

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INCOLLANO S.A.S.

BARAJAS GUTIERREZ DEISY JOHANA

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
VICERRECTORÍA REGIONAL LLANOS
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
VILLAVICENCIO
2017**

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INCOLLANO S.A.S.

BARAJAS GUTIERREZ DEISY JOHANA

Trabajo presentado para optar a grado como especialista en Gerencia de Proyectos

TUTOR: Lina Marcela Forero Riaño

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
VICERRECTORÍA REGIONAL LLANOS
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
VILLAVICENCIO**

2017

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. OBJETIVOS	15
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
5. ANTECEDENTES	16
5.1 HISTORIA DE INCOLLANO S.A.S.....	16
5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
5.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS	18
5.4 SISTEMA FINANCIERO	20
5.5 PLAN ESTRATÉGICO INCOLLANO S.A.S.....	20
5.5.1 Valores.....	20
5.5.2 Visión.....	20
5.5.3 Misión.....	21
5.5.4 Políticas.....	21
5.5.5 Ejes estratégicos.....	21
6. MARCO DE REFERENCIA	22
6.1 ESTRATEGIA.....	22
6.2 DIAGNÓSTICO	22

6.3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	22
6.4	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
6.5	ORGANIZACIÓN.....	23
6.6	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM).....	24
6.7	PERFIL COMPETITIVO (PC).....	25
6.8	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI).....	26
6.9	ANÁLISIS DOFA.....	27
7.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
7.1	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	29
7.1.1	Entrevista semiestructurada.....	29
7.1.2	Documentos empresariales.....	30
7.2	APLICACIÓN HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS.....	30
8.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	39
9.	CONCLUSIONES.....	41
10.	RECOMENDACIONES.....	42
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	43
12.	ANEXOS.....	44

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Logo Incollano S.A.S.	16
Figura 2. Estructura organizacional de Incollanos S.A.S.	18
Figura 3. Estructura básica diagnóstico estratégico	23
Figura 4. Perfil competitivo (PC).....	25

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Productos y servicios de Incollano S.A.S.	19
Tabla 2. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	25
Tabla 3. Categorías del PCI	26
Tabla 4. Matriz de impactos DOFA – Ponderado.....	27
Tabla 5. El DOFA	27
Tabla 6. POAM Incollano S.A.S.	30
Tabla 7. Perfil Competitivo PC Incollano S.A.S.	33
Tabla 8. Diagnóstico interno PCI. Capacidad directiva, Incollano S.A.S.	34
Tabla 9. Diagnóstico interno PCI. Capacidad competitiva, Incollano S.A.S.	35
Tabla 10. Diagnóstico interno PCI. Capacidad financiera, Incollano S.A.S.	36
Tabla 11. Diagnóstico interno PCI. Capacidad tecnológica, Incollano S.A.S.	36
Tabla 12. Diagnóstico interno PCI. Capacidad del talento humano, Incollano S.A.S.	37
Tabla 13. Análisis DOFA Incollano S.A.S.	38

LISTA DE ANEXOS

	Página
Anexo a Carta de autorización de uso de información Incollano S.A.S.	44
Anexo b Entrevistas semiestructuradas Incollano S.A.S.	44

RESUMEN

Esta investigación pretende dar un diagnóstico estratégico de la empresa Incollano S.A.S. quien en su labor de ejecución de obras civiles, arquitectónicas y a fines, deben velar por que el servicio que prestan sea de calidad y completamente de confianza, por su trayectoria, están realizando cambios constantes en función de la estructura organizacional, para lo cual se aplican herramientas gerenciales para el análisis como el POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio), PCI (perfil de capacidad interna), PC (perfil competitivo) y la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), donde se podrá establecer el estado actual de la organización, y entender los cambios desde donde estaban cuando iniciaron, el diagnóstico permitirá encontrar las falencias y destrezas, para que la empresa pueda tomar decisiones de cambios en el mejoramiento e implementación de herramientas soportes para balancear su gestión estrategia.

Palabras Claves: Estrategia, estructura organizacional, gestión estratégica, matriz DOFA, organización.

INTRODUCCIÓN

Incollano S.A.S. es una empresa que lleva 8 años de experiencia en el área de la ingeniería, arquitectura y ramas allegadas a estas, en cuanto a lo que concierne a las líneas profesionales como las consultorías, diseño, construcción de obras civiles, interventorías y laboratorio de suelos. Es una empresa que no ha logrado destacarse en el mercado como una organización de ejecución de obras civiles debido a la gran competencia existente y nueva que surge a ofertar la misma carta de servicios, más sin embargo se encuentran en un proceso de escala y cambio en apostarle a contrataciones de mayor cuantía.

La investigación es atractiva, teniendo en cuenta la organización lleva 8 años de servicio y según las estadísticas, las empresas en este campo fracasan en un promedio entre los 3 a 5 años a corto plazo, y en otros casos en un lapso de los 7 a los 10 años. Lo más frecuente en este medio es que las nuevas empresas no alcancen a ser reconocidas, no logren las metas propuestas, generando iliquidez para mantenerse en servicio, y en más del 60% lleguen a la quiebra, razón por la cual se plantea el siguiente interrogante: ¿Cuál es el estado actual de la planeación estratégica de la empresa Incollano S.A.S.?

El análisis tiene como objetivo realizar un diagnóstico estratégico sobre la organización y el direccionamiento de la empresa Incollano S.A.S. como empresa dedicada a los servicios de ingeniería y arquitectura, pretendiendo establecer cuáles son las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la organización, donde la investigación y la recolección de información será de tipo cualitativo, apoyado en herramientas como la entrevista semi estructurada y la documentación facilitada por la empresa con su previa autorización.

En la aplicación de herramientas estratégicas se utilizan el POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio), PCI (perfil de capacidad interna), PC (perfil competitivo) y la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), para evaluar tanto el medio externo y el interno y hacer una correlación de resultados, depurando los de menor impacto, utilizando los de impacto alto para la organización formulando posibles estrategias en lo determinado.

Se realizan las conclusiones sobre el análisis destacando que los procesos internos hay que realizarles ajustes en busca del mejoramiento de la organización, destacando que a nivel exterior hay bastante competencia y que hay que innovar en la carta de servicios para que sea más

atractivo para el demandante del servicio, la organización carece de un archivo propio que destaque todos los procesos e información necesaria sobre su estrategia organizacional.

Finalmente se le formulan sugerencias de tipo interno de la organización, con el fin de mejorar e incrementar la productividad de los procesos de diseño y gestión de servicios.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el campo de la ingeniería y la arquitectura, es bastante demandado en el mercado de formulación y ejecución de proyectos que beneficien de manera significativa a la sociedad, así como también es bastante exigente y competitivo, por lo cual existen múltiples empresas de carácter privado y público en la prestación de estos servicios, aunque hay que resaltar que la empresa privada supera en cantidad a la pública, por su versatilidad y amplitud de servicios, razón por la cual incursionar en el campo de la independencia, en la creación de nuevas empresas de tamaño micro, medio y gran, no están fácil y en algunos casos fácilmente llegan a las famosas quiebras generando cierres inmediatos, generando afectación importante como lo son deudas, desempleo, incumplimiento de contratos, pérdida de credibilidad entre otros factores.

Por lo cual se han desarrollado herramientas y metodologías de organización y direccionamiento de empresas, que permitan la correcta estructuración, desarrollo y disposición final del servicio prestado, debido a que un buen balance estratégico permite que la empresa mejore día a día, y crezca ejecutando su misión e implementando múltiples herramientas gerenciales que la posicionen de manera positiva, por lo cual es importante que las empresas realicen continuos controles de manera periódica, que permitan evaluar las condiciones actuales, dentro de lo cual establecer una comparación precisa de falencias y destrezas desarrolladas, motivo que argumente la toma de decisiones para la estructura gerencial de la compañía.

La empresa Incollano S.A.S. es una empresa que lleva en el mercado aproximadamente 8 años de servicio, en el área de ingeniería y arquitectura, en la actualidad ha presentado una baja de demanda del servicio en la ejecución de proyectos, por lo cual se han generado varias críticas positivas y negativas tanto internas como externas, por lo cual no tienen claro que ha sucedido dentro de su organización y fuera de ella, que pueda repercutir de esa manera, adicional es evidente que deben tomar decisiones de mejoramiento o en tal caso de cambio, pero deben tener un análisis claro y argumentado del estado actual de la organización. Motivo por el cual se espera que la investigación pueda ser una fuente confiable para la formulación de posibles soluciones.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Como anteriormente se describe el planteamiento del problema que involucra a la entidad Incollano S.A.S., demuestra el interés por profundizar y evaluar los aspectos que involucren la organización, motivo por el cual surge la siguiente pregunta: ¿Cuál es el estado actual de la planeación estratégica de la empresa Incollano S.A.S?

3. JUSTIFICACIÓN

Es claro que las empresas en Colombia tardan entre 10 y 15 años en promedio a solventarse y adquirir credibilidad en el mercado en el que se encuentren incursionando, y medio de estos datos hay empresas que abren el mercado con más elementos de los existentes donde se arriesgan al fracaso o al éxito, y cuando se generan un producto nuevo el tema se centra en la aceptación del mismo, todos se resumen en el direccionamiento estratégico con el que se inicien y retomen labores de prestación de servicios, para lo cual es importante trabajar en aspectos importantes que la involucren.

De igual manera hay autores que resaltan:

En un sentido amplio, una empresa lucha no solo con los competidores de su propia industria, sino con empresas de otros sectores que comercializan productos o servicios alternativos. Consideremos el caso de los restaurantes y los cines. La función que cumple un restaurante es bien distinta a la de un cine: frente a una buena conversación y disfrute gastronómico, está la experiencia visual que proporciona ir al cine. A pesar de las diferencias físicas y sus distintas funciones, cines y restaurantes comparten un mismo objetivo: lograr el disfrute de una salida nocturna. (Kim & Mauborgne, 2008, p. 2)

Es clave y fundamental en el ejercicio de la visión empresarial como lo menciona Kim & Mauborgne (2008), “la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación” (p. 1). Lo cual permite ampliar de manera crítica la creación de empresa y direccionamiento de la misma.

Es importante decir que en otra investigación resumen que:

Los empresarios de pequeñas y medianas empresas constructoras, deben dar a la gestión estratégica como nueva visión del negocio, dejando de lado un único enfoque operacional para involucrar herramientas de la gestión estratégica, tales como, liderazgo, procesos, planeación, seguimiento y control, bajo las perspectivas del aprendizaje organizacional, procesos internos, cliente y las finanzas, y cómo finalmente, estas herramientas se

convierten en el soporte para la toma de decisiones y preparan a la empresa para enfrentar los retos del mercado. (Rubio, 2012, p. 4)

Motivo por el cual si se mira hacia el campo de la ingeniería y la arquitectura es visible que la gran mayoría incursionan con elementos de independencia y el análisis del ganar-ganar, dejando atrás muchos aspectos importantes como lo son la calidad, el equipo de trabajo y entre otras que generalmente resultan en cierres tempranos por la desorganización, deficiencia del servicio, direccionamientos erróneos, razón por la cual esta investigación es total interés a evaluar la empresa Incollano S.A.S con el fin de realizar un diagnóstico estratégico a su estructura organizacional, teniendo en cuenta que lleva 8 años de servicio y según las estadísticas, las empresas en este campo fracasan en un promedio entre los 3 a 5 años a corto plazo, y en otros casos en un lapso de los 7 a los 10 años.

Por lo cual está dentro de las estadísticas de periodos de decrecimiento y posible cierre, por lo que si se realiza un diagnóstico estratégico concreto podrían encontrar un análisis importante para la empresa para desarrollar herramientas que permitan tomar decisiones a tiempo, y si es el caso, que se encuentren con varias anomalías, o mejoramiento de procesos que puedan estar deteriorados.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el estado actual de la planeación estratégica de la empresa Incollano S.A.S mediante el uso de las herramientas gerenciales.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Recolectar la información de planeación estratégica acerca de Incollano S.A.S.

Analizar la información recolectada a través de la aplicación de herramientas gerenciales.

Recomendar estrategias que fortalezcan los procesos internos y externos de la empresa.

5. ANTECEDENTES

La información que a continuación se plasma fue autorizada, suministrada y contada por la empresa INCOLLANO S.A.S, como se puede observar en la autorización de uso de información en el anexo 1 para la realización de un documento diagnóstico.

5.1 HISTORIA DE INCOLLANO S.A.S.

Fue constituida conforme a las leyes colombianas el día 18 de marzo del 2009, empresa 100% llanera de origen radicado en Villavicencio como oficina principal, la empresa nace del sueño de contribuir al desarrollo regional del departamento del Meta, inicia con la oferta de servicios limitados de laboratorio de suelos y construcción de obras civiles, tenía aproximadamente entre 3 a 4 personas en planta, y manejaba un aproximado de 15 a 20 personas en la ejecución de obras contratadas en la región, su logo y eslogan representados en la figura 4, continúan igual y sin modificación.

Figura 1. Logo Incollano S.A.S.



Fuente: Incollano S.A.S. (2009). Hoja de vida.

Incollano S.A.S. empieza a adquirir credibilidad y confianza en el sector llanero en el punto que abre su carta de servicios profesionales de manera eficiente y eficaz en el campo de la ingeniería y la arquitectura y ramas afines. La organización agrupa profesionales de vasta experiencia e idoneidad en diversas disciplinas con una concepción integral de los problemas de la ingeniería, lo cual le ha permitido ocupar un destacado lugar en la región en las áreas de Construcción, Consultoría, Interventoría y Laboratorio de Suelos.

Actualmente el personal vinculado a INCOLLANO S.A.S, en su oficina principal y seccional asciende en la actualidad a 08 profesionales y 2 empleados de apoyo, y alcanza a manejar entre 30 a 70 empleados en la ejecución de obras civiles. En el presente cuenta con un amplio respaldo técnico altamente especializado para varias ramas de la Ingeniería –Arquitectura. De esta manera está en capacidad de ofrecer a sus clientes una gama de servicios más acorde con las necesidades de los proyectos de desarrollo que en la actualidad demanda la infraestructura de nuestra región y le permite abrir mercados en las otras regiones del país con alta competitividad.

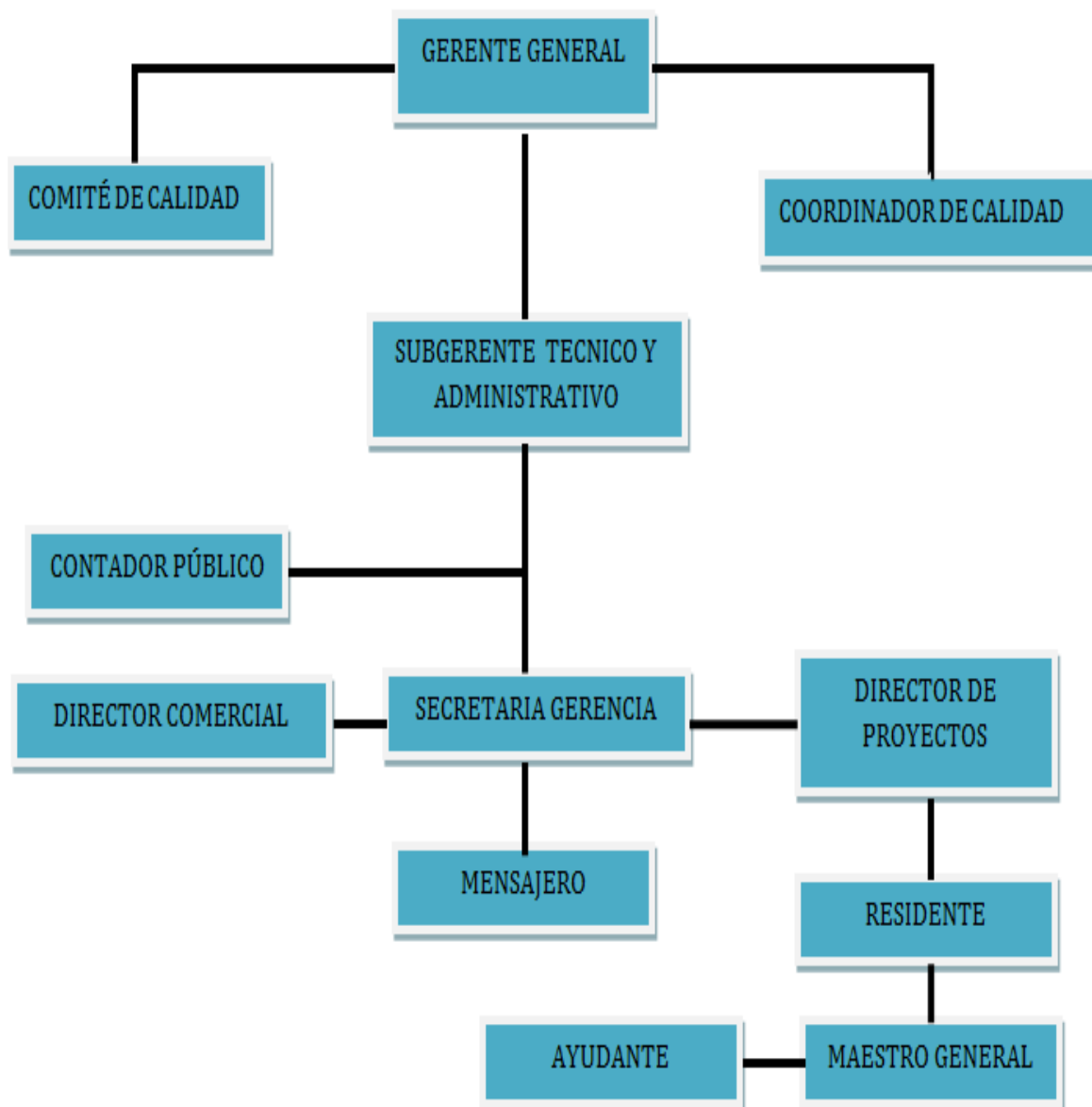
Es importante resaltar que su trabajo no se ha limitado en la regional del departamento del Meta, sino que también ha alcanzado en la prestación de sus servicios en otras regiones del país tales como Guainía, Cundinamarca, Guaviare y Tolima, y pretende posicionarse en otros sectores del país y abrir su carta de servicios al público interesado, apostándole a proyecto ambiciosos de carácter social y ambiental.

5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Incollano S.A.S. está distribuida en tres niveles: estratégico, directivo, operacional.

En el nivel estratégico lo componen el gerente general, comité de calidad, coordinador de calidad, contador público, subgerencia técnica y administrativa. El nivel directivo está compuesto por el director comercial y director de proyectos. El nivel operativo esta la secretaria de gerencia, residente, maestro general y ayudante. Lo anterior se puede visualizar a través de la figura 5.

Figura 2. Estructura organizacional de Incollano S.A.S.



Fuente: Incollano S.A.S. (2009). Hoja de vida.

5.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS

A continuación, en la tabla 5, se relaciona la carta de servicios de Incollano S.A.S.:

Tabla 1. Productos y servicios de Incollano S.A.S.

Productos y servicios	Descripción
Diseño	Todo lo que tiene que ver con el servicio de ingeniería civil, vías e ingeniería hidráulica, ambiental con énfasis en especialización en pavimentos, estructuras de concreto, gerencia ambiental y de recursos humanos, así como arquitectos con énfasis en diseño urbanístico y alta gerencia en finanzas.
Construcción	diseño, control, proveeduría, estudio, planeación, proveeduría, interventoría, mantenimiento, demolición, desmonte de obras civiles-arquitectónica, obras hidráulicas, sanitaria y ambientales. sistemas de comunicación, edificaciones y obras de urbanismo; obras de transporte y complementarios; obras urbanas, suburbanas y rurales; montajes electromecánicos y servicios industriales.
Consultoría	Estudio, evaluación, conceptos, planificación, planeación en las áreas de la construcción, urbanismo y transporte. consultaría en ingeniería civil, sanitaria, hidráulica, ambiental y arquitectónica.
Interventoría	Dentro del grupo de profesionales especializados en las distintas áreas de la ingeniería y arquitectura vinculados a nuestros cuadros técnicos y administrativos son particularmente reconocidas sus calidades técnicas, profesionales en la implementación de la normatividad de los códigos de construcción.
Seguridad Industrial	En los procesos de construcción es importante la implementación del plan de seguimiento de la seguridad industrial y de gestión de la calidad basado en las normas que regulan los controles diarios del personal que labora. el plan de seguridad industrial involucra tres aspectos fundamentales: · señalización: aislamiento de la obra. ubicación de las obras. señalización de seguridad e información. · protección del personal en obra. utilización de cascos, botas guantes, chalecos, protección auditiva y respiratoria · retiro y limpieza del material sobrante.
Laboratorio de suelos	El diseño y control de todo lo relacionado con proyectos civiles, arquitectónicos. así como el diseño vial de pavimentos en concreto rígido y flexible. para los ensayos de laboratorio en el campo las visitas se realizarán en el momento en que Uds. las soliciten con una adecuada programación según la disponibilidad nuestra.

Fuente: Propia

5.4 SISTEMA FINANCIERO

No hay registros estadísticos que ubiquen a la empresa dentro de un listado reconocido de competencia, por ser una empresa de capacidad de liderazgo poco reconocida en el listado de un mercado competitivo, y, de una carta de oferta varia dentro del país. Pero cabe resaltar que su capacidad financiera ha evolucionado al punto que no solo ha dejado de apostarle a la contratación de mínima cuantía si no que se ha sumado a la competencia de oferta de cuantías superiores en la contratación pública y en el área privada está incursionando con proyectos bastante ambiciosos.

5.5 PLAN ESTRATÉGICO INCOLLANO S.A.S.

En esta sección se relaciona el direccionamiento estratégico de la empresa donde se involucran principios corporativos y valores, misión, la visión, política y ejes estratégicos.

5.5.1 Valores.

Promueven la identidad de la organización y la estructura corporativa:

- Calidad
- Compromiso
- Respeto
- Honestidad
- Talento humano

5.5.2 Visión

Ser líder en Construcción, Consultaría e Interventoría de obras de arquitectura e ingeniería; reconocida como fuente generadora de empleo y prestadora de servicios dentro de su objeto social, y de soluciones a las falencias de infraestructura en todas las regiones del país, dentro de los parámetros de desarrollo sostenible, que busquen dar una mejor calidad de vida a la comunidad en general.

5.5.3 Misión.

INCOLLANO S.A.S, tiene como misión prestar servicios que involucren procesos técnicos y administrativos en busca del desarrollo y la calidad; Garantizando la excelencia de las Obras con Responsabilidad y profesionalismo de nuestro personal, estableciendo como única meta la realización cabal y completa de los trabajos conforme a las normas legales y el compromiso de su estabilidad y durabilidad. Contribuyendo así en el desarrollo de programas y proyectos de tipo socio económicos, con una adecuada y eficiente administración de los recursos que beneficien la comunidad.

5.5.4 Políticas.

1. INCOLLANO S.A.S, ha iniciado la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO-9001, dentro de sus estrategias de eficiencia calidad y competitividad, ajustándose a las tendencias en el mejoramiento de su recurso humano y tecnológico, direccionando nuestro trabajo, en mejorar nuestros procesos organizacionales para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
2. INCOLLANO S.A.S, establece y reafirma a través de su política de prevención del consumo de alcohol, tabaquismo y sustancias psicoactivas, el compromiso con la seguridad basada en el comportamiento al interior de la empresa, promoviendo una cultura de NO CONSUMO, ya que estos pueden afectar el estado mental y fisiológico e influir negativamente en el desempeño laboral de los empleados y contratistas

5.5.5 Ejes estratégicos.

Los ejes estratégicos con los cuales se establecen los procesos de la empresa son los siguientes:

1. Rentabilidad
2. Mercadeo
3. Control de la calidad
4. Capital intelectual
5. Mejoramiento de resultados

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 ESTRATEGIA

La estrategia es un concepto fundamental en el desempeño competitivo y organizacional de cualquier industria. El termino tiene su origen a nivel militar y comenzó a ser utilizado en el mundo empresarial a fines de la década de 1970 y comienzos de 1980. Uno de los primeros autores en utilizar este concepto fue el profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter, quien señala que la estrategia consiste en ser diferente. (Miranda & Sánchez, 2011, p. 1368)

6.2 DIAGNÓSTICO

Implica la recolección y el análisis de datos de la realidad. Sin embargo, los datos no son la información tal como se obtiene: son contruidos por el investigador. Esto significa que una información se transforma en dato. Su objetivo principal es desarrollar una adecuada interpretación del proceso de cambio social, tecnológico, económico, y ambiental de una región determinada como base para diseñar un conjunto sistemático de acciones dirigidas y asegurar la obtención de beneficios sustentables. Esto es, debe proveer información adecuada y oportuna. (Padilla, 2016, p 15, 13)

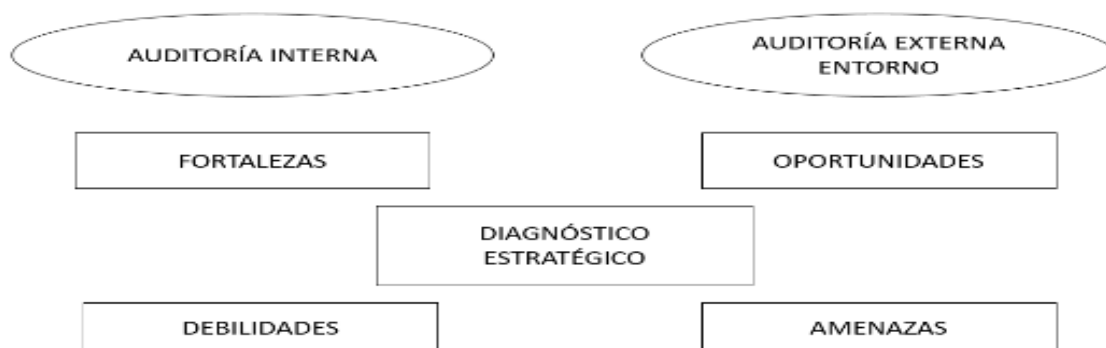
6.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Corresponde a la primera fase del proceso de planeamiento estratégico que procura responder a la siguiente pregunta básica, ¿cuál es la real situación de la organización en cuantos a sus aspectos internos y externos? (Pedros & Gutierrez, 2012, p. 105)

Es importante entender que el diagnóstico estratégico permitirá establecer un punto de partida de la situación actual de la organización objeto, de hecho, es una introducción en el proceso de la

planeación estratégica. A continuación, la figura 1 muestra la estructura básica del proceso diagnóstico de una manera sencilla.

Figura 3. Estructura básica diagnóstico estratégico



Fuente: Serna, G. H. (2014). Gerencia estratégica. 11ª ed. Bogotá, Colombia: 3R Editores.

6.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización. (Anzola, 2003, p. 51)

6.5 ORGANIZACIÓN

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no. (Thompson, 2007, párr. 5)

6.6 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas, la clave consiste en identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el medio buscando aprovechar lo mejor posible las oportunidades, y eludir al máximo las amenazas. En este caso en el examen del medio se tiene en cuenta seis factores:

- Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, de bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- Factores políticos: los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, y otros.
- Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- Factores competitivos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, y demás.
- Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Es claro que los factores externos se encuentran fuera del control de la compañía, no obstante, la empresa debe tratar de eludirlos o aprovecharlos sacando el mejor partido. Para realizar este análisis se deben enumerar todos los factores del entorno que influyen sobre la compañía, depurarlos según su importancia, para agruparlos en cada uno de los seis factores mencionados y finalmente definir su impacto en la organización. (Amaya, 2005, p. 34)

En pocas palabras todo se resume en la depuración de los factores externos que afecten a la empresa, seguidamente calificarlos en función de su afectación, sea amenaza u oportunidad, y establecer su impacto en una calificación de bajo, medio y alto, lo anterior puede observar en la tabla 1:

Tabla 2. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Económicos	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Políticos	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Geográficos	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Sociales	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Recuperado de: Serna, G. H. (2014). *Gerencia estratégica 11ª ed (p. 151)*. 3R Editores.

6.7 PERFIL COMPETITIVO (PC)

Es el análisis de la industria alrededor del servicio prestado en el mercado, el cual se puede elaborar de la siguiente manera como se ve en la figura 3:

Figura 4. Perfil competitivo (PC)

PERFIL COMPETITIVO (PC) ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA		
1. Tasa de crecimiento potencial de la industria.		
0-3%	9-12%	18-21%
3-6%	12-15%	>21%
6-9%	15-18%	
2. Posibilidad de entrada de nuevas firmas en la industria.		
Ausencia de barreras	-;-;-;-	
3. Intensidad de la competencia entre las firmas.		
Competitiva al máximo	-;-;-;-	
4. Posibilidad de sustitución del producto.		
Muchos sustitutos en el mercado	-;-;-;-	
5. Grado de dependencia de productos y servicios complementarios o de respaldo		
Altamente dependiente	-;-;-;-	
6. Los proveedores establecen los términos		
-;-;-;-		
7. Poder de negociación de compradores y consumidores.		
Los compradores establecen los términos	-;-;-;-	
8. Grado de sofisticación tecnológica de la industria.		
Alto nivel tecnológico	-;-;-;-	
9. Innovación de la industria.		
Innovación rápida	-;-;-;-	
10. Nivel general de la capacidad directiva.		
Muchos ejecutivos capaces	-;-;-;-	
11. Presencia pública.		
Mucha presencia pública, capacidad negociadora	-;-;-;-	

Fuente: Serna, G. H. (2014). Gerencia estratégica 11ª ed. 3R Editores.

6.8 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

El Perfil de Capacidad Interna –PCI-, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer diagnóstico estratégico a una empresa, e involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa. Con el PCI se busca examinar cinco categorías:

- Capacidad directiva.
- Capacidad competitiva (de mercado).
- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnológica (productiva).
- Capacidad del talento humano.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B). Cada empresa es distinta, por lo tanto, las preguntas que se formulan están realizadas de acuerdo con las características que la empresa ha encontrado relevantes. (Gómez & Peláez, 2015, p. 16)

Desde luego las categorías desglosan un número de capacidades puede la empresa tener en cuenta a la hora de analizar su situación interna, lo anterior se puede visualizar e interpretar en la tabla 2:

Tabla 3. Categorías del PCI

Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLÓGICA									
5. TALENTO HUMANO									

Recuperado de: Serna, G. H. (2014). *Gerencia estratégica 11ª ed (p. 171)*. 3R Editores.

6.9 ANÁLISIS DOFA

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; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Talancon, 2006, p. 2)

El análisis DOFA permitirá tener claro el estado actual de la empresa basados en la auditoria interna y externa, tal cual como a continuación se ilustra en la tabla 3:

Tabla 4. Matriz de impactos DOFA – Ponderado

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Recuperado de: Serna, G. H. (2014). *Gerencia estratégica 11ª ed (p. 190)*. 3R Editores.

Es claro que para la anterior matriz debe ubicarse de manera descendentes los datos arrojados en el PCI y el POAM, desde alto a bajo impacto.

Tabla 5. El DOFA

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

Recuperado de: Serna, G. H. (2014). *Gerencia estratégica 11ª ed (p. 191)*. 3R Editores.

La anterior tabla es el esquema final del diagnóstico con base en los factores de éxito (FCE) de más alto impacto para el análisis DOFA, y se realiza una propuesta de estrategias para apoyar el análisis.

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación es cualitativo ya que lo que se pretende es arrojar el estado actual de la empresa Incollano S.A.S, para lo cual la metodología de trabajo es la siguiente:

7.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En el proceso de recolección de datos utilizando los siguientes instrumentos:

7.1.1 Entrevista semiestructurada.

La entrevista se realizó estuvo dirigida al personal administrativo con mayor antigüedad en la empresa para destacar rasgos de cambio, por lo cual la entrevista tendrá el siguiente listado de preguntas:

1. Nombre
2. Cargo
3. ¿Cuánto tiempo que lleva trabajando en la entidad?
4. Conoce los principios corporativos de la empresa: si_ no_
5. Cree que la misión se ha cumplido: si_ no_
6. Considera que la visión corresponde al comportamiento de la empresa: si_ no_ ¿Por qué?
7. ¿Cuáles son las estrategias de la empresa?
8. ¿Cuáles son los servicios que oferta la empresa?
9. ¿Cuáles la política de la empresa?
10. ¿Cuáles la cultura corporativa de la empresa?
11. Considera que la empresa es reconocida en el mercado: si_ no_ ¿Por qué?
12. Sabe hace cuantos años fue creada la empresa: si_ no_ ¿Cuántos?
13. Cree que la gestión estratégica de la empresa es buena: si_ no_ ¿Por qué?
14. ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa en el mercado?
15. ¿Cuáles son las ventajas de la empresa en el mercado?

16. ¿Cuáles son las falencias de la empresa?
17. ¿Cuál es la competencia de la empresa en el mercado?
18. Considera que la empresa esta posiciona en el mercado: si_ no_ ¿Por qué?
19. Considera que debería reestructurarse las políticas de la empresa: si_ no_ ¿Por qué?
20. La organización jerárquica es coherente desde las funciones de su cargo: si_ no_ ¿Por qué?
21. Si fuera el gerente de la empresa ¿cuál sería la primera decisión que tomaría?
22. ¿Qué consejo le daría al gerente para mejorar, o si es el caso cambiar el funcionamiento organizacional de la empresa?
23. Resuma en una palabra el funcionamiento de la empresa Incollano S.A.S.

7.1.2 Documentos empresariales.

Como se mencionó en el capítulo 5, la empresa Incollano S.A.S autorizó la entrega de documentos para la continuación del trabajo, para este efecto entregó la hoja de vida de la empresa y archivos que se encuentran discriminados en el capítulo de antecedentes.

7.2 APLICACIÓN HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS

Con base en los resultados de la recolección de datos de la empresa Incollano S.A.S. (ver anexo b), se decide hacer uso de las herramientas diagnósticas reflejadas en las siguientes tablas. En primer lugar, se realiza el análisis externo con el análisis POAM, que analiza los seis factores externos que influyen sobre la organización. Se resalta que A= alto, B= bajo y M= medio. (ver tabla 6)

Tabla 6. POAM Incollano S.A.S.

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS									
Apertura económica	X						X		
Ley de mercado de valores		X							X
Ley de modernización		X							X
Ley de entidades financieras	X						X		

Renegociación de la deuda externa	X						X		
Modelo neoliberal del Gobierno	X							X	
Proceso de integración andina	X							X	
Ley de preferencias arancelarias		X							X
Estabilidad de política monetaria	X						X		
Tendencia a reducir la Inflación	X						X		
La política laboral (reforma)	X						X		
Dependencia de la economía en ingreso/petróleo	X						X		
Poca diversificación de exportaciones privadas				X				X	
No renegociación de la deuda externa				X				X	
Aumento del I.V.A. al 19%				X				X	
Tendencia al ingreso per cápita vital				X				X	
Expectativas de crecimiento real de PIB				X			X		
Política fiscal				X			X		
Creación de nuevos impuestos				X			X		
POLÍTICOS									
Política del país	X						X		
Debilitamiento de los dogmas políticos						X			X
Incremento de la responsabilidad pública de los políticos		X							X
Participación más activa de la nueva gerencia	X								X
Renovación clase dirigente	X						X		
Incremento de la participación	X						X		
Descoordinación entre los frentes político, económico y social				X				X	
Falta de madurez en la clase política del país				X				X	
Falta de credibilidad en algunas Instituciones del Estado				X			X		
SOCIALES									
Paz social	X						X		
No hay discriminación racial	X						X		
Reformas al sistema de seguridad social	X						X		
Estructura socioeconómica, importe	X						X		

Presencia clase media			X					X	
Liderar proyectos innovadores con impacto social	X						X		
Baja en los niveles de reempleo			X				X		
Aumento a la inversión en seguridad							X		
Proceso de redistribución de la presencia de balance social							X		
Incremento del índice de desempleo				X					X
Incremento del índice de delincuencia				X				X	
Crisis de valores				X					X
Incoherencia en los medios de comunicación				X					X
Debilidad estructural en el sistema educativo				X			X		
Política salarial				X				X	
Incremento de migración a las ciudades principales				X					X
Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas				X					X
TECNOLÓGICOS									
Telecomunicaciones	X						X		
Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico			X				X		
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo			X				X		
Facilidad de acceso a la tecnología			X				X		
Globalización de la información	X						X		
Comunicaciones deficientes				X			X		
Síndrome de la tecnología						X			X
Velocidad en el desarrollo tecnológico					X		X		
Resistencia a cambios tecnológicos					X		X		
COMPETITIVOS									
Desregulación del sector financiero	X								X
Alianzas estratégicas	X								X
Formación de conglomerados	X								X
Desarrollo de la banca de Inversiones	X						X		

Internacionalización del negocio financiero						X			
Inversión extranjera en el sector financiero			X			X			
Rotación del talento humano			X						X
Nuevos competidores	X								X
GEOGRÁFICOS									
Dificultad de transporte aéreo-terrestre				X				X	

Fuente: Propia

En la tabla número 7 se establece el perfil competitivo de Incollano S.A.S., donde se integran los cuestionamientos a nivel competitivo de la organización frente a la competencia externa. (ver tabla 7)

Tabla 7. Perfil Competitivo PC Incollano S.A.S.

<p>1. Tasa de crecimiento potencial de la industria. 6-9% anual</p> <p>2. Posibilidad de entrada de nuevas firmas en la industria. Existencia continua de barreras</p> <p>3. Intensidad de la competencia entre las firmas. Competitiva al máximo</p> <p>4. Posibilidad de sustitución del producto. Muchos sustitutos en el mercado</p> <p>5. Grado de dependencia de productos y servicios complementarios o de respaldo. Altamente dependiente</p> <p>6. Los proveedores establecen los términos</p> <p>7. Poder de negociación de compradores y consumidores. Los compradores no establecen los términos, pueden llegar a modificaciones después de acuerdos contractuales.</p> <p>8. Grado de sofisticación tecnológica de la industria. Mediano nivel tecnológico</p> <p>9. Innovación de la industria. Innovación lenta</p> <p>10. Nivel general de la capacidad directiva. Muchos ejecutivos capaces</p> <p>11. Presencia pública. Mucha presencia pública, capacidad negociadora</p>
--

Fuente: propia

El perfil de capacidad interna con dirección a la capacidad directiva de la organización involucra los procesos en cuanto a direccionamiento, imagen, comunicación y atención que se encuentran actualmente. (ver tabla 8)

Tabla 8. Diagnóstico interno PCI. Capacidad directiva, Incollano S.A.S.

CAPACIDAD DIRECTIVA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa. Responsabilidad social		X					X		
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico		X						X	
3. Evaluación y pronóstico del medio					X			X	
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X				X
5. Flexibilidad de la estructura organizacional		X					X		
6. Comunicación y control gerencial			X					X	
7. Orientación empresarial			X					X	
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		X							X
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X				X	
10. Habilidad para manejar la inflación				X			X		
11. Agresividad para enfrentar la competencia	X						X		
12. Sistemas de control						X	X		
13. Sistemas de toma de decisiones		X						X	
14. Sistemas de coordinación			X						X
15. Evaluación de gestión						X			X

Fuente: propia

El perfil de capacidad interna con dirección a la capacidad competitiva de la organización involucra los procesos que permiten la introducción al mercado, y las oportunidades y amenazas existentes como equipo. (ver tabla 9)

Tabla 9. Diagnóstico interno PCI. Capacidad competitiva, Incollano S.A.S.

CAPACIDAD COMPETITIVA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X							X	
2. Lealtad y satisfacción del cliente		X					X		
3. Participación del mercado		X						X	
4. Bajos costos de distribución y ventas					X			X	
5. Uso de la curva de experiencia						X			X
6. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición				X			X		
7. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos			X						X
8. Grandes barreras en entrada de productos en la compañía					X			X	
9. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado			X					X	
10. Fortaleza del (los) proveedor(es) y disponibilidad de insumos					X			X	
11. Concentración de consumidores					X			X	
12. Administración de clientes		X							X
13. Acceso a organismos privados o públicos	X						X		
14. Portafolio de productos	X						X		
15. Programas posventa						X			X

Fuente: propia

El perfil de capacidad interna con dirección a la capacidad financiera de la organización determina el estado actual de la rentabilidad, comunicación, liquidez y habilidades de balance económico para introducirse al campo de servicios de obras civiles. (ver tabla 10)

Tabla 10. Diagnóstico interno PCI. Capacidad financiera, Incollano S.A.S.

CAPACIDAD FINANCIERA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere					X		X		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X						X	
3. Facilidad para salir del mercado		X						X	
4. Rentabilidad, retorno de la inversión			X				X		
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos			X				X		
6. Comunicación y control gerencial						X		X	
7. Habilidad para competir con precios			X				X		
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda					X		X		
9. Estabilidad de costos					X		X		
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica			X					X	
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios				X				X	

Fuente: propia

El perfil de capacidad interna con dirección a la capacidad tecnológica localiza el estado actual de la innovación de procesos y actualización de manejo de nuevas herramientas tecnológicas, con las cuales pueda mejorar o depreciar procesos. (ver tabla 11)

Tabla 11. Diagnóstico interno PCI. Capacidad tecnológica, Incollano S.A.S.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de manufactura		X						X	
2. Capacidad de innovación	X						X		
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos		X					X		
4. Fuerza de patentes y procesos						X			X
5. Efectividad de la producción y programas de entrega	X						X		

6. Valor agregado al producto	X		X
7. Intensidad de mano de obra en el producto		X	X
8. Economía de escala	X		X
9. Nivel tecnológico		X	X
10. Aplicación de tecnología de computadores	X		X
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas	X		X
12. Flexibilidad de la producción	X		X

Fuente: propia

El perfil de capacidad interna con dirección del talento humano refiere a las relaciones que intervienen en el estado actual de la organización frente al manejo de personal sus perspectivas profesionales, experiencia, preparación, control de procesos y entre otros como se refleja en la tabla 12.

Tabla 12. Diagnóstico interno PCI. Capacidad del talento humano, Incollano S.A.S.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento	X						X		
2. Experiencia técnica	X						X		
3. Estabilidad				X			X		
4. Rotación					X			X	
5. Absentismo					X				X
6. Pertenencia			X					X	
7. Motivación		X					X		
8. Nivel de remuneración	X							X	
9. Accidentalidad					X				X
10. Retiros					X		X		
11. Índices de desempeño					X		X		

Fuente: propia

El análisis DOFA es el paso final del diagnóstico teniendo en cuenta que esta sección se depuran los resultados determinados en el PCI, PC y el POAM, para establecer un criterio final del estado actual de los factores mayor impacto en la organización y proponer estrategias con base a los factores de éxito FCE. (ver tabla 13)

Tabla 13. Análisis DOFA Incollano S.A.S.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar procesos innovadores con impacto social 2. Telecomunicaciones 3. Apertura económica 4. Desarrollo de la banca de inversiones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicaciones deficientes 2. Política salarial 3. Aumento del I.V.A. al 19% 4. Incremento del índice de desempleo 5. Mucha competencia
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de innovación 2. Lealtad y satisfacción del cliente 3. Experiencia técnica 4. La cultura financiera de la empresa 5. Calidad del servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular proyectos de inversión con impacto social. 2. Iniciar la exploración de nuevas fuentes de inversión 3. Desarrollar un programa de necesidades y problemáticas regionales que puedan permitir el desarrollo de proyectos ambiciosos de inversión para el cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad 2. Diseñar planes de contingencia para el mejoramiento de estructuras económicas para el balance financiero 3. Establecer relación cliente-necesidad, inversión-beneficio, para encontrar el punto de equilibrio para el cliente satisfecho
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional débil 2. Dependencia de usuarios al servicio ofertado 3. Falta de mercadeo 4. Reducida carta de servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de nuevos productos acordes a la necesidad del cliente 2. Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia 3. Explorar nuevos campos de acción para ampliar la demanda del servicio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estrategias que permitan el mejoramiento de la estructura organizacional sin afectar el área financiera 2. Verificar planes de acción para el manejo de la oferta, demanda y acción competitiva 3. Implementar el uso de herramientas de promoción y desarrollo financiero

Fuente: propia

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Es evidente en el análisis perfil competitivo (PC) que la empresa cuenta con un entorno bastante competitivo, por otra parte, la competencia está en la capacidad de ofertar servicios de calidad requerida por la demanda del mercado, de hecho es muy evidente que quien impone las condiciones es el usuario del servicio y no la organización, ya que se está sujeto a las características del producto final de lo solicitado, adicional a la gran competencia existente y que se encuentra en igual o mejor capacidad para satisfacer al cliente.

El análisis mediante el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), permitió organizar de manera eficaz, las seis ramas de análisis donde hay varios factores involucrados para permitir que en primera estancia el económico es de alto impacto en cuanto a elementos como impuestos, apertura económica y la política fiscal, en el área política el tema del incremento de la participación ciudadana, descoordinación entre los frentes políticos, económico y social, y la falta de credibilidad en algunas instituciones del estado, en el área social es super importante el desarrollo de la paz social y procesos de liderazgo en proyectos de impacto social, en el área tecnológica con la globalización de la información y las telecomunicaciones, el área de competitividad es muy claro el tema de las alianzas estratégicas y el desarrollo de la banca de inversiones y finalmente lo que más afecta en el área geográfica es la posición de la población objeto.

El análisis del perfil de capacidad interna (PCI), es el enriquecimiento del análisis detallado de las capacidades de la organización como es la agresividad para incursionar en el mercado, su capacidad financiera balanceada, manejo del talento humano y la experiencia con la que puede desarrollar proyectos, elaboración e innovación de procesos de diseño y producción de servicios, el trabajo con la atención al cliente, a pesar de que se encuentran con una estructura organizacional débil.

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), depuro la cantidad de resultados encontrados en las herramientas anteriores destacando finalmente los procesos de alto impacto para la organización como los son fortalezas y oportunidades en liderar procesos innovadores con impacto social, telecomunicaciones, apertura económica, desarrollo de la banca de inversiones, capacidad de innovación, lealtad y satisfacción del cliente, experiencia técnica,

la cultura financiera de la empresa y la calidad del servicio. Así mismo tienen debilidades y amenazas en la estructura organizacional débil, dependencia de usuarios al servicio ofertado, falta de mercadeo, reducida carta de servicio, comunicaciones deficientes, política salarial, aumento del I.V.A. al 19%, incremento del índice de desempleo, mucha competencia.

Finalmente es claro que proponen unas estrategias para atacar estos factores que la organización puede tener en cuenta para el mejoramiento de sus procesos internos y externos.

9. CONCLUSIONES

La empresa cuenta con un déficit de documentación en el archivo existente, la razón se observa en que la planeación estratégica le falta estructura, complementar los objetivos, por lo que no hay justificación de las estrategias, los valores no se encuentran argumentados con la identidad empresarial, no hay conocimientos de indicadores y programas que apoyen al cumplimiento de la misión institucional, el portafolio de servicios es complejo, los empleados de planta de la institución cuentan con muy poco conocimiento sobre la cultura corporativa.

Las herramientas estratégicas se aplican con la información extraída del proceso de recolección de información a través de las entrevistas y de los documentos facilitados del archivo de la empresa Incollano S.A.S., donde se observa que la fortaleza de la empresa es la calidad del servicio y su capacidad de innovación, la debilidad es la falta de mercadeo y ampliación detallada de servicios, las oportunidades están resumidas en gestión de proyectos, innovación, y atención al cliente, las amenazas se encuentran en la competencia de la entidades que ofertan el mismo servicio y el número de nuevas empresas que se crean al año y constante incremento de impuestos.

Incollano S.A.S. es una organización poco posiciona en el mercado, esto no implica que la calidad del servicio sea mala, más sin embargo hay demasiada competencia ofertando la misma carta de servicios a la misma población demandante, motivo por el cual entre más servicios pueda tener una organización que se dedique al diseño, montaje y ejecución de obras civiles, más atractiva resulta ser, es un campo bastante complicado porque muchas organizaciones han llegado a la quiebra, Incollanos ha incursionando en más sectores del país lo cual ha permitido generar rentabilidad, experiencia, innovación, credibilidad.

Finalmente, el diagnostico estratégico permitió conocer a saber el estado real de la empresa Incollano S.A.S. donde es evidente que deben tomarse decisiones de tipo organizacional para reestructurar la gestión estratégica, ya que como menciona Rubio (2012) “la gestión estratégica debe conducir a la organización a un futuro deseado” (p. 23). Y es necesario cambiar de donde está a dónde quiere llegar.

10. RECOMENDACIONES

Reestructurar la visión de manera medible de manera que enmarque posibilidades de cumplimientos y metas aterrizadas a la estructura de gestión empresarial.

Reorganizar la estructura organizacional de la empresa donde los niveles permitan desarrollar la capacidad de acreditar el manejo gerencial y ser ejemplo de desarrollo en el área que se encuentran. así mismo recomienda la implementación de un manual de funciones con perfiles y competencias y su interacción dentro de la planeación estratégica de la empresa.

Establecer de forma independiente las áreas de arquitectura, diseño, ejecución de obras, mercadeo, junta directiva, independientes según el grado de relevancia y desarrollo para la organización.

Definir lo ejes estratégicos para organizar de manera adecuada la estructura corporativa. Con base en dichos ejes estratégico proponer los programas que permitan cumplir con la misión de la empresa.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Ánzola, O (2003). *Una mirada a la cultura corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Gómez, H. S., & Peláez, A. D. (2015). Serie de manuales para la pequeña y mediana empresa. Medellín, Colombia: Fondo editorial.
- Incollano S.A.S. (2014). *Hoja de vida*. Dirección administrativa, Incollano S.A.S.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008). La estrategia del océano azul. Verticales de Bolsillo.
- Padilla, M. C. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos*. Ecoe Ediciones.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Diagnóstico estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Rodríguez, M. D. (2005). *Diagnóstico organizacional (Vol. 10)*. Alfaomega. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rubio, C. P. (2012). *Gestión estratégica organizacional aplicada a las pymes constructoras en Colombia*. España: Universidad de Nebrija.
- Sánchez, A., & Miranda, M. (2011). *3.15 Análisis de las estrategias competitivas mediante la tipología de miles & snow: el caso de los sistemas operativos para dispositivos móviles de google y apple (Vol. 4)*. ENEFA Proceedings.
- Serna, G. H. (2014). *Gerencia estratégica*. 11ª ed. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Talancon, H. P. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Contribuciones a la Economía, 2, 1-16.
- Thompson, I. (2007). Concepto de organización. Recuperado de [http://www. promonegocios. net/empresa/concepto-organizacion. html](http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html).

12. ANEXOS

Anexo a Carta de autorización de uso de información Incollano S.A.S.



Anexo b Entrevistas semiestructuradas Incollano S.A.S.

- Nombre: Fuans Zambino
- Cargo: pujolar contact
1. ¿Cuánto tiempo que lleva trabajando en la entidad? 9 meses
 2. Conoce los principios corporativos de la empresa: si no
 3. Cree que la misión se ha cumplido: si no
 4. Considera que la visión corresponde al comportamiento de la empresa: si no ¿Por qué? porque se han puesto en practica
 5. ¿Cuáles son las estrategias de la empresa? constitucionales, remodelacionel,
 6. ¿Cuáles son los servicios que oferta la empresa? Interventoria, administracion,
educacion de obras
 7. ¿Cuáles la política de la empresa? prevencion del consumo del alcohol, al ocio laboral,
a la salud y medio ambiente
 8. ¿Cuáles la cultura corporativa de la empresa? colaboración, el buen servicio etc.
 9. Considera que la empresa es reconocida en el mercado: si no ¿Por qué? ha sido
una empresa reconocida en la parte de obras civiles
 10. Sabe hace cuantos años fue creada la empresa: si no ¿Cuántos? 9 años
 11. Cree que la gestión estratégica de la empresa es buena: si no ¿Por qué? hace mucho
falta
 12. ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa en el mercado? Tiene muy conocimiento
en obras
 13. ¿Cuáles son las ventajas de la empresa en el mercado? adquirir mas
experiencias
 14. ¿Cuáles son las falencias de la empresa? falta de un buen critic
el personal
 15. ¿Cuál es la competencia de la empresa en el mercado? No la
hago clara

16. Considera que la empresa esta posiciona en el mercado: si no ¿Por qué? NO SE

17. Considera que debería reestructurarse las políticas de la empresa: si no ¿Por qué? SI
bien

18. La organización jerárquica es coherente desde las funciones de su cargo: si no ¿Por qué? NO SE

19. Si fuera el gerente de la empresa ¿cuál sería la primera decisión que tomaría? le haria un pago cada mes a los empleados

20. ¿Qué consejo le daría al gerente para mejorar, o si es el caso cambiar el funcionamiento organizacional de la empresa? Tener los aumentos de los empleados completos

21. Resume en una palabra el funcionamiento de la empresa Incoollanos S.A.S. Bien

Nombre: Jorge Alberto Forero

Cargo: Aux. de Ingeniería

1. ¿Cuánto tiempo que lleva trabajando en la entidad? 1 año

2. Conoce los principios corporativos de la empresa: si/no

3. Cree que la misión se ha cumplido: si/no

4. Considera que la visión corresponde al comportamiento de la empresa: si/no ¿Por qué? Ofrece sus servicios por el bien de la comunidad

5. ¿Cuáles son las estrategias de la empresa? Planificar, reformular, capacitar y comprometerse con la ejecución de licitaciones

6. ¿Cuáles son los servicios que oferta la empresa? Mantenimiento, construcción interventoria y suministros relacionados con obras civiles.

7. ¿Cuáles la política de la empresa? Calidad, seguridad, consumo de alcohol o drogas

8. ¿Cuáles la cultura corporativa de la empresa? Calidad

9. Considera que la empresa es reconocida en el mercado: si/no ¿Por qué? Debido a su amplio historial en la ejecución de obras y/o interventoria.

10. Sabe hace cuantos años fue creada la empresa: si/no ¿Cuántos? 8 años.

11. Cree que la gestión estratégica de la empresa es buena: si/no ¿Por qué? Debido a que no se implementa.

12. ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa en el mercado? Amplias, debido a su larga trayectoria

13. ¿Cuáles son las ventajas de la empresa en el mercado? Historial de obras ejecutadas, las cuales cumplen a cabalidad con todo lo establecido en la ley.

14. ¿Cuáles son las falencias de la empresa? No tiene.

15. ¿Cuál es la competencia de la empresa en el mercado? Difícil y compleja, debido a la cantidad de empresas que ofrecen estos servicios.

16. Considera que la empresa esta posiciona en el mercado: si no ¿Por qué? Ejecución
de proyectos se ha llevado a total cabalidad.

17. Considera que debería reestructurarse las políticas de la empresa: si no ¿Por qué? Contem-
plá, los puntos fundamentales de toda empresa.

18. La organización jerárquica es coherente desde las funciones de su cargo: si no ¿Por qué? Debido a la experiencia que se necesita.

19. Si fuera el gerente de la empresa ¿cuál sería la primera decisión que tomaría? Fomentar el intercambio de conocimientos.

20. ¿Qué consejo le daría al gerente para mejorar, o si es el caso cambiar el funcionamiento
organizacional de la empresa? Planificar un cronograma para
el aprovechamiento de horas laborales.

21. Resume en una palabra el funcionamiento de la empresa Incollanos S.A.S.
Comprometida.

- Nombre: Victoria Pulgarín
- Cargo: Asistente Administrativo
1. ¿Cuánto tiempo que lleva trabajando en la entidad? 2 años
 2. Conoce los principios corporativos de la empresa: sí/no
 3. Cree que la misión se ha cumplido: sí/no
 4. Considera que la visión corresponde al comportamiento de la empresa: sí/no ¿Por qué? Es una empresa con calidad con el fin de crear bienestar
 5. ¿Cuáles son las estrategias de la empresa? - calidad
- mercadeo
 6. ¿Cuáles son los servicios que oferta la empresa? - construcción y desarrollo de Proyectos
 7. ¿Cuáles la política de la empresa? No consume bebidas alcohólicas ni drogas
 8. ¿Cuáles la cultura corporativa de la empresa? El Cero de Seguridad
 9. Considera que la empresa es reconocida en el mercado: sí/no ¿Por qué? Falta más desarrollo en parte de reconocimiento regional.
 10. Sabe hace cuantos años fue creada la empresa: sí/no ¿Cuántos? 9 años
 11. Cree que la gestión estratégica de la empresa es buena: sí/no ¿Por qué? crea en análisis y unas soluciones nuevas a los problemas.
 12. ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa en el mercado? La amplia experiencia en el campo de la Construcción.
 13. ¿Cuáles son las ventajas de la empresa en el mercado? Desarrollo de todo tipo de obras.
 14. ¿Cuáles son las falencias de la empresa? no tiene.
 15. ¿Cuál es la competencia de la empresa en el mercado? es alta ya que hay muchas empresas dedicadas a lo mismo

16. Considera que la empresa esta posiciona en el mercado: si no ¿Por qué? desarrollo

todo los actividades practica

17. Considera que debería reestructurarse las políticas de la empresa: si no ¿Por qué?

Muchas veces no se es consciente de lo que se está haciendo.

18. La organización Jerárquica es coherente desde las funciones de su cargo: si no ¿Por qué?

Cada uno desarrolla su cargo en el área asignada.

19. Si fuera el gerente de la empresa ¿cuál sería la primera decisión que tomaría?

Mejorar el ambiente del mes.

20. ¿Qué consejo le daría al gerente para mejorar, o si es el caso cambiar el funcionamiento

organizacional de la empresa? Más uno que las tareas realizadas

por el gerente están definidas.

21. Resume en una palabra el funcionamiento de la empresa Incollanos S.A.S.

Ética

Nombre: Johana Gutierrez

Cargo: Ing. Residente

1. ¿Cuánto tiempo que lleva trabajando en la entidad? 2 meses
2. Conoce los principios corporativos de la empresa: si no
3. Cree que la misión se ha cumplido: si no
4. Considera que la visión corresponde al comportamiento de la empresa: si no ¿Por qué? le parece a posicionar en el liderazgo competitivo.
5. ¿Cuáles son las estrategias de la empresa? No las conozco.
6. ¿Cuáles son los servicios que oferta la empresa? * Laboratorio de pruebas * Diseño de proyectos * Ejecución de obras * Intenciones.
7. ¿Cuáles la política de la empresa? Calidad
8. ¿Cuáles la cultura corporativa de la empresa? Implementación de compromisos
9. Considera que la empresa es reconocida en el mercado: si no ¿Por qué? La cantidad de oferentes para el servicio ofertado es bastante amplia.
10. Sabe hace cuantos años fue creada la empresa: si no ¿Cuántos? 8 años
11. Cree que la gestión estratégica de la empresa es buena: si no ¿Por qué? no la conozco no podía estar segura.
12. ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa en el mercado? Incurcionar con proyectos ambiciosos, políticas en resultados de calidad
13. ¿Cuáles son las ventajas de la empresa en el mercado? * ser muy comprometida con la calidad del servicio.
14. ¿Cuáles son las falencias de la empresa? * falta de implementación de estrategias organizacionales.
15. ¿Cuál es la competencia de la empresa en el mercado? * todos los contratistas de obra de la región * Entidades privadas

16. Considera que la empresa esta posiciona en el mercado: si no ¿Por qué? esta empezando a incursionar en el mercado competitivo.

17. Considera que debería reestructurarse las politicas de la empresa: si no ¿Por qué? Algunas no son conocidas y no concuerda con la misión de la empresa.

18. La organización jerárquica es coherente desde las funciones de su cargo: si no ¿Por qué? teniendo en cuenta mi línea de gestión es funcional.

19. Si fuera el gerente de la empresa ¿cuál sería la primera decisión que tomaría? reestructurar el sistema organizacional.

20. ¿Qué consejo le daría al gerente para mejorar, o si es el caso cambiar el funcionamiento organizacional de la empresa? Implementar la caracterización de los cargos.

21. Resume en una palabra el funcionamiento de la empresa Incollanos S.A.S.

Emprendimiento.

- Nombre: Fernando Orozco
- Cargo: Ing. Civil
1. ¿Cuánto tiempo que lleva trabajando en la entidad? 3 años
 2. Conoce los principios corporativos de la empresa: si, no
 3. Cree que la misión se ha cumplido: si, no
 4. Considera que la visión corresponde al comportamiento de la empresa: si, no ¿Por qué? porque con el trabajo en equipo estamos cumpliendo la Meta
 5. ¿Cuáles son las estrategias de la empresa? crecimiento, calidad, cumplimiento en nuestros proyectos en ejecución
 6. ¿Cuáles son los servicios que oferta la empresa? construcción de obras civiles, Interventoría, Consultoría
 7. ¿Cuáles la política de la empresa? calidad, puntualidad
 8. ¿Cuáles la cultura corporativa de la empresa? ISO
 9. Considera que la empresa es reconocida en el mercado: si, no ¿Por qué? Por la calidad y cumplimiento
 10. Sabe hace cuantos años fue creada la empresa: si, no ¿Cuántos? 8 años
 11. Cree que la gestión estratégica de la empresa es buena: si, no ¿Por qué? porque sus proyectos con gran cumplimiento
 12. ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa en el mercado? muy competitivo
 13. ¿Cuáles son las ventajas de la empresa en el mercado? muy competitivo por la calidad de la empresa
 14. ¿Cuáles son las falencias de la empresa? No tiene
 15. ¿Cuál es la competencia de la empresa en el mercado? Calidad en la obras.

16. Considera que la empresa esta posiciona en el mercado: si no ¿Por qué? Por

los constantes obras en ejecución

17. Considera que debería reestructurarse las políticas de la empresa: si no ¿Por qué?

No

18. La organización jerárquica es coherente desde las funciones de su cargo: si no ¿Por qué?

Si

19. Si fuera el gerente de la empresa ¿cuál sería la primera decisión que tomaría?

Disminucion del salario

20. ¿Qué consejo le daría al gerente para mejorar, o si es el caso cambiar el funcionamiento

organizacional de la empresa? no tenga su equipo

de trabajo

21. Resume en una palabra el funcionamiento de la empresa Incollanos S.A.S.

Fallate

Nombre: Luis R. Salazar Trujillo

Cargo: Adquisiciones

1. ¿Cuánto tiempo que lleva trabajando en la entidad? Doce años
2. Conoce los principios corporativos de la empresa: sí no
3. Cree que la misión se ha cumplido: si no
4. Considera que la visión corresponde al comportamiento de la empresa: sí no ¿Por qué? La empresa se encuentra en desarrollo y Mejorando cada día
5. ¿Cuáles son las estrategias de la empresa? El cumplimiento
Atención al cliente y la Calidad
6. ¿Cuáles son los servicios que oferta la empresa? Construcciones Horizontales
y Verticales
7. ¿Cuáles la política de la empresa? Mejoramiento Continuo
8. ¿Cuáles la cultura corporativa de la empresa? Cero daños a la Naturaleza
9. Considera que la empresa es reconocida en el mercado: sí no ¿Por qué? por su
Compromiso y las Relaciones Publicas
10. Sabe hace cuantos años fue creada la empresa: sí no ¿Cuántos? Nueve (9)
11. Cree que la gestión estratégica de la empresa es buena: sí no ¿Por qué? Las Obras
que se en Realizado
12. ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa en el mercado? Buenas
13. ¿Cuáles son las ventajas de la empresa en el mercado? El conjunto de
personas que la conforman es Excelente
14. ¿Cuáles son las falencias de la empresa? Ninguna
15. ¿Cuál es la competencia de la empresa en el mercado? Las otras Empresas

16. Considera que la empresa esta posiciona en el mercado si no ¿Por qué? Si

Resaltadas

17. Considera que debería reestructurarse las politicas de la empresa si no ¿Por qué? No

se queda detenido en el tiempo

18. La organización jerárquica es coherente desde las funciones de su cargo: si no ¿Por qué? Si

Cada persona responde por su departamento

19. Si fuera el gerente de la empresa ¿cuál sería la primera decisión que tomaría? mas

publicidad

20. ¿Qué consejo le daría al gerente para mejorar, o si es el caso cambiar el funcionamiento

organizacional de la empresa? Participar de los mejoras

profesionales de acuerdo a la especialidad

21. Resume en una palabra el funcionamiento de la empresa Incollanos S.A.S.

Es Excelente