacto.....	58



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el dinamismo y la complejidad del entorno hace necesario estar a la vanguardia en el uso de sistemas, procesos y tecnologías que garanticen a la organización poder enfrentar los diferentes cambios del entorno y las diferentes situaciones que como empresa puedan llegar a tener.

Para que todo esto sea posible, es indispensable para una empresa tener un norte formalmente establecido y que todos los actores de la organización tengan certeza del rumbo que se debe tomar. En este punto, juega un papel preponderante la dirección estratégica, al ser un proceso que permite a los directivos y colaboradores integrar un conjunto de acciones definidas para el logro de sus objetivos, mediante la estructuración de una hoja de ruta o plan estratégico donde se identifica lo que se va a lograr, conocer la situación actual de la empresa y de su entorno para fijar estrategias que ayuden a la adaptación de la empresa a las dinámicas del entorno.

Considerando la importancia de esta herramienta en una organización y con el propósito de apoyar a la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A a mejorar su proceso de toma de decisiones, para ello se realiza un plan estratégico por medio de una práctica profesional, equivalente a un proyecto de intervención organizacional¹ que permita a la organización ver reflejadas todas las estrategias para lograr los objetivos y beneficiarse mejor de sus recursos y capacidades y, así, enfrentar los constantes cambios en el entorno.

¹ Es un proyecto de naturaleza práctica que tiene como fin transformar una realidad en una organización o un sector económico de actividad para posibilitar la solución a un problema, la superación de un obstáculo o el aprovechamiento de una oportunidad. Las alternativas de solución a un problema práctico requieren de una visión sistémica e integral sobre la situación específica que se desvíe de apreciaciones reduccionistas, mecanicistas o automáticas; requiere de una investigación fundamentada en la concepción disciplinar y en el desarrollo empírico donde analicen las diversas alternativas de solución para garantizar el logro de los objetivos propuestos.



El presente documento está conformado por la contextualización del trabajo donde se aborda la definición del problema, la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos con los cuales se pretende dar solución al problema planteado; segunda parte, atañe a la contextualización teórica donde se plasman todos los aspectos teóricos bajo los que se sustenta el trabajo de intervención organizacional; posteriormente, en la contextualización metodológica se describe la manera como se va a desarrollar el trabajo; se continua con la contextualización valorativa donde se reflejan los resultados esperados, así como las contribuciones y limitaciones que se pueden presentar a lo largo de su desarrollo; por último, la contextualización administrativa donde se determina el cronograma de actividades y el requerimiento de recursos.



CAPITULO 1

CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

En este primer capítulo se van tratar aspectos como la problematización, justificación y objetivos de la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente – OCCIVILES S.A. Inicialmente se describe y se define claramente el problema a investigar, seguidamente se realiza la respectiva justificación, la cual destaca la importancia que tiene la elaboración del plan estratégico para la organización, y finalmente, la formulación del objetivo general y los objetivos específicos hacia los cuales se va a enfocar el trabajo.

1.1. Descripción del Problema

Todas las empresas que deseen tener éxito y busquen beneficios, deben someterse a un sistema formal de dirección estratégica. En la actualidad las organizaciones se enfrentan a diferentes cambios en el entorno y esto lleva a que las organizaciones busquen anticiparse al cambio, saber interpretarlo y a optar por diferentes alternativas para que su adaptación sea la más adecuada y así garantizar su continuidad o supervivencia.

El plan estratégico permite a la organización establecer un rumbo claro, haciendo que todos los integrantes de la organización trabajen en la misma dirección para el logro de los objetivos.

Reconociendo la importancia de un plan estratégico y debido a la carencia, la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A., organización catalogada en este estudio como innovadora o adhocrática, ha considerado necesario la elaboración formal de sus estrategias a partir de un conocimiento profundo tanto interno como externo de la organización.



La problematización que en la organización está presente, interpretada como una necesidad, se define específicamente en los siguientes términos:

La organización Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A carece de un plan estratégico formal que le permita direccionar el futuro en el proceso de toma de decisiones estratégicas y organizacionales.

1.2. Justificación del Problema

Las organizaciones actualmente están expuestas a un entorno complejo y competitivo, por tanto, cualquier empresa está destinada a su fracaso, motivo para que las organizaciones realicen acciones programadas dando como resultado conseguir el logro de los principales objetivos que pretenden cumplir a futuro. Con estas circunstancias de cambios continuos, la administración estratégica juega un papel importante porque ayuda interpretar, anticiparse al cambio y adaptarse a un escenario para después enfrentarlo.

El plan estratégico es una herramienta que demuestra el interés de una empresa en planificar, proyectarse a futuro y progresar, permitiéndole revisar en qué punto se encuentra y a qué punto se quiere llegar, generando una mejor proyección, fijando el camino y por consiguiente las estrategias que permitirán alcanzar su misión.

Aunque la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A es fuerte y reconocida en su sector, actualmente la empresa no cuenta con un plan estratégico como herramienta para mejorar su desempeño y proyección a futuro. Por esta razón, se hace necesario la realización de un plan estratégico, entendiendo la importancia de esta herramienta para mejorar y guiar su proyección y así se le facilite la ejecución de objetivos, metas y toma de decisiones gerenciales.

Cabe destacar la importancia de este plan estratégico para la empresa objeto de la práctica profesional en el aprendizaje y en la vida laboral del estudiante que lo ejecuta debido a que éste



permite aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas, dando como resultado final un crecimiento personal, profesional y, además de ello, permite brindar una oportunidad de transmitir diversos conocimientos a la sociedad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la organización Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A que le sirva como direccionamiento para su proceso de toma de decisiones en todos los niveles organizacionales.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer el Direccionamiento estratégico que abarca la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A.
- Realizar un análisis interno donde se identifiquen las fortalezas y debilidades de la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A. basados en la teoría de las 7S de Mckinsey y utilización de la metodología descrita en la matriz PCI y EFI.
- Elaborar un análisis externo que permita identificar las oportunidades y amenazas a través de la metodología del modelo POAM y la matriz EFE.
- Elaborar un Análisis Competitivo para analizar el sector de actividad de la organización Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A., mediante el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1985).
- Elaborar un diagnóstico estratégico basado en la elaboración de la matriz DOFA para la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A.



- Elaborar un plan operativo que sirva de guía a las decisiones estratégicas y gerenciales cotidianas de Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A.



CAPITULO 2

CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

Este capítulo contiene los aspectos relativos al marco teórico, en donde se exponen los diferentes conceptos y teorías que sirven de base para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo.

2.1 Marco Teórico

Las teorías son tomadas de diferentes autores de acuerdo a su utilidad en importancia para el mismo, las cuales permitan contribuir a la solución del problema planteado anteriormente. En el marco situacional se describe la organización objeto de estudio.

2.1.2 Estructura y configuración organizacional

Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A, es una organización que pertenece al sector terciario de la economía, en este se incluyen empresas y organizaciones relacionadas a la construcción, su actividad principal es la número 4290 según la DIAN, proyectos de construcción de obras de ingeniería civil a través de la participación en concursos de licitaciones públicas y privadas.

Según Mintzberg (1991) en su libro *Mintzberg y la Dirección* expresa que toda organización posee una configuración surgida de la premisa de que en el mundo organizacional hay diferentes especies al igual que en el mundo biológico. Por tanto, Mintzberg resalta siete tipos



de configuraciones organizacionales² entre las cuales se identificó a Proyectos y Construcciones de Occidente – OCCIVILES S.A. como organización innovadora o adhocrática.

La organización innovadora según Mintzberg (1991:229) en su libro *Mintzberg y la Dirección*, es:

Una estructura orgánica que para la coordinación depende de la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados, lo cual estimula, por el uso extensivo de los dispositivos de enlace a los gerentes de integración, las comisiones permanentes y sobre todo las comisiones temporales y la estructura matricial.

Las características de la organización innovadora según Mintzberg (1991:232) en su libro *Mintzberg y la Dirección*, son:

Tipo de adhocracia produce sus proyectos directamente para sus clientes (como una compañía asesora sobre un fabricante de prototipos de ingeniería). Como resultado, los operadores también toman parte en los proyectos, aportando su experiencia, por tanto, el núcleo de operaciones se mezcla con la estructura administrativa.

2.1.2 Estrategia

A lo largo del presente trabajo, se resaltarán la importancia de la estrategia³ para el logro de las metas y objetivos organizacionales, por tanto, es vital entender su significado. Este término proviene del ámbito militar en donde encontramos una referencia primigenia en el año 360 A.C

² Mintzberg afirma en su libro *Mintzberg y la Dirección* (1991:XX) que existen siete tipos de organizaciones, las cuales son “Empresarial, maquina, diversificada, profesional, innovadora, misionera y política”. Pág. 108, además de ello, el autor afirma que ninguna organización real es jamás exactamente igual a una de las siete configuraciones organizacionales, por lo que, algunas organizaciones se aproximarán bastante a una de las configuraciones así como otras organizaciones serán una combinación de las mismas.

³El término estrategia se deriva del vocablo griego *stratós* (ejército) y *ag* (dirigir) y está asociada al liderazgo.



con el libro “El arte de la guerra” (SunTzu), considerado como el mejor libro de estrategia de todos los tiempos, en él se destaca la importancia del uso de estrategias para buscar soluciones a un conflicto y lograr la victoria de la mejor forma, sin combatir.

El término estrategia comienza a ser utilizado en el campo de la administración con las obras de Chandler (1962), Ansoff (1965) y Andrews (1971) considerando la estrategia como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos. Aunque existen diversas definiciones de estrategia se tomaron en cuenta las tres más completas: Ansoff (1965) define la estrategia como “la dialéctica entre la empresa con su entorno”, aunque esta definición es muy general es muy diciente.

Por esto Ansoff (1965) describe la dirección estratégica como el proceso activo de determinación y guía del curso de las acciones de la empresa hacia sus objetivos. Así mismo Porter (1980) señala acerca de la dirección estratégica lo siguiente: modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de la organización económica y humana que es o intenta ser.

Por esto el plan estratégico según Lumpkin y Dess (2003) es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Ahora bien, es importante mencionar que el presente trabajo se fundamenta principalmente en el Proceso de administración estratégica el cual está conformado por cinco principales etapas tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. El proceso estratégico



Fuente: Apuntes de clase, José Reinel Bermeo (2011).



2.1.3 *Direccionamiento Estratégico*

Según Bermeo 2011, en los apuntes de clase se puede apreciar que la primera fase del proceso de la administración estratégica, es el Direccionamiento Estratégico que es un documento donde se consignan:

“Los fundamentos filosóficos e ideológicos de una organización. Es útil porque permite desarrollar el proceso de Análisis Estratégico al fijar lineamientos de carácter general para orientar el quehacer organizacional durante cierto tiempo. Todos sus elementos deben estar interconectados para ser marco referencial y guiador de la organización hacia la consecución de su misión, logro de su visión y el cumplimiento de objetivos”.

El direccionamiento estratégico incluye la filosofía organizacional, responde a tres preguntas principales: ¿Dónde estamos ahora?, para establecer la Misión. ¿A dónde queremos llegar?, que nos ayuda a construirla Visión; y ¿Cómo lograr llegar allí? que se responde gracias a los objetivos y valores formulados.

La visión es una idea, por lo general intuitiva y abstracta que sirve de directriz de lo que debe ser el futuro de la empresa ante los clientes, empleados, accionistas y demás Stakeholders⁴, por tanto, indica el sendero establecido por la gerencia para lograr el posicionamiento que quiere ocupar la organización en el futuro.

Teniendo en cuenta el aporte realizado por Bermeo (2008), la misión es: “La forma como una organización planea o pretende lograr y consolidar el propósito fundamental de su existencia; debe generar compromiso, lealtad y aprecio al interior y exterior de la organización, dar impresión de éxito y seguridad sobre su destino para confiar en ella”.

⁴ Quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa (Pitman, 1984)



Por último, están los objetivos que de acuerdo a Bermeo (2016: 15) son:

“El resultado que se desea o necesita obtener dentro de un periodo de tiempo específico”, igualmente propone que los objetivos brindan pautas para encaminar a la empresa en la dirección que indica la misión y la visión. De la misma manera y de acuerdo a otros textos, los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión.

Según Bermeo (2008) los objetivos son definidos como “El resultado que desea o necesita obtener dentro de un periodo de tiempo específico, al desarrollar las operaciones normales del negocio, brindando pautas para encaminar a la empresa en la dirección indicada de acuerdo con su misión y su visión”.

2.1.4 Análisis Estratégico

El desarrollo del plan estratégico incluye, además del direccionamiento anteriormente explicado, el análisis estratégico, el cual a su vez está conformado por el análisis interno, el análisis externo y el análisis competitivo de la organización.

El análisis interno permite determinar las fortalezas⁵ y debilidades de la empresa respecto a sus competidores; para realizar este análisis se puede hacer mediante el uso de diversas herramientas, en nuestro caso se realizará por medio de las 7's de Mckinsey, este un modelo de gestión que describe siete factores para organizar a una compañía de una manera eficaz. Juntos, estos factores determinan la manera en la cual una corporación opera. Los gerentes deben considerar los siete factores para estar seguros de la implementación exitosa de una estrategia, destacando que cada uno de estos factores son interdependientes y se les debe prestar igual

⁵ Las fortalezas de la empresa también se pueden denominar como ventajas competitivas, se trata de capacidades en las cuales ella demuestra superioridad en relación con sus competidores.



atención a cada uno de ellos, es decir, que todos tienen igual importancia, aunque cada factor puede variar cada cierto tiempo e influir de manera diferente; dichos factores se muestran en la Figura 2.

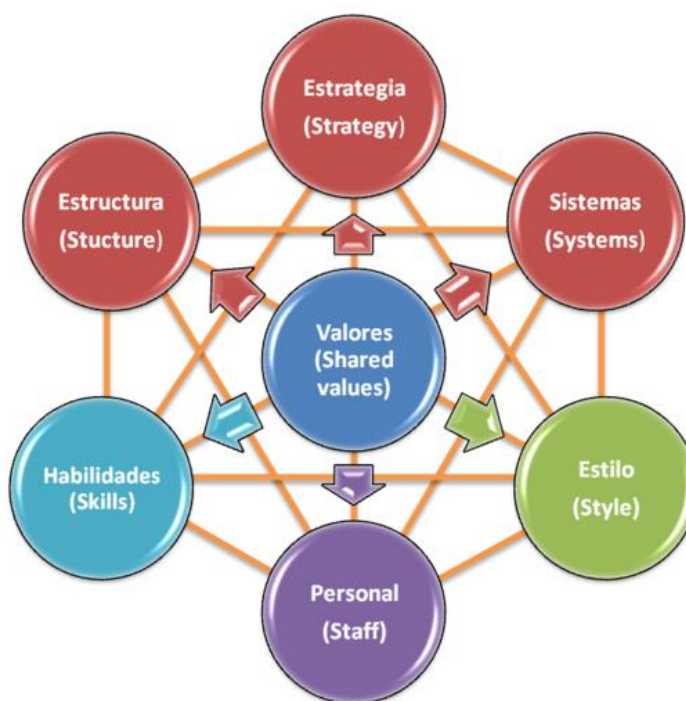
Serna (2003: 103), menciona que el análisis interno “es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia”. En este caso se implementará el modelo de las “7S” de Mckinsey, una teoría que según francés (2006: 168) “permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización, y de esta forma, compararlos con los correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades respecto a éstos”. Para este modelo se estudian siete dimensiones⁶.

- ✓ Strategy (Estrategia). La forma de organizar y enfocar los recursos para conseguir los objetivos de la organización. Es como el cerebro de la organización. ¿Hay un plan estratégico establecido que defina hacia donde ir y cómo llegar?
- ✓ Structure (Estructura). La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables y unidades del negocio. ¿Existe una estructura organizacional bien definida?
- ✓ Systems (Sistemas). Los procesos internos y sistemas de información que posibilitan el funcionamiento de la empresa. Análogo al cuerpo humano es la sangre que fluye por el mismo. ¿Existen procedimientos para la realización de las diferentes actividades en la empresa?
- ✓ Style (Estilo). Es la cultura de la organización. Los directivos y jefes deben ser los primeros en dar ejemplo al resto de empleados. ¿Cuál es el estilo directivo o gerencial?
- ✓ Skills (Habilidades). Las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es el *Know How* de la compañía. ¿Está el personal preparado y posee las destrezas necesarias?

⁶El modelo de las 7S de Mckinsey deriva su nombre de las siglas en inglés de sus variables fundamentales, difundido por R. Waterman, T. Peter y J. Philipps (1984). Las dimensiones que se estudian en las “7S” de Mckinsey son: Strategy (Estrategia), Structure (Estructura), Systems (Sistemas), Style (Estilo), Skills (Habilidades), Staff (Personal), SharedValues (Valores compartidos).

- ✓ Staff (Personal). Los empleados son la columna vertebral y uno de los activos más importantes de cualquier organización. ¿Hay planes para entrenar e incentivar a los empleados?
- ✓ SharedValues (Valores compartidos). Son el corazón de la empresa. Une a sus miembros y los lleva por la misma dirección. ¿Qué aspiraciones o valores rigen a la organización?

Figura 2. Las 7S de Mckinsey



Fuente: Structure is not organization. Waterman, R. jr., Thomas, Peters, and Philips. J.

Para Fred (2003:149). El análisis interno “constituye una herramienta para la formulación de estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”.

Para Serna la metodología PCI (Perfil de Capacidad Interna) (2008:168), es un “medio para evaluar las fortalezas y las debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo”,



A partir de lo anterior, el resultado que se busca es obtener las diferentes fortalezas y debilidades que actualmente posee la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A.

El análisis estratégico se realiza análisis externo, en el cual se utilizará como herramienta metodológica el Perfil de oportunidades y amenazas (POAM) “metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio” (Serna 2003:124).

Esta información, se traslada a la matriz de evaluación de factores externos (EFE) que “permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”. (Fred, 2003: 110).

El análisis competitivo se realizará a través de las 5 fuerzas competitivas (Porter 1980), las cuales analizan de forma sistemática las características estructurales del sector, combinando cinco fuerzas que incidirán directamente en la intensidad competitiva y en la rentabilidad. Grant (1991) clasifica las cinco fuerzas competitivas en verticales y horizontales: las fuerzas verticales son el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes; las fuerzas horizontales son la competencia de productos sustitutos, amenaza entrada de nuevos competidores y rivalidad entre empresas ya establecidas.



2.1.5 Diagnostico Estratégico

Serna (2003:34) define Diagnostico Estratégico como “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”.

El diagnóstico estratégico da como resultado la formulación las estrategias genéricas siendo realizado a través de la Matriz DOFA. Dicho proceso le permitirá a la organización formular las estrategias adecuadas para aprovechar al máximo sus recursos y prevenir el efecto de las fuerzas externas.

El análisis DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa en relación a las oportunidades y amenazas. En resumen, la matriz DOFA resume los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de la estrategia. Esta matriz plantea cuatro tipos de estrategias que se obtienen al cruzar el factor interno con el externo, las cuales se pueden observar en la Figura 3.

Figura 3. Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO (De Crecimiento)	Estrategias DO (De Supervivencia)
Amenazas	Estrategias FA (De Supervivencia)	Estrategias DA (De fuga)

Fuente. Gerencia: Planeación y estrategia; Amaya Jairo (2005).



2.1.7 Planes Operativos

Para (Salazar, 2005) como fase final se realizan los planes operativos, los cuales se definen como:

En primer lugar, el proceso mediante el cual se adelantan ejercicios individuales de diseño que después se han de colectivizar y afinar. En segundo lugar, cada plan operativo corresponde a un determinado objetivo socioeconómico básico, cada objetivo socio-económico, que tiene un carácter amplio y general, busca alcanzarse durante la vigencia del plan

2.2 Marco Situacional

2.2.1 Historia y Aspectos Generales de la Compañía

Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A, empresa dedicada a la prestación del servicio de construcción de obras civiles que opera en el departamento del Cauca perteneciente al sector terciario, en este se incluyen empresas y organizaciones relacionadas a la construcción, su actividad principal es la número 4290 según la DIAN, proyectos de construcción de obras de ingeniería civil a través de la participación en concursos de licitaciones públicas y privadas.

La empresa fue fundada por el Ingeniero Civil Juan Carlos Canencio Sánchez, fue constituida en el año 2007 y ha estado operando hasta el día de hoy con una experiencia de 10 años generando reconocimiento por la realización de proyectos civiles de calidad y con gran importancia en el departamento. Cuenta actualmente con 18 empleos directos y más de 50 contratistas, es catalogada en la categoría de PYME por su tamaño organizacional; su sede principal y única es en la cra 8a # 3-34 en la ciudad de Popayán.



El logotipo de la empresa se muestra en la Figura 4.

Figura 4. Logotipo actual de la empresa es:



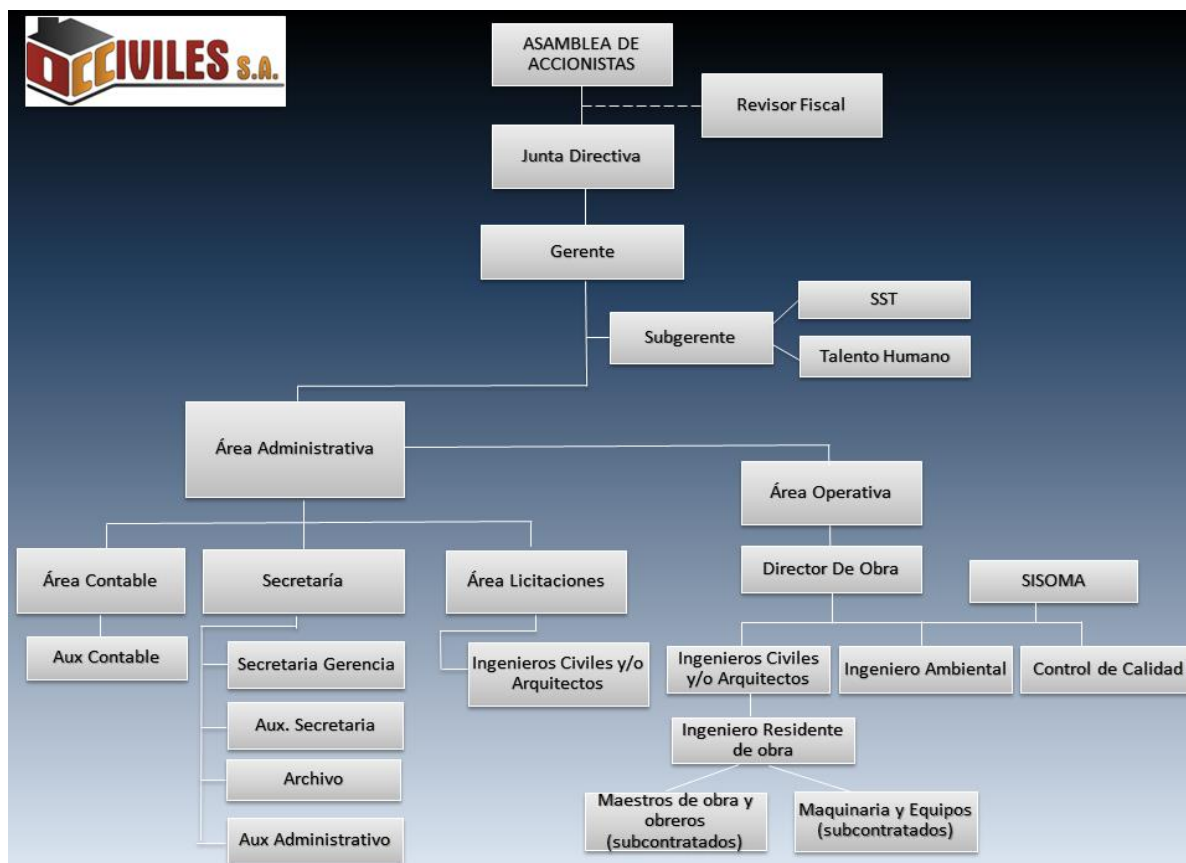
Fuente: Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A

2.2.2 Estructura Organizacional

La empresa Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A es una empresa de tipo innovadora por lo cual cuenta con una estructura fluida orgánica y selectivamente descentralizada, con expertos funcionales desplegados en equipos multidisciplinarios de staff, operarios y directivos para llevar a cabo proyectos innovadores. La coordinación es por medio de la adaptación mutua fomentada por el personal de enlace con directivos integradores y estructura matricial. Como conclusiones combina más democracia con menos burocracia siendo por tanto una estructura de moda, esta organización es eficaz en cuanto a la innovación contiene una configuración extraordinaria. A continuación, en la Figura 5 se encuentra el organigrama de la organización objeto de estudio.



Figura 5. Organigrama OCCIVILES S.A.



Fuente Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A



CAPITULO 3

CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

En este capítulo se describirá el tipo de investigación que se llevará a cabo, especificando las fuentes de información y los instrumentos utilizados para el desarrollo metodológico del plan estratégico de Proyectos y Construcciones de Occidente – OCCIVILES S.A.

3.1 Tipo de Estudio

Con el objetivo de adquirir un mayor conocimiento respecto a la situación actual interna y externa de la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A que facilite la construcción del plan estratégico, se realizara una investigación cualitativa basada en un método de estudio orientador, utilizando la herramienta de entrevista no estructurada que se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación, esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista.

También se implementará la observación de tipo abierta, coincidencia, no estructurada y en un ambiente natural, así como fuentes de información secundarias que permitan complementar la información obtenida y ayuden a obtener una visión más amplia de la situación presente de la organización objeto de estudio.

3.2 Fuentes de Información

Para las fuentes de recolección de datos se tiene en cuenta los datos primarios y secundarios. Los primarios son aquellos que cuando se obtiene directamente de la realidad,



recolectándolos por medio de sus propios instrumentos para el cumplimiento del objetivo de una estrategia determinada y que suministran información de primera mano, es decir de las personas u organizaciones objeto de estudio.

Para ser más precisos en la información extractada y recolectada, hubo la necesidad de dividir los datos secundarios en datos secundarios internos y datos secundarios externos.

Los datos secundarios internos: en el que se incluye la información disponible dentro de la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A, para ello se tuvo en cuenta los datos contables, cartas de clientes y proveedores, informes de los trabajadores implicados dentro de los procesos de construcción.

Ahora los datos secundarios externos: fueron recopilados por en las oficinas de Planeación Municipal, Secretaría de Obras Públicas Municipales, Cámara de Comercio de Popayán, los estudios que ha desarrollado la Universidad del Cauca y la Gobernación del Cauca., lo mismo que en revistas, páginas de internet.

3.3 Instrumentos para la recolección

Para los datos primarios se realizarán entrevistas con varios de los integrantes de la empresa, así se hará también uso de la observación a fin de tener una recopilación de la realidad que queremos estudiar.

Para los datos secundarios se utiliza material pedagógico, de esta manera se considera relevante por la conceptualización de términos base y guía para continuar con su desarrollo. Para lo cual se consultó en internet bases de datos como multidisciplinarias ebsco, web of science, science direct, y físicos como; libros teóricos, trabajos de grados, estudios de casos, artículos, fuentes empresariales.



CAPITULO 4

DESARROLLO DEL TRABAJO

En el presente capítulo tiene como propósito plasmar la parte práctica del plan estratégico para la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente OCCIVILES S.A. Dando como inicio con el direccionamiento estratégico, después se elabora el análisis estratégico que se divide en interno, externo y competitivo. Por último, se presentan el diagnóstico estratégico y los planes operativos.

4.1. Direccionamiento Estratégico

La Organización Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A no cuenta con una misión y visión organizacional, a continuación, se plantearán de acuerdo a las características de cada uno de los conceptos, la adquisición de la información será a través de los propietarios de la empresa y la asesora empresarial.

Teniendo en cuenta la importancia de estos conceptos, ya fueron aprobados por la dirección de la empresa y expuestos a todos los integrantes de la organización el día 19 de abril de 2017 junto con todo el direccionamiento estratégico.

4.1.1. Misión organizacional.

OCCIVILES S.A. es una empresa con una vasta experiencia de 10 años en el mercado de la construcción, dedicada al desarrollo de proyectos en construcción de obras civiles, comprometida con la responsabilidad, rectitud y eficiencia del servicio satisfaciendo así las necesidades de los clientes y el desarrollo integral de la organización contribuyendo al desarrollo social y económico del departamento del Cauca.



4.1.2. Visión organizacional.

Posicionar la Constructora Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A en el competitivo mundo de la construcción como una empresa seria, fiel a sus compromisos con clientes, proveedores y trabajadores con capacidad para ejecutar proyectos tanto en el ámbito privado como para el estado.

4.1.3. Valores corporativos

Los valores organizacionales ya se encontraban formulados y fueron facilitados por la asesora empresarial, estos fueron diseñados por el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de la empresa.

Siendo la empresa una organización que está al servicio de un mercado específico, necesita que sus colaboradores estén directamente conectados con la empresa y con el cliente, dado que su producto final impacta de una manera bastante amplia a terceros, por tanto, se establecen los siguientes valores que hacen que la empresa se proyecte junto con sus colaboradores al cumplimiento de los objetivos planteados.

- **Trabajo en equipo.** Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos de la organización buscamos el logro de los objetivos organizacionales.
- **Liderazgo.** Proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo
- **Respeto.** Reconocimiento que tenemos por los derechos de los demás en el cumplimiento de los propios deberes, con miras a una convivencia armónica.



- **Solidaridad.** Nos sentimos comprometidos con el acontecer de La Cooperativa y asumimos que nuestras acciones afectan a los demás.
- **Honestidad.** Realizamos todas las operaciones con veracidad, transparencia y rectitud.
- **Responsabilidad.** Actuar con diligencia y prudencia, tomando las decisiones necesarias para garantizar el éxito y minimizar las posibilidades de fracaso.

4.1.4. Objetivos estratégicos.

Los objetivos planteados para la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A se redactaron de la mano del gerente, el subgerente y la asesora empresarial.

- Incrementar la participación de Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A en el mercado.
- Consolidar a Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A en el mercado como una empresa con calidad, responsabilidad, estabilidad y alto compromiso social.
- Aumentar las utilidades por medio de la actualización constante de la información de los presupuestos con el fin de mantener un apropiado costo de construcción.
- Ofrecer el mejor servicio cumpliendo con todas las especificaciones requeridas por el cliente durante la construcción.
- Elaborar un producto final que supere las expectativas del cliente y se encuentre dentro de los plazos programados de construcción.
- Asegurar la posición competitiva más fuerte en nuestros mercados principales a través de los mejores precios, proveedores y la excelencia operacional.



4.2 Análisis Estratégico

Este análisis se compone del análisis interno, externo, competitivo y el análisis de vulnerabilidad de la organización, los cuales se desarrollan a continuación. El análisis estratégico está enfocado a la solución del problema del presente plan.

4.2.1 Análisis interno

El análisis interno se sustentará teóricamente a través de las 7s de Mckinsey, las cuales servirán de insumo para la construcción de la matriz P.C.I de esta se deriva la matriz E.F.I, en la cual esta se identificará y se evaluará las fortalezas y debilidades de la empresa.

4.2.1.1 Matriz P.C.I (Perfil de capacidad interna)

La información que se utilizó para la construcción de esta matriz, se reunió a partir del análisis de las 7s de Mckinsey aplicadas a la organización; herramienta compuesta por variables tales como: Estructura, estrategia, sistemas, estilo, personal y habilidades; cada factor se debatió en reunión con el gerente, subgerente y la asesora empresarial para su calificación y el análisis interno de la organización. Dicha información se encuentra plasmada en la Tabla 1.

4.2.1.2 Matriz E.F.I. (Evaluación de factores internos)

Para construir esta matriz se utilizaron los factores internos de Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A que tu vieron mayor impacto y por tanto alcanzaron puntajes altos en la matriz P.C.I. todos estos valores fueron realizados con la supervisión de la asesora empresarial asignada por el alto conocimiento que tiene de la organización. Por tal motivo a cada factor se le asignará un peso que ira entre el intervalo 0 y 1, a la final la sumatoria de todos los pesos de los factores debe ser igual a 1. Seguidamente se le asignará un valor que entre 1 y 4, el cual dependerá el grado de importancia del factor. Finalmente se multiplica el peso y el valor en cada factor para obtener una ponderación.



Tabla 1. Matriz P.C.I. (Perfil de Capacidad Interna) 7S de Mckinsey.

VARIABLES	CLASIFICACIÓN DE FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
ESTRUCTURA	Estructura organizacional definida y actualizada				X				X	
	Formalización		X						X	
	Centralización del poder	X						X		
	Flujos de comunicación		X						X	
ESTRATEGIA	Estrategia empresarial plasmada en un plan estratégico				X			X		
	Estrategia genérica de enfoque	X						X		
	Dimensión tecnológica		X						X	
	Cambios en la demanda		X							X
SISTEMAS	Sistemas financieros	X						X		
	Sistemas de información gerencial.		X						X	
	Sistemas de seguridad salud en el trabajo	X						X		
	Infraestructura		X						X	
ESTILO	Conductas orientadas a los resultados	X							X	
	Conductas orientadas a las relaciones		X							X
	Empoderamiento	X							X	
PERSONAL	Prácticas destinadas a la mejora de competencias	X						X		
	Compensación salarial		X						X	
HABILIDADES	Especialización del trabajo				X			X		
	Competencias organizacionales		X						X	
	Fuerza de trabajo		X					X		
VALORES COMPARTIDOS	Valores interpersonales	X							X	
	Conocimiento del direccionamiento estratégico				X			X		
	Valores de producción		X							X

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos apreciar en la Tabla 2, la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A obtuvo una ponderación de 2,75 lo cual indica que tiene una posición



interna fuerte que se puede observar en su ambiente laboral vivido en el periodo de la pasantía, pero aun así es necesario generar estrategias para que la organización pueda mejorar.

Por otro lado, es importante explicar las fortalezas y debilidades que actualmente posee esta organización, las definiciones que están a continuación fueron construidas con el apoyo y supervisión de la asesora empresarial que tiene un conocimiento mayor sobre la organización.

Tabla 2. Matriz E.F.I

FACTORES INTERNOS CLAVE			
FORTALEZAS	PESO	VALOR	PONDERACION
1. Centralización del poder	0,15	4	0,6
2. Estrategia genérica de enfoque	0,1	3	0,3
3. Sistemas financieros	0,1	3	0,3
4. Sistemas de seguridad salud en el trabajo	0,1	4	0,4
5. Conductas orientadas a los resultados	0,05	4	0,2
6. Empoderamiento	0,05	3	0,15
7. Prácticas destinadas a la mejora de competencias	0,05	3	0,15
8. Valores interpersonales	0,05	3	0,15
DEBILIDADES	PESO	VALOR	PONDERACION
1. Estructura organizacional definida y actualizada	0,1	2	0,2
2. Estrategia empresarial plasmada en un plan estratégico	0,1	1	0,1
3. Especialización del trabajo	0,05	2	0,1
4. Conocimiento del direccionamiento estratégico	0,1	1	0,1
TOTAL	1	33	2,75

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se conceptualizan cada una de las fortalezas y debilidades que resultaron en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) después de haber realizado el análisis estratégico interno.



Fortalezas

Centralización del poder. Al ser Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A una mediana empresa, el poder recae en el gerente y se centraliza ocasionando el manejo practico de la toma de decisiones de la organización, por tal motivo es necesario que este tenga los conocimientos e información necesaria para llevar a la organización al cumplimiento de sus objetivos.

Estrategia genérica de enfoque. La empresa tiene su mercado meta muy claro y definido, este mercado es el de licitaciones públicas y privadas, por lo que esto permite que la empresa pueda tener una ventaja competitiva por el gran conocimiento de su enfoque.

Sistemas financieros. La empresa posee unos sistemas financieros y contables estables que le permiten primero que todo tomar decisiones y segundo llevar toda su información como lo exige la ley.

Sistemas de seguridad salud en el trabajo. La empresa comprometida con el bienestar de sus trabajadores y por el cumplimiento a los plazos de la implementación del SG-SST proporcionados por el gobierno nacional. Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A ha diseñado su propio sistema de seguridad y salud en el trabajo.

Conductas orientadas a los resultados. Sin duda esta empresa tiene diferentes proyectos en marcha y por licitar, por lo que a cada uno le debe cumplir con sus respectivas especificaciones, lo que hace que el personal de esta organización trabaje por resultados, buscando siempre la eficiencia y la eficacia es decir la efectividad.

Empoderamiento. Es una herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser motivación y se convierta en un sistema radicalmente funcional, en Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.



Prácticas destinadas a la mejora de competencias. El personal de la organización está constantemente en capacitaciones debido a que la empresa opera en el mercado de la construcción, mercado que cambia constantemente y se emiten numerosas leyes para el funcionamiento, razón por la cual dichos empleados tienen que estar a la vanguardia en estos temas.

Valores interpersonales. Estos hacen parte de la cultura organizacional, por lo que el recurso humano de esta organización debe poseer valores que permitan la cooperación entre sus miembros, todo ello para conllevar al buen clima laboral y al cumplimiento de los objetivos organizacionales con mayor facilidad.

Debilidades:

Estructura organizacional definida y actualizada. Se hace necesario que la estructura este bien definida y actualizada para poder tener una mejor observación de la organización por lo tanto tener una mejor dirección de ella, el organigrama se realizó con la ayuda del pasante, el subgerente y la asesora empresarial.

Estrategia empresarial plasmada en un plan estratégico. La empresa Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A no cuenta con un plan estratégico el cual le sirva como guía para la toma de decisiones.

Especialización del trabajo. La empresa maneja un enfoque general en la que cada empleado participa en una amplia gama de actividades de trabajo.



Conocimiento del direccionamiento estratégico. Como la empresa no tiene actualmente un plan estratégico, los integrantes de la organización no conocen el direccionamiento estratégico de la empresa.

4.2.2 Análisis Externo

El análisis externo se realizará a través de las matriz POAM, la cual sirve de insumo para la construcción de la matriz E.F.E que permite identificar y evaluar las oportunidades y amenazas de la empresa.

Matriz POAM.

La información para el análisis externo se puede reunir en la Matriz POAM donde clasificó los diferentes factores externos de Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A estudiados con la asesora empresarial, subgerente y reunidos en: políticos, sociales culturales, económicos, tecnológicos, y geográficos. A cada factor se le cataloga como una amenaza y oportunidad dándole una clasificación alta media o baja. Esta matriz, se encuentra expuesta en la Tabla 3, y nos permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la organización objeto de estudio.



Tabla 3. Matriz P.O.A.M

FACTORES	Oportunidades			Amenazas		
	A	M	B	A	M	B
POLÍTICOS – LEGALES						
Políticas del Gobierno hacia el sector		X		X		
Estabilidad política del país		X			X	
Leyes que favorecen la actividad de las pequeñas y medianas empresas		X			X	
ECONÓMICOS						
La tasa de cambio		X			X	
La inflación			X	X		
Tratados de Libre Comercio	X					X
Las tasas de interés			X	X		
Tasa de desempleo	X					X
SOCIAL, CULTURAL Y EDUCATIVO						
Inseguridad y problemas de orden publico		X			X	
Crecimiento de la población	X					X
Cambios en el estilo de vida		X			X	
Percepción de la sociedad frente a los proyectos			X	X		
Mano de obra calificada		X			X	
GEOGRAFICOS						
Calidad de las vías	X					X
Afluencia de servicios públicos.	X					X
Condiciones climáticas y ambientales			X	X		
TECNOLOGICOS						
Velocidad en el desarrollo tecnológico	X					X
Oferta tecnológica		X			X	
ECOLÓGICOS						
Preservación del medio ambiente y de sus recursos naturales		X			X	
Desequilibrio del medio ambiente		X			X	

Fuente: Elaboración propia.

Matriz E.F.E. (Evaluación de factores externos)

Para realizar esta matriz se utilizarán los factores externos con mayor incidencia, los cuales se les dará un peso, es el mismo método que se realiza con la matriz EFI, además de ello, a cada factor se le da una calificación para después obtener la ponderación. Esta matriz que se encuentra



en la Tabla 4, permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Cada factor se le asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

A cada factor se le establece una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Tabla 4. Matriz E.F.E

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Oportunidades			
Tratados de Libre Comercio	0,11	3	0,33
Tasa de desempleo	0,09	2	0,18
Crecimiento de la población	0,09	3	0,27
Calidad de las vías	0,1	2	0,2
Afluencia de servicios públicos.	0,1	2	0,2
Velocidad en el desarrollo tecnológico	0,1	3	0,3
Amenazas			
Políticas del Gobierno hacia el sector	0,1	3	0,3
La inflación	0,05	2	0,1
Las tasas de interés	0,05	2	0,1
Percepción de la sociedad frente a los proyectos	0,11	3	0,33
Condiciones climáticas y ambientales	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,51

Fuente: Elaboración propia.



El total ponderado para la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente – OCIVILES S.A es de 2,51, lo que señala que está en la media e indica que las estrategias de la empresa están respondiendo bien a las oportunidades y amenazas que le genera el entorno. Las oportunidades más representativas para Proyectos y Construcciones de Occidente – OCIVILES S.A son tratados de Libre Comercio, crecimiento de la población y velocidad en el desarrollo tecnológico. Las amenazas a las que debe prestar mayor atención son las políticas del gobierno hacia el sector, percepción de la sociedad frente a los proyectos y condiciones climáticas y ambientales

➤ **Oportunidades**

- **Tratados de Libre Comercio.** Es una oportunidad para Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A ya que el gobierno colombiano al firmar la paz con el grupo subversivo de las Farc ha generado confianza en muchos países dando como resultado acuerdos que puedan disminuir los precios de productos utilizados para la construcción, por medio de eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para dichos productos. Y esto conlleva a una reducción de los costos de producción en los proyectos que esté desarrollando la empresa y por ende mayores utilidades.
- **Tasa de desempleo.** Si hay una tasa de desempleo alta hay dos opciones, una es que el gobierno realice jornadas para emplear masivamente a las personas dando beneficios a las empresas que se acojan a estos programas, y la otras que como en el mercado la demanda de empleo esta tan alta y la oferta tan baja las personas que desean adquirir un empleo estarán dispuestas a recibir lo que el empleador pueda pagarle, en este caso vemos una oportunidad clara para la disminución de costos por ambas opciones anteriormente estudiadas.
- **Crecimiento de la población.** Al aumentar la población el estado colombiano debe generar proyectos para que las ciudades del país tengan un mayor desarrollo en infraestructura y



deben sacar al mercado más licitaciones en las cuales Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A va a ver como una oportunidad para tener un mayor reconocimiento y más proyectos a realizar que darán como resultado el aumento de las utilidades de la organización.

- **Calidad de las vías.** El aumento de la calidad de las vías le da dos oportunidades claras a Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A, la primera es que el estado al mejorar las vías y carreteras del país saca al mercado licitaciones en las que la empresa participará, y por otra parte el acceso a municipios donde se estén realizando proyectos será más cómodo mejorando los costos de transporte de los productos utilizados y la facilidad de la supervisión del estado de los proyectos.
- **Afluencia de servicios públicos.** Facilita la construcción de obras civiles en los sitios más remotos donde la organización este ejecutando proyectos, por lo tanto, el tiempo de entrega será más corto, mejorando costos en los proyectos y evitando problemas en el desarrollo del proyecto.
- **Velocidad en el desarrollo tecnológico.** Los nuevos sistemas constructivos representan un aspecto muy importante en el desarrollo de futuras urbanizaciones y edificaciones en general, dándole a Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A una oportunidad bastante grande en la mejora del peso en la edificación, mayor rapidez constructiva, menos costo y mayor calidad.

➤ **Amenazas**

- **Políticas del Gobierno hacia el sector.** Debido a que el 2016 fue un año con muchos casos de corrupción y cayendo del puesto 83, que ocupó el país durante el 2015, al 90 dentro de 176 países calificados, siendo el 176 el peor. Según el informe y las cifras publicadas por EL TIEMPO, por tercer año consecutivo Colombia tiene una baja calificación en percepción de corrupción. Todo esto es una amenaza para Proyectos y Construcciones de



Occidente - OCCIVILES S.A ya que el estado puede tomar la decisión de poner más barreras de entrada al proceso de licitaciones obstaculizando y haciendo más difícil poder ganar una licitación, por ende, se debe aplicar una estrategia para que este factor no interfiera en el funcionamiento de la empresa.

- **La inflación.** De acuerdo con Portafolio (2017), Juan José Echavarría, el nuevo director del Banco de la República, presentó su primer informe sobre política monetaria en la primera rendición de cuentas de 2017, que se realizó en la Biblioteca Luis Ángel Arango, en la que señaló que, aunque la inflación ha venido cayendo los últimos meses, aún se encuentra en niveles altos. De acuerdo con Echavarría, en diciembre pasado la inflación anual siguió descendiendo, pero su nivel y expectativas, así como las medidas de inflación básica, superan el rango-meta del 2 al 4%, al final de 2016 la inflación anual se redujo por quinto mes consecutivo y se situó en 5,75%. A pesar de que este cayendo este índice no deja de ser una preocupación para Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A ya que los productos necesarios para la realización de los proyectos están con altos precios lo que en cadena aumenta el costo de producción y disminuye el margen de ganancia.
- **Las tasas de interés.** Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A no tiene un índice alto de endeudamiento, pero cuando se necesitan realizar proyectos se acuden para la obtención de capital necesario para la realización del proyecto, lo vemos como una amenaza porque según la revista dinero el presidente de la república y el ministerio de hacienda le han pedido al banco de la republica que disminuyan la tasa de interés ya que están muy altas y el banco de la republica da una respuesta muy lenta y se acoge a las decisiones que sus analistas le indican bajando la tasa de interés a un ritmo muy lento.
- **Percepción de la sociedad frente a los proyectos.** La percepción que tiene la población con respecto a los proyectos de construcción debido a los acontecimientos de corrupción se ha visto muy afectada y la población colombiana ya no cree que existan empresas correctas que no estén implicadas en este tipo de sucesos. Por ende, vemos este factor como



una amenaza para Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A ya que puede afectar la su imagen ante la población por su manejo de licitaciones.

- **Condiciones climáticas y ambientales.** Este factor para Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A se planteó como una amenaza porque en sitios geográficos donde se están realizando proyectos se ve afectado el desarrollo del proyecto por cambios drásticos del clima.

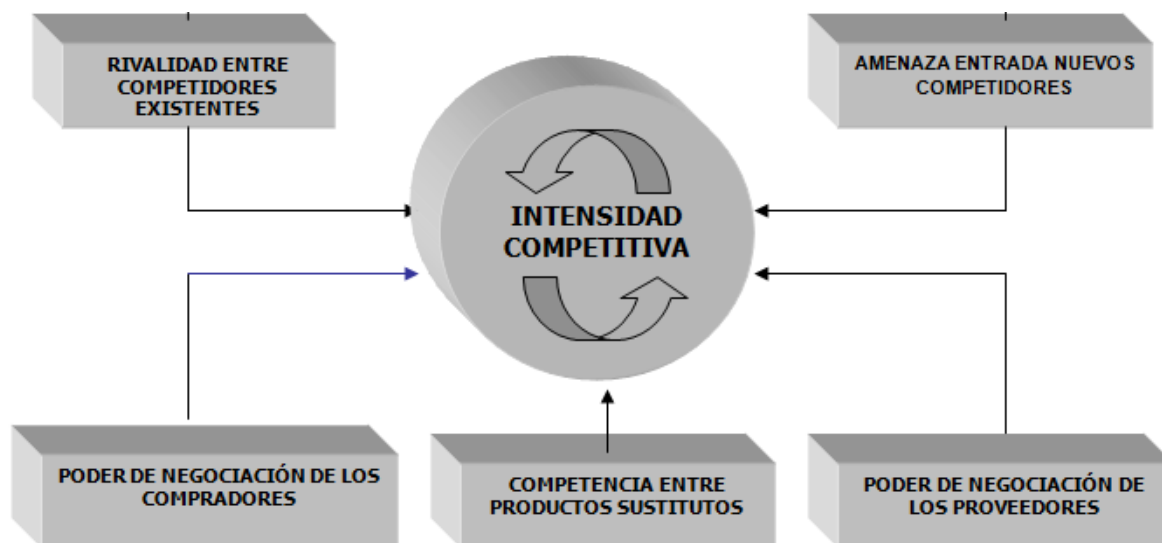
4.2.3 Perfil competitivo

El modelo de las fuerzas competitivas propuesto por Porter (1980) es un medio estratégico que nos permite analizar un sector de actividad económica o una organización a partir de factores económicos y de la industria con el propósito de desarrollar estrategias que permitan alcanzar ventajas competitivas sostenibles este modelo se puede observar en la Figura 6. Porter desarrolla múltiples Postulados Estratégicos que permiten determinar tanto la competitividad sectorial como la empresarial, El modelo propuesto por este permite hacer análisis sectoriales, evaluar estrategias actuales y establecer nuevos posicionamientos estratégicos.

Es por esto que según este modelo analizaremos detenidamente según sus variables contenidas más representativas, en el marco de los diferentes entornos que pueden llegar afectar el desarrollo positivo de para qué Proyectos y Construcciones de Occidente - OCCIVILES S.A esta sea mayormente competitiva.



Figura 6. Modelo de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Adaptación elaborada por Bermeo (2011)

El análisis estratégico competitivo se desarrolla a través de la matriz del perfil competitivo (PC), y se completa por intermedio de la información recopilada en varias reuniones con el gerente y la asesora empresarial, los factores divididos en las cinco fuerzas competitivas de Porter serán clasificados como oportunidades o amenazas en la Tabla 5, de igual forma debe evaluarse y valorarse el impacto de cada oportunidad o amenaza por lo que se utilizara la calificación Alto (3), Medio (2) y Bajo (1).



Tabla 5. Matriz competitiva de oportunidades y amenazas

5 FUERZAS	CLASIFICACION DE FACTORES	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.Rivalidad entre competidores existentes	Cantidad de competidores		X						X	
	Diferenciación de productos				X			X		
	Crecimiento de la industria					X			X	
	Curva de experiencia				X			X		
2.Amenaza de entrada de nuevos competidores	Políticas Gubernamentales		X						X	
	Necesidad de capital					X			X	
	Economías a escala				X			X		
	Diferenciación del servicio					X			X	
3.Poder de negociación de los proveedores	Tamaño y concentración.				X			X		
	Disponibilidad de insumos sustitutos.							X		
	Evaluación de Cotizaciones				X				X	
	Tecnología		X						X	
4. Poder de negociación de los compradores	Volumen del comprador					X		X		
	Sensibilidad del comprador al precio	X						X		
	Calidad del servicio			X				X		
5. Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos		X						X	
	Costo de cambio para el cliente.	X						X		
	Propensión del comprador a cambiar	X						X		

Fuente: Elaboración Propia

A cada factor se le asigna un peso con un límite entre 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante), la sumatoria de los pesos debe ser igual a 1.0. Siguiendo, cada factor debe tener una clasificación que va de 1 a 4 para determinar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa, lo que determina: respuesta superior (clasificación = 4), la respuesta está por encima del promedio (clasificación = 3), la respuesta es promedio (clasificación = 2), o la respuesta es deficiente (clasificación = 1). Después se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable. Finalmente se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas. Una



puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades, ni evitando las amenazas externas, se puede apreciar en la tabla 6.

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Competitivos (EFC)

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	Diferenciación de productos	0,12	3	0,36
	Curva de experiencia	0,14	4	0,56
	Economías a escala	0,11	3	0,33
	Tamaño y concentración.	0,1	2	0,2
	Evaluación de Cotizaciones	0,11	3	0,33
AMENAZAS	Sensibilidad del comprador al precio	0,1	3	0,3
	Costo de cambio para el cliente.	0,12	2	0,24
	Propensión del comprador a cambiar	0,11	2	0,22
TOTAL		0,91		2,54

Fuente: Elaboración Propia.

El total ponderado dio como resultado es de 2.54, con este resultado podemos concluir que está por encima del promedio. Eso representa que las estrategias de la empresa están respondiendo bien a las oportunidades y amenazas que se generan por las fuerzas competitivas de Porter. Las oportunidades más representativas para Proyectos y Construcciones de Occidente – OCCIVILES SA son la diferenciación de productos, diferenciación de productos, curva de experiencia, economías a escala, evaluación de cotizaciones. Las amenazas a las que debe prestar mayor atención son la sensibilidad del comprador al precio, costo de cambio para el cliente. A continuación, se conceptualizan cada una de las oportunidades y amenazas que resultaron en la Matriz de Evaluación de Factores Competitivos (EFC) después de haber realizado el análisis estratégico competitivo.

➤ Oportunidades

- **Diferenciación de productos.** Nos menciona que a la hora de ofertar productos o servicios que son valorados como únicos o exclusivos por el comprador pueden ser Productos



altamente diferenciados lo podemos identificar en Proyectos y Construcciones de Occidente S.A. que se caracteriza por ofrecer productos de excelente calidad cuando ejecuta licitaciones, con atributos diferenciadores a los de su competencia como sus costos, tiempos de entrega y llevando al cliente a que se acomode a lo que la empresa ofrece, características que hacen de la empresa exitosa y siempre con proyectos en ejecución.

- **Curva de experiencia.** Se refiere que a medida que una empresa acumula experiencia en la producción de un producto o servicio existe la oportunidad de reducir los costos, y la experiencia que posee Proyectos y Construcciones de Occidente OCCIVILES SA. y su gerente como ingeniero civil son de gran aporte a la hora de reducir costos en las compras de materias primas o insumos como también a la hora de ejecutar los proyectos que se han ganado licitando.
- **Economías de escala.** Es un factor a favor debido a que Proyectos y Construcciones de Occidente OCCIVILES S.A. centran sus esfuerzos en licitaciones que demanden cantidades considerables del servicio para poder ofrecer un precio módico debido al volumen de la licitación que se tenga en mira.
- **Tamaño y concentración.** Al existir una gran cantidad de proveedores en el mercado estos tienen poco poder de negociación para influir en los precios de sus productos. Por el contrario, luchan entre sí para poder abarcar gran parte de la demanda.
- **Evaluación de Cotizaciones.** Debido a la experiencia que tiene la empresa y la cantidad de proveedores que se han sumado a la base de datos, se hace la evaluación de todos los precios que nos pueden ofrecer en insumos o materia prima con el fin de reducir los costos en la realización de los proyectos.



➤ **Amenazas:**

- **Sensibilidad del comprador al precio.** A la hora de licitar las partes que contratan el servicio siempre buscan la mejor opción de costos por lo que hace que exista una mayor sensibilidad por parte del comprador hacia el precio.
- **Costo de cambio para el cliente.** Si los costos son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan, cuanto menos cueste pasar del producto original a un sustituto, sea en términos financieros, humanos o afectivos, es más fácil que los compradores cambien.
- **Propensión del comprador a cambiar.** Algunas sustituciones requieren una atención especial: son básicamente nuevos descubrimientos.

4.2.3.1 Análisis estructural de los sectores

A continuación, se evalúan **los factores de las barreras de entrada de nuevos competidores** como se señala en la Tabla 7. Como consecuencia en la tabla 8 se consigna la síntesis de la evaluación de las barreras de entrada.



Tabla 7. Barreras de entrada

	BARRERAS DE ENTRADA	A	MA	E	MB	B	I
1	Requisitos de capital	X					
2	Costes cambiantes		X				
3	Experiencia en el sector	X					
4	Tecnología			X			
5	Diferenciación Producto	X					
	EVALUACIÓN FINAL	A	MA	E	MB	B	I
	BARRERAS DE ENTRADA	3	1	1			
	OCCIVILES S.A.	0,6	0,2	0,2			

Fuente. Elaboración Propia (Resultado estudio).

Tabla 8. Síntesis barreras de entrada

DENOMINACIÓN		PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Alto	A	5	60%	3
Medio Alto	MA	4	20%	0,8
Equilibrio	E	3	20%	0,6
Medio Bajo	MB	2	0%	0
Bajo	B	1	0%	0
Inexistente	I	0	0%	0
BARRERAS DE ENTRADA				4,4

Fuente. Elaboración Propia (Resultado estudio).

El resultado de la ponderación obtenida es de 4,4, lo que significa que su denominación es alta ósea que difícil entrar al sector de la construcción en el departamento del Cauca y en Popayán, los factores más influyentes en el resultado obtenido fueron requisitos de capital, experiencia en el sector y diferenciación producto.

En la fuerza de entrada de nuevos competidores también se evalúan los factores de barreras de salida como se consignan en la tabla 9. Y a continuación en la tabla 10. Se observa la síntesis de la evaluación de las barreras de salida.



Tabla 9. Barreras de salida nuevos competidores

	BARRERAS DE SALIDA	A	MA	E	MB	B	I
1	Activos especializados (Poco liquidables)			X			
2	Relaciones estratégicas y entre otros negocios	X					
3	Barreras emocionales			X			
4	Restricciones sociopolíticas			X			
5	Obligaciones largo plazo	X					
	EVALUACIÓN FINAL	A	MA	E	MB	B	I
	BARRERAS DE SALIDA	2	2	1			
	OCCIVILES S.A.	0,4	0	0,6			

Fuente. Elaboración Propia (Resultado estudio).

Tabla 10. Síntesis barreras de salida

DENOMINACIÓN		PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Alto	A	5	40%	2
Medio Alto	MA	4	0%	0
Equilibrio	E	3	60%	1,8
Medio Bajo	MB	2	0%	0
Bajo	B	1	0%	0
Inexistente	I	0	0%	0
BARRERAS DE SALIDA				3,8

Fuente. Elaboración Propia (Resultado estudio).

La ponderación obtenida por las barreras de salida es de 3,80 lo que significa que su denominación está entre Equilibrio y Medio Alta y no es tan fácil salir del sector de la construcción en el departamento del Cauca y en Popayán. Los factores que más influyen en este resultado son las relaciones estratégicas y entre otros negocios obligaciones largo plazo.

En la **fuerza de proveedores** se evalúan los factores de los proveedores de la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente – OCCIVILES S.A. consignados en la Tabla 11. Por otro lado, en la Tabla 12 se muestra la síntesis de evaluación de la fuerza de los proveedores.



Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		A	MA	E	MB	B	I
1	Número y grado de concentración		X				
2	Información sobre el sustituto			X			
3	Disponibilidad de sustitutos		X				
4	Poder de decisión sobre el precio		X				
EVALUACIÓN FINAL		A	MA	E	MB	B	I
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			3,00	1,00			
OCCIVILES S.A.			0,75	0,25			

Fuente. Elaboración Propia (Resultado estudio).

Tabla 12. Síntesis poder de negociación proveedores

DENOMINACION		PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Alto	A	5,00	0,00	0,00
Medio Alto	MA	4,00	0,75	3,00
Equilibrio	E	3,00	0,25	0,75
Medio Bajo	MB	2,00	0,00	0,00
Bajo	B	1,00	0,00	0,00
Inexistente	I	0,00	0,00	0,00
TOTAL				3,75

Fuente. Elaboración Propia (Resultado estudio).

La ponderación obtenida por el poder de negociación de los proveedores es de 3,75 lo que significa que está en equilibrio y el poder está en el promedio. En una empresa dedicada a la construcción se vende un servicio tangible, por lo que existen proveedores de materia prima. Los factores que más influyen en este resultado son el número y grado de concentración de los proveedores y el poder de decisión sobre el precio.

En la **fuerza de compradores** se evalúan los factores de los compradores o clientes de la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente OCCIVILES S.A. consignados en la Tabla 13. Por otro lado, en la Tabla 14 se muestra la síntesis de evaluación de la fuerza de los compradores.



Tabla 13. Poder de negociación de los compradores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES		A	MA	E	MB	B	I
1	Grado de concentración			X			
2	Sensibilidad hacia los precios	X					
3	Percepción de la calidad en el producto		X				
4	Diferenciación Producto			X			
EVALUACIÓN FINAL		A	MA	E	MB	B	I
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES		1,00	1,00	2,00			
OCCIVILES S.A.		0.25	0.25	0.5			

Fuente. Elaboración Propia (Resultado estudio).

Tabla 14. Síntesis del poder de negociación de los compradores

DENOMINACIÓN		PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Alto	A	5,00	25,0%	1,25
Medio Alto	MA	4,00	25,0%	1,00
Equilibrio	E	3,00	50,0%	1,50
Medio Bajo	MB	2,00	0,0%	0,00
Bajo	B	1,00	0,0%	0,00
Inexistente	I	0,00	0,0%	0,00
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES				3,75

Fuente. Elaboración Propia (Resultado estudio).

La ponderación obtenida por el poder de negociación de los compradores o clientes es de 3,60 lo que significa que está en equilibrio. En una empresa de construcción que licita solo tiene un tipo de clientes y son las licitaciones ganadas en concurso. Los factores que más influyen en este resultado son la sensibilidad al precio.

En la **rivalidad entre competidores** se evalúan los factores de los competidores de la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente OCCIVILES S.A. consignados en la Tabla 15. Por otro lado, en la Tabla 16 se muestra la síntesis de evaluación de la rivalidad entre competidores.



Tabla 15. Nivel de rivalidad entre competidores existentes

	NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	A	MA	E	MB	B	I
1	Número de competidores			X			
2	Diversidad de competidores			X			
3	Costos fijos		X				
4	Crecimiento del sector	X					
5	Barreras de salida				X		
	EVALUACIÓN FINAL	A	MA	E	MB	B	I
	NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	0,20	0,20	0,40	0,20		
	OCCIVILES S.A.						

Fuente. Elaboración Propia (Resultado estudio).

Tabla 16. Síntesis rivalidad competidores existentes

DENOMINACIÓN		PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Alto	A	5,00	20,0%	1,00
Medio Alto	MA	4,00	20,0%	0,80
Equilibrio	E	3,00	40,0%	1,20
Medio Bajo	MB	2,00	20,0%	0,40
Bajo	B	1,00	0,0%	0,00
Inexistente	I	0,00	0,0%	0,00
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES				3,40

Fuente. Elaboración Propia (Resultado estudio).

La ponderación obtenida por la rivalidad de competidores existentes es de 3,40 lo que significa que el nivel es medio bajo. La fuerza de esta rivalidad no es tan amplia, ya que no hay muchos competidores directos que se dediquen a licitar como lo hace Proyectos y Construcciones de Occidente. Los factores que más influyen en este resultado es el crecimiento del sector.

En la **fuerza de sustitutos** se evalúan los factores de los servicios sustitutos de la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente OCCIVILES S.A. consignados en la Tabla 17. Por otro lado, en la Tabla 18 se muestra la síntesis de evaluación de la fuerza de sustitutos



Tabla 17. Fuerza de sustitutos

	SUSTITUTOS	A	MA	E	MB	B	I
1	Productos sustitutos			X			
2	Costos del sustituto	X					
3	Costes del cambio para el cliente			X			
	EVALUACIÓN FINAL	A	MA	E	MB	B	I
	SUSTITUTOS	1,00	0,00	2,00			
	OCCIVILES S.A.	0,33		0,66			

Fuente. Elaboración Propia (Resultado estudio).

Tabla 18. Síntesis fuerza de sustitutos

DENOMINACIÓN		PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Alto	A	5,00	33,4%	1,67
Medio Alto	MA	4,00	0,0%	0,00
Equilibrio	E	3,00	66,6%	2,00
Medio Bajo	MB	2,00	0,0%	0,00
Bajo	B	1,00	0,0%	0,00
Inexistente	I	0,00	0,0%	0,00
SUSTITUTOS				3,67

Fuente. Elaboración Propia (Resultado estudio).

La ponderación obtenida por la fuerza de servicios sustitutos es de 3,67 lo que significa que el nivel está entre equilibrio y medio alto, la fuerza de los sustitutos es importante para revisar si producto no tiene ninguna ventaja específica en comparación con productos similares. Los factores que más influyen son los costos del sustituto.

4.2.4 Análisis de Vulnerabilidad

El análisis de vulnerabilidad, es un proceso integrado por varias etapas, estas son:

1. Identificación de Puntos. Entendiéndose como puntal un elemento de soporte, del cual depende la empresa para sobrevivir. Por lo tanto, al realizar el análisis de vulnerabilidad lo primero que se debe identificar son los factores puntales sobre los cuales se soporta la empresa. Tales pueden referirse a los clientes, a los proveedores, al recurso humano, a la situación en el mercado, a la relación con la competencia, a la investigación, a la posición tecnológica, a la



situación financiera, a la estructura de capital o administrativa, a la cultura institucional, etc. En un trabajo de grupo, se debe definir cuáles son los puntales y enumerarlos (una tormenta de ideas, un diagrama de causa efecto, o un Pareto podrían ser empleados).

2. Traducir las puntales en amenazas para el negocio. ¿Qué pudiese ocurrirle a la empresa si ocurriese tal evento? Imaginar lo peor permite superar el impacto potencial de una amenaza. Por ejemplo, un paro de proveedores ocasionaría altos costos para la empresa. Esta conversión de puntales en amenazas, debe ser hecha por cada participante individualmente, luego compartida con su grupo de tres integrantes y, después de una amplia discusión, deben nombrar un representante, quien conjuntamente con otros tres representantes deben obtener un listado común de puntales, hasta obtener un listado de toda la empresa.

3. Evaluación de consecuencias. El grupo deberá analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.

4. Valorizar el impacto. Evaluadas las consecuencias de cada puntal, el grupo debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto debe realizarlo en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas. Esta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los participantes.

5. Probabilidad de ocurrencia de la amenaza. Este paso consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1, cada participante evaluará la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto. Este es un análisis muy importante en el estudio estratégico, que requiere mucho juicio y uso del conocimiento técnico, del entorno y de la empresa.

6. Capacidad de reacción. Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, probabilidad y ocurrencia, el grupo debe preguntarse ¿cuál es la capacidad de reacción que tiene la empresa? Aquí calificará entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una



capacidad total de reacción. La calificación indicará, igualmente, el tipo de acciones que debe tomar la empresa, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud.

La calificación que resulte por cuadrantes será la siguiente y se podrá observar en la

Figura 7:

- En el cuadrante I, indica que la empresa está indefensa, en el grado que señale el cuadrante, y por tanto debe tomar acciones inmediatas.
- El cuadrante II indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción.
- En el cuadrante III la empresa está preparada para reaccionar.
- El cuadrante IV revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.
-

Figura 7. Valoración del impacto

	VALORES	CAPACIDAD DE REACCIÓN	
		(0 - 5)	(5 - 10)
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA *IMPACTO DE LA AMENAZA	(5 - 10)	INDEFENSA I	EN PELIGRO II
	(0 - 5)	VULNERABLE IV	PREPARADA III

Fuente: Gerencia Estratégica. Serna G., 2014. Elaboración propia.



Tabla 19. Diagrama de Evaluación de Vulnerabilidad

PUNTALES	Amenaza/ Debilidad	Consecuencia	Impacto (0-10)	Probabilidad Ocurrencia (0-1)	Capacidad de Reacción (0-10)	Grado de Vulnerabilidad
1. Centralización del poder.	Estructura de poder débil.	Los empleados tengan mayor autoridad que el propietario	4	0.4	9	III
2. Sistemas de seguridad y salud en el trabajo.	No existen sistema de seguridad y salud en el trabajo.	Accidentes laborales sin ningún soporte de seguridad y salud	9	0.3	8	III
3. Conducta orientada a los resultados.	Conductas negativas hacia el resultado esperado.	Problemas en la ejecución de proyectos, retrasos	5	0.4	7	III
4. Estrategia plasmada en un plan estratégico.	No existe una estrategia.	Desconocimiento de los empleados en la manera de ejecutar	6	0.2	8	III
5. Conocimiento de direccionamiento estratégico.	No hay un plan estratégico como referente.	Desconocimiento por parte de los empleados sobre el futuro de la empresa	6	0.3	8	III
6. Tratados de libre comercio	Sube el precio de la divisa encarece la materia prima.	Aumento de los costos genera problemas en la participación por licitaciones	6	0.7	7	III
7. Velocidad en el desarrollo tecnológico	Aumento de la competencia.	Disminución de costos por parte de la competencia, genera problemas en la participación por licitaciones	7	0.8	6	II
8. Políticas del gobierno hacia el sector	Políticas estrictas, difícil entrada.	Mayor control en la entrada a concursos y adjudicaciones de licitaciones	6	0.7	7	III
9. Percepción de la sociedad frente a los proyectos	Deficiente percepción por corrupción	Problemas en el desarrollo de los proyectos por parte de la ciudadanía	6	0.6	5	III



10. Condiciones climáticas y ambientales	Problemas climáticos al ejecutar proyectos	Retrasos y aumento de costos nos presupuestados en la ejecución de los proyectos	8	0.9	4	I
---	--	--	---	-----	---	---

Fuente: Elaboración propia (Resultado del estudio)

De acuerdo a la matriz de vulnerabilidad (valoración de impacto) que se puede observar como figura 7 la empresa OCCIVILES S.A. objeto de estudio se encuentra en su mayoría en el cuadrante de preparada (cuadrante 3), los puntales velocidad en el desarrollo tecnológico y condiciones climáticas y ambientales se ubicaron en el segundo (2) y primer (1) cuadrante lo que significa que está en peligro e indefensa, esto hace que la empresa tome las medidas correspondientes para evitar las amenazas de dichos puntales.

4.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

4.3.1 Matriz DOFA

La matriz DOFA ayuda a encontrar el mejor acoplamiento entre las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, y, por ende, conduce a la organización hacia la formulación de cuatro tipos de estrategias (las cuales se pueden enmarcar en una serie de opciones estratégicas de común aplicación en los diversos tipos de organizaciones) que permitan aprovechar las oportunidades, potencializar las fortalezas, prevenir las debilidades y anticiparse a tiempo de las amenazas

No obstante, el propósito de esta herramienta es generar estrategias viables para la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente OCCIVILES S.A. y por tanto no todas las estrategias generadas serán las que se implementarán, sino que serán aquellas que más se ajusten y se dirijan al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización. La matriz se encuentra se puede visualizar en la Tabla 20.



Tabla 20. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA – ANÁLISIS ESTRATÉGICO		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización del poder • Estrategia genérica de enfoque • Sistemas financieros • Sistemas de seguridad salud en el trabajo • Conductas orientadas a los resultados • Empoderamiento • Prácticas destinadas a la mejora de competencias • Valores interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional definida y actualizada • Estrategia empresarial plasmada en un plan estratégico • Especialización del trabajo • Conocimiento del direccionamiento estratégico
OPORTUNIDADES	FO -Ofensivas	DO - Reorientación
<ul style="list-style-type: none"> • Tratados de Libre Comercio • Tasa de desempleo • Crecimiento de la población • Calidad de las vías • Afluencia de servicios públicos. • Velocidad en el desarrollo tecnológico 	<p>Aprovechamiento del desarrollo tecnológico para reducir los costos de los proyectos</p>	<p>Creación de los perfiles de cargos.</p>
AMENAZAS	FA - Defensivas	DA - Supervivencia
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas del Gobierno hacia el sector • La inflación • Las tasas de interés • Percepción de la sociedad frente a los proyectos • Condiciones climáticas y ambientales 	<p>Actualización del portafolio de servicios.</p>	<p>Desarrollo de planes de capacitación del personal para facilitar la solución de problemas.</p>

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la matriz DOFA nos permitió identificar las diferentes estrategias que debería de implementar Proyectos y Construcciones de Occidente OCCIVILES S.A. estrategias son:

Actualizar portafolio de servicios, aprovechar el desarrollo tecnológico para reducir los costos de los proyectos, crear los perfiles de cargo para facilitar la evaluación y capacitación del personal, capacitar al personal para facilitar la solución de problemas en los proyectos.



4.4 PLANES OPERATIVOS

Tabla 21. Plan operativo. Estrategia Ofensiva.

ESTRATEGIA			
ESTRATEGIA	Aprovechamiento del desarrollo tecnológico para reducir los costos de los proyectos		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADORES DE GESTIÓN
1. Análisis del mercado de tecnología para construcción: Recopilar todos los proveedores de tecnología para la construcción.	Gerente/ Secretaría	1 mes	Informe donde se reporten todos proveedores encontrados
2. Identificar proveedores reconocidos: Realizar la lista de posibles proveedores con los que tenga o haya tenido un trato para generar confianza.	Gerente/ Secretaría	1 mes	Informe donde se excluyan proveedores con los que no se haya trabajado
3. Selección del proveedor: Escoger el proveedor con menor costo en lo requerido para cada proyecto.	Gerente/ Secretaría	1 mes	Informe con la cotización de menor costo y su respectivo proveedor

Fuente: Elaboración propia



Tabla 22. Plan operativo. Estrategia de reorientación.

ESTRATEGIA:			
	Creación de perfiles de cargos.		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADORES DE GESTIÓN
1. Definir las actividades de cada integrante de la empresa: Elaborar un documento con las actividades de cada integrante de la empresa	Subgerente/Talent o Humano	2 semanas	Informe con las actividades que realizan cada uno de los integrantes de la empresa.
2. Definir las áreas de la empresa con su respectivo organigrama: Revisar el organigrama de la empresa para definir bien las áreas de la empresa y su jerarquía.	Subgerente/Talent o Humano	1 mes	Informe donde se notifique la jerarquía de la empresa.
3. Desarrollar los perfiles de cargo de cada uno: Realizar los perfiles de cargo de la empresa con la información recopilada.	Subgerente/Talent o Humano	1 mes	Informe donde se plasme los perfiles de cargo de cada uno de los integrantes de la empresa.
4. Ejecución de los perfiles de cargo: Poner en ejecución los perfiles de cargo de cada uno de los integrantes de la empresa	Subgerente/Talent o Humano	1 mes	Informe de evaluación de perfiles de cargo.

Fuente: Elaboración propia



Tabla 23. Plan operativo. Estrategia defensiva.

ESTRATEGIA:			
	Actualización del portafolio de servicios		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADORES DE GESTIÓN
1. Identificación de clientes: Identificar los clientes mayoristas y minoristas de la empresa	Área secretaría/ Gerencia	3 semanas	Base de datos de los clientes de la empresa
2. Análisis del portafolio de servicios actual: Analizar el actual portafolio de servicios para su respectivo estudio y edición.	Área secretaría/ Gerencia	1 mes	Informe de correcciones y ediciones al portafolio actual de la empresa
3. Investigación de mercados: Realizar una investigación de mercados	Área secretaría/ Gerencia/ subcontratación	3 meses	Informe de necesidades de los clientes
4. Elección de los nuevos productos: Ejecución de los nuevos productos que se agregaron en el portafolio	Área secretaría/ Gerencia/ Área de licitaciones	2 meses	Informe de resultados de los nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia



Tabla 24. Plan operativo. Estrategia supervivencia

ESTRATEGIA:			
ESTRATEGIA:		Desarrollo de planes de capacitación del personal para facilitar la solución de problemas.	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADORES DE GESTIÓN
1. Analizar las debilidades de los trabajadores: Falencias de los trabajadores	Subgerencia/ Talento humano	1 mes	Informe con los problemas observados en el análisis
2. Cotización de los capacitadores: Investigar y recopilar los temas y capacitadores que se necesiten.	Subgerencia/ Talento humano	3 semanas	Informe con los capacitadores disponibles, y los temas a tratar.
3. Escoger el capacitador: Análisis de capacitadores para escoger al más adecuado.	Gerencia/ Subgerencia/ Talento humano	2 semanas	Informe con los resultados de la capacitación
4. Realizar una encuesta: Realizar encuesta a los integrantes capacitados.	Talento humano	1 semana	Informe con los resultados de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La problematización de la empresa Proyectos y Construcciones de Occidente- OCCIVILES S.A. convertida en una necesidad, hace necesario la realización de un plan estratégico, entendiendo la importancia de esta herramienta para mejorar y guiar su proyección y así se le facilite la ejecución de objetivos, metas y toma de decisiones gerenciales.

Se comenzó con la creación del direccionamiento estratégico para exponerlo en la empresa ante todos los trabajadores basado en la teoría de algunos autores que guían la elaboración de la misión, visión. Los valores ya estaban creados por el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo y fueron facilitados por OCCIVILES S.A.

El análisis estratégico se realizó para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee OCCIVILES S.A. en su entorno, como resultado nos deja que la organización siempre este un paso por delante para que afrontar el dinamismo y los cambios que se desarrollan constantemente en el mercado. También nos indica oportunidades que la empresa puede aprovechar mediante las cinco fuerzas de Porter y las que se generan en el entorno económico, político, social y tecnológico.

El análisis de vulnerabilidad permitió establecer en qué punto se encuentran la mayor cantidad de puntales de la empresa OCCIVILES S.A. como resultado observar en cuál de los cuadrantes se encuentra indefensa, en peligro, preparada o vulnerable.

El diagnostico estratégico se desarrolló mediante la metodología DOFA, donde se identificaron estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reorientación. Las estrategias definidas respectivamente fueron el aprovechamiento del desarrollo tecnológico para reducir los costos de los proyectos, creación de los perfiles de cargos, actualización del portafolio de servicios,



desarrollo de planes de capacitación del personal para facilitar la solución de problemas, todas estas estrategias nombradas anteriormente fueron representadas en un plan operativo individual a través de una serie de actividades que tienen un responsable, tiempo e indicador para tener un mayor control y evaluación.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Dinero. (1 de noviembre de 2015). <http://www.dinero.com/pais/articulo/industria-textil-confeccion-resucito-2013/190736>.
- DPN. (2014). *Análisis macroeconómico de los impactos sectoriales de cambio climático en Colombia*. Bogotá: Departamento de Planeación Nacional. Dirección de Estudios Económicos.
- Fernandez Mejía G. (2005). que tumbó a Fabricato. *Semana*.
- Garay, L. J. (2004). *Colombia: estructura industrial e internacionalización* . Colombia: Biblioteca Virtual del Banco de la República.
- Hunger, T. L. (2007). Administración Estratégica y Política de negocios conceptos y casos. En T. L. Hunger, *Administración Estratégica y Política de negocios conceptos y casos* (págs. 189,190). CIUDAD DE MEXICO: PEARSON EDUCACION.
- I., S. (2005). Definición de la planeación operativa. En J. R. Valencia, *Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa* (págs. 106-107). Mexico: thompson learning.
- Inexmoda. (2014). *Dirección de Competitividad e Internacionalización*. Bogotá: Inexmoda.
- Kawulich, B. B. (Mayo de 2005). *FORUM: QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2015, de La observación participante como método de recolección de datos: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/466/999>.
- Mercado. (15 de noviembre de 2015). <http://www.mercado.com.ar/notas/informes/360029/la-industria-textil-es-el-primer-sector-en-reducir-su-crecimien>.
- Mundial, B. (1994). *Infraestructura y desarrollo. Informe sobre el desarrollo mundial*. Bogotá: Departamento de Planeación Nacional.
- ORIENTE, U. D. (2012). *LA CADENA DE VALOR Y SUS VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL MUNDO EMPRESARIAL*. MONAGAS.
- País, E. (31 de Enero de 2015). <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/30-del-comercio-textil-contrabando-dice-presidente-inexmoda>.
- Porter. (1985). La cadena de valor. En B. Scoohl, <http://openmultimedia.ie.edu/> (págs. 1-2).
- Prospectiva Estratégica*. (2007). Obtenido de www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf
- Salazar, H. S. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. En H. S. Salazar, *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias* (pág. 107). Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Semana. (2015). El drama de los textileros. *Semana*, 9.



- Shumpeter, J. A. (1950). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Talancón, H. P. (2006). *Contribuciones a la economía*. (E. S. Tomás, Ed.) Obtenido de www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm
- Tiempo, E. (28 de enero de 2015). <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/proyeccion-del-sector-textil-de-colombia-para-2015/15162788>. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/proyeccion-del-sector-textil-de-colombia-para-2015/15162788>
- Vanguardia. (28 de enero de 2015). <http://www.vanguardia.com/economia/local/296850-industria-textil-crecera-en-medio-de-la-incertidumbre-comercial>. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/local/296850-industria-textil-crecera-en-medio-de-la-incertidumbre-comercial>
- Vasquez, M. L. (2013). <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5280/1/TCT01662.pdf>. Obtenido de <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5280/1/TCT01662.pdf>
- ZIKMUND, W. G. (1998). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. Obtenido de www.portaldocomerciante.xunta.es.