

**ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO LOCAL DE UNA EMPRESA PYME DEL
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, EN LA CIUDAD DE MANIZALES**

DIANA MARCELA BUITRAGO RENDÓN

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CHINCHINÀ

JUNIO DE 2017

**ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO LOCAL DE UNA EMPRESA PYME DEL
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, EN LA CIUDAD DE MANIZALES**

DIANA MARCELA BUITRAGO RENDÓN

Proyecto para optar por el título de Administradora de Empresas

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CHINCHINÀ

JUNIO DE 2017

Feliz de haber culminado con éxito ésta otra etapa de mi vida, agradezco a Dios por darme sabiduría en cada paso, a mis padres por ser ese ejemplo a seguir y por el apoyo que me brindan día a día, a mi esposo y a mi hija Isabela por ofrecerme tantos espacios que necesité para dedicarme a éste proyecto, a los profesores que aportaron de corazón a mi crecimiento académico y en fin, a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de éste trabajo de grado.

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	11
Antecedentes del problema	13
Descripción del problema	14
Formulación del problema	16
Pregunta de investigación	16
Objetivos.....	17
General	17
Específicos.....	17
Justificación	18
Marco teórico	19
Análisis competitivo	19
Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	21
Ventaja competitiva (Porter).....	22
Tipos básicos de ventaja competitiva	23
Ventaja comparativa	24
Análisis de los competidores.....	25
Áreas de interés en el análisis de la competencia.....	25
Barreras de entrada y de salida	27
Barreras de entrada.....	27
Barreras de salida	28
Productos sustitutivos	29
Estrategia de actuación frente a la competencia	29
Estrategia de crisis: retirarse, resistir o reinventarse.....	31
Características de los Servicios	32

Direccionamiento estratégico	40
Cultura corporativa	40
Entorno	41
Designio estratégico	45
Competir por capacidades	46
Competencia por sintetizar las capacidades	46
Competencias por participación en productos medulares	46
La estrategia del océano azul	47
Planeación estratégica.....	50
Serviconstrucción Manizales SA una pyme del sector de la construcción en la ciudad de Manizales	53
Diseño metodológico	56
Tipo de investigación	56
Método de investigación	56
Técnicas de investigación.....	56
Matriz Poam	58
Matriz de riesgos.....	58
Análisis e interpretación de resultados	60
Interpretación de categorías y su análisis	78
Direccionamiento estratégico de Serviconstrucción Manizales SAS	83
Matriz DOFA Serviconstrucción Manizales SAS.....	84
La estrategia de Serviconstrucción Manizales SAS	86
Características del entorno y la competencia de Serviconstrucción Manizales SAS	86
Características de las condiciones de competitividad en el sector de la construcción que afectan a Serviconstrucción Manizales SAS	88
La estrategia de integración; una estrategia de competitividad para Serviconstrucción Manizales SAS	90
POAM.....	93
Plan de acción Serviconstrucción Manizales SAS	95
Matriz de riesgos	96

Cronograma.....	97
Conclusiones	98
Anexos	100
Glosario.....	104
Bibliografía	108

Lista de ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1 Información sobre los competidores	26
Ilustración 2 Análisis de las fuerzas competitivas	26
Ilustración 3 Niveles de competitividad frente a la crisis	32
Ilustración 4. Generación empleo sector de la construcción - Total Nacional	44
Ilustración 5. La estrategia del océano azul	47

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. De la competencia frontal a la creación de océanos azules.....	48
Tabla 2. La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul	49
Tabla 3 Categorías.....	59
Tabla 4. Matriz DOFA Serviconstrucción Manizales SAS	85
Tabla 5. POAM Serviconstrucción Manizales SAS.....	93
Tabla 6. Plan de acción Serviconstrucción Manizales SAS	95
Tabla 7. Matriz de riesgos Serviconstrucción Manizales SAS	96

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional de Serviconstrucción Manizales SAS.....	55
Figura 2. Tipos de empresa dedicados al sector de la construcción en Manizales	60
Figura 3. Objeto social de las Pymes del sector de la construcción en Manizales	61
Figura 4. Debilidades o amenazas de las Pymes del sector de la construcción en Manizales	62
Figura 5. Amenazas o debilidades de algunas Pymes de la construcción en Manizales	63
Figura 6. Ventajas competitivas de las Pymes del sector de la construcción en Manizales	64
Figura 7. Ventajas competitivas de algunas Pymes Manizaleñas	65
Figura 8. Ventajas comparativas de las Pymes del sector de la construcción en Manizales	66
Figura 9. Ventajas comparativas de algunas Pymes Manizaleñas	67
Figura 10. Fortalezas de las Pymes del sector de la construcción en Manizales	68
Figura 11. Amenazas de las Pymes del sector de la construcción en Manizales	69
Figura 12. Oportunidades de las Pymes del sector de la construcción en Manizales	70
Figura 13. Debilidades de las Pymes del sector de la construcción en Manizales.....	71
Figura 14. Direccionamiento estratégico de las Pymes en Manizales.....	72
Figura 15. Estilo gerencial de las microempresas del sector de la construcción en Manizales	74
Figura 16. Modalidades de generación de empleo en las Pymes del sector de la construcción en Manizales	75

Figura 17. Principales modalidades de generación de empleo	76
Figura 18. Direccionamiento estratégico de algunas Pymes de la construcción en Manizales	78
Figura 19. Ventajas competitivas de las Pymes de la construcción	80
Figura 20. Ventajas comparativas de las Pymes de construcción	82
Figura 21. Competitividad y el ambiente empresarial nacional.....	91

Introducción

Serviconstrucción Manizales SAS es una Pyme del sector de la construcción ubicada en el barrio La Florida, Municipio de Villamaría, que ofrece un amplio portafolio de servicios al área de la construcción, como perforaciones en concreto, anclajes, demoliciones, impermeabilizaciones, ingeniería para trabajo seguro en alturas, entre otros, la empresa lleva en el mercado 22 años, pero sólo hasta el año 2013, decidió consolidarse como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), decisión que se tomó por la necesidad de ajustarse al mercado y ser más competitivos a través de ésta figura, hoy en día la mayoría de las empresas no quieren contratar con personas naturales sino con otras empresas que les brinden estabilidad y respaldo. Serviconstrucción se ha destacado por su trabajo oportuno, eficacia, precios óptimos, calidad, cumplimiento y excelente servicio al cliente, el número de empleados varía de acuerdo al proyecto que se esté realizando en el momento, generalmente son 4 trabajadores: un Gerente, un auxiliar administrativo, una contadora y un operario.

Este trabajo de investigación nace del interés de querer mejorar los diferentes aspectos en los cuales la empresa Serviconstrucción Manizales SAS presenta deficiencias, siendo uno de ellos el relacionado con el análisis del entorno competitivo local, conscientes de la búsqueda constante que tienen todas las empresas por tener estabilidad y crecer en todos los ámbitos corporativos, de satisfacer todas las necesidades como empresa, Serviconstrucción Manizales SAS, quiere iniciar una búsqueda que le ayude a posicionarse como una empresa sólida, que brinda excelentes servicios al sector de la construcción.

Por todo lo anterior, lo que se quiere lograr es analizar el entorno competitivo local en la ciudad de Manizales de la empresa Serviconstrucción Manizales SAS, y con los resultados que se obtengan, diseñar unas estrategias comerciales que le permita posicionarse en el mercado para

mantener una buena rotación de ventas y de ésta manera asegurar su estabilidad financiera, ayudando al mejoramiento empresarial de tal manera que unido a la calidad y buenos precios en los servicios que ofrece, permita ampliar su mercado.

Antecedentes del problema

El mercado laboral en el sector de la construcción durante el año 2016, ha sido una variable de gran interés para el sistema de cuentas nacionales, siendo uno de los grandes impulsores del crecimiento económico del país. Las cifras de desempleo en las 13 ciudades y áreas metropolitanas es un reflejo del horizonte positivo que marca hoy la economía en el mercado laboral. En el trimestre comprendido entre agosto-octubre 2016 el total de desocupados en las 13 ciudades y áreas metropolitanas es de 1.124.622 personas, mientras que para Manizales y Villamaría se reportaron 20.408 personas, manteniendo la TD (Tasa de desempleo) en una cifra con el 9,4% y 9,8% respectivamente, mientras tanto la TO (Tasa de ocupación) reportó una participación del 53,7%. (Caldas, 2017)

Para el periodo entre agosto-octubre el 6,4% de las personas ocupadas en las 13 áreas y ciudades metropolitanas se desempeñaban en la rama de la construcción, es decir, de los 10.851.518 empleados, 690.176 laboraron en éste sector. Para éste mismo trimestre Manizales y Villamaría reportaron una tasa de participación del 7,3%; 13.719 personas ocupadas en construcción de un total de 188.843.

Es de aclarar que aunque la empresa se encuentra ubicada en el municipio de Villamaría, el alcance del presente estudio es para Manizales, allí aún no se han realizado estudios acerca de la competitividad en el sector de la construcción, se tienen identificados los competidores más fuertes, los cuales son: Hergómez, Alquequipos Ltda., Formalco SAS (en cuanto al alquiler de herramienta), el señor Juan Carlos Botero, persona natural (Fijaciones al concreto), Concontec SAS (impermeabilizaciones) Anclajes y Perforaciones SAS (perforaciones en barrenos).

Descripción del problema

La empresa Serviconstrucción Manizales SAS no se ha preocupado por crear una planeación estratégica, entendiéndose ésta como ese instrumento por excelencia que le va a aportar los elementos necesarios para orientar el rumbo, ejercer control y posibilitar el mejoramiento de sus procesos administrativos para así buscar un mayor crecimiento, desarrollo y permanencia de los servicios que ofrece, al sector de la construcción logrando así la mejora continua.

Para lo anterior, es necesario crear o diseñar la misión, visión, objetivos y valores, estimando los recursos con los que se cuenta y también atendiendo a tiempo las oportunidades y amenazas cambiantes del entorno del sector de la construcción.

Según documento diagnóstico del Plan de Ordenamiento Territorial POT frente al sector vivienda (Manizales, 2015), la ciudad de Manizales se fundó sobre una zona de difícil manejo por sus condiciones topográficas, sísmicas y de estabilidad, con un modelo de ciudad importado que tuvo que adaptarse a la tecnología y a las condiciones físicas que caracterizaban la ubicación. Es así como a principios del siglo XX, ante la escasez de terrenos para la vivienda de bajos estratos se recurre a una nueva forma de implantación de vivienda, apareciendo asentamientos humanos ubicados en zonas de alto riesgo con serias consecuencias y un elevado costo social para la población, situación que trasciende aun ahora.

A partir de lo anterior, se fortalece la oferta inmobiliaria en la ciudad, especialmente para soluciones habitacionales de alta densidad, aprovechando las condiciones topográficas del Municipio de Manizales, aspecto que beneficia altamente a Serviconstrucción pues debido a ésta ubicación de la ciudad, se hace necesario reforzar estructuralmente edificios y casas, lo cual

propicia el mejor escenario para que ésta empresa de vasta trayectoria, ofrezca sus servicios al mercado de la construcción.

Es importante además tener en cuenta a los municipios circunvecinos, donde se encuentra por ejemplo, la posibilidad económica de un desarrollo industrial en el Km.41, con los trabajos de Pacífico 3, urge entonces la necesidad de caracterizar el entorno competitivo local de Serviconstrucción, de tal manera que no sólo permita ofrecer los servicios en la ciudad de Manizales y extenderse hacia otros municipios que hacen parte del área metropolitana.

Finalmente, durante la Asamblea Anual de Camacol en Caldas, llevada a cabo el 16 de marzo de 2017, la Gobernación y el Ministerio de Vivienda se comprometieron con proveer 4.600 casas para el programa Mi casa Ya, que serán construidas desde ahora hasta el 2019, lo que permite deducir que hay gran potencial para que la empresa ofrezca sus servicios.

Formulación del problema

¿Cuál es el impacto que tiene la caracterización del entorno competitivo para una Pyme de la construcción en Manizales Caso Serviconstrucción Manizales SAS?

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores más importantes para medir el entorno competitivo local de la empresa Serviconstrucción Manizales SAS?

Objetivos

General

- Analizar el entorno competitivo local de una empresa Pyme de la construcción en la ciudad de Manizales caso Serviconstrucción Manizales SAS

Específicos

- Determinar el entorno competitivo local de Serviconstrucción Manizales SAS.
- Caracterizar las condiciones de competitividad en el sector de la construcción para Serviconstrucción Manizales SAS.
- Diseñar estrategias de competitividad para la empresa Serviconstrucción Manizales SAS.

Justificación

El área en el sector construcción en la ciudad de Manizales se ha ido incrementando, se espera que para el 2017 la actividad edificadora aumente en Caldas en un 4,4% (Camacol Caldas, 2016), brindándole así mejoramiento de calidad de vida a sus habitantes. Actualmente, el mercado de servicios del sector de la construcción cuenta con un segmento muy reducido o exclusivo, siendo este uno de los sectores con mayor influencia económica, por esta razón es importante la apertura a nuevos mercados para así lograr la satisfacción de los clientes actuales y potenciales.

Se hace necesario entonces que Serviconstrucción Manizales SAS una empresa familiar que nace en el 2013 y que ha sido dirigida informalmente y de una manera empírica, como parte de su proceso de planificación estratégica, realice un análisis de su entorno competitivo local, siendo éste de mucha importancia para poder evaluar y predecir la evolución de las variables del entorno, tales como las tecnológicas, sociales, políticas y económicas.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores y siendo conscientes de que diariamente las empresas se ven enfrentadas a la competencia, se puede partir de dicho análisis para diseñar estrategias para la empresa, que ayuden a mejorar su competitividad, fijándose metas y cumpliendo objetivos, incidiendo esto en su posicionamiento.

Se justifica éste tipo de trabajo para la empresa Serviconstrucción Manizales SAS toda vez que se ve afectada su participación en el mercado por no tener claro su esquema de competitividad, basado en el análisis o las variables o factores que afectan la competitividad en éste estudio de caso. Este trabajo hace parte de la sublínea Perspectivas administrativas, contables y financieras del desarrollo empresarial.

Marco teórico

En el presente trabajo, el marco teórico se centra primordialmente en autores que hayan tenido aportes significativos en cuanto al tema de análisis competitivo, como lo es Michael Porter, el texto del autor Humberto Serna llamado “Gerencia Estratégica”, luego se hace una revisión del marketing y sus estrategias, encontrando a autores como Philip Kotler y Kevin Lane Keller quienes son una de las mayores autoridades de marketing en el mundo.

Análisis competitivo

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo (Gonzales, 2001). A partir de éste análisis se diseñará la estrategia, para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. De acuerdo a lo anterior, no es un competidor aquel que fabrica un

producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros, con respecto al mismo público objetivo o consumidor.

El análisis competitivo es de vital importancia y necesariamente se debe hablar del proceso de planificación de la estrategia comercial y se deben responder 3 preguntas clave:

- ¿Dónde estamos? Se debe analizar la situación o posición que se ocupa
- ¿Adónde queremos ir? Definir los objetivos que se quieren alcanzar y a los que se necesita desplazarse.
- ¿Cómo llegaremos allí? Se debe señalar el desarrollo de acciones o estrategias que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos.

Con respecto al análisis de la situación, del cual se parte para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que se puede determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

- Análisis externo. Es el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.
- Análisis interno. Es el análisis de la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta.

Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente usada para examinar el entorno competitivo:

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Es la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.
- **Rivalidad entre competidores:** Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc. El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.
- **Poder de negociación con los proveedores:** El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

- Poder de negociación con los clientes: Los clientes pueden influir en la rentabilidad de una actividad obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o enfrentando a un competidor contra otro.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos. En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas. (Corredor, 2011)

Teniendo en cuenta la acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas, se pasa a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.

Ventaja competitiva (Porter)

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

Tipos básicos de ventaja competitiva

1. Liderazgo por costos (bajo costo)

2. Diferenciación: Ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable:

3. Enfoque liderazgo por costos

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.

- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.

- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.

- Logrado a menudo a través de economías a escala.

DIFERENCIACIÓN

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.

- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos

deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.

- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

ENFOQUE

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.

- 2 variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación. (Porter, 2007).

Ventaja comparativa

La Teoría de la Ventaja Comparativa fue formulada por David Ricardo en 1817 que explica el origen de las enormes ganancias que genera el libre comercio más allá de la explicación dada por la teoría de la ventaja absoluta.

Según la teoría de la ventaja comparativa, aunque un país no tenga ventaja absoluta en la producción de ningún bien, le conviene especializarse en la producción de aquellas mercancías para las que su desventaja sea menor. Constituye una explicación del comercio internacional basada en las diferencias de los costes del trabajo entre los países.

La ventaja competitiva de una empresa y la ventaja comparativa (o la absoluta) de un país pueden converger o hallarse en discordancia, lo cual reforzará o atenuará, respectivamente, su potencialidad. (Cruz, 2014).

Análisis de los competidores

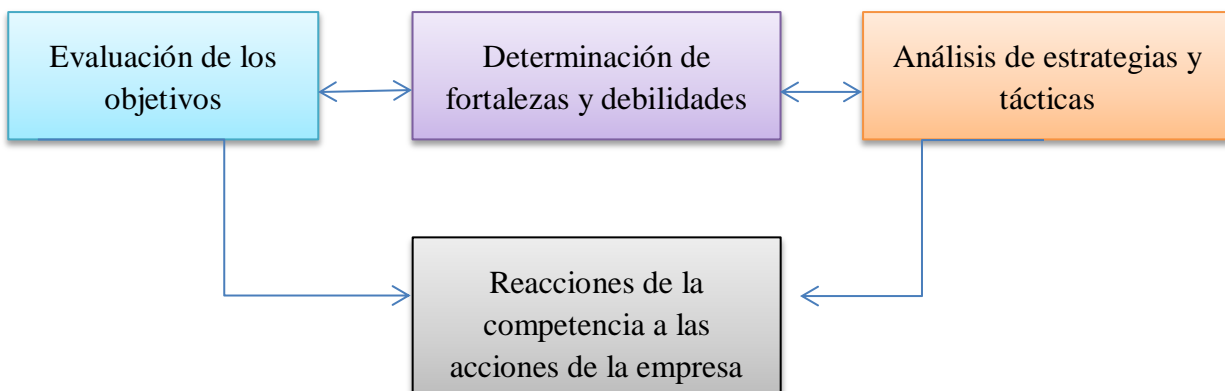
Ya definido el nivel de competencia, según los objetivos de la empresa y después de identificar los competidores, es necesario pasar a analizarlos. Para esto se acude a un sistema de vigilancia de la competencia y se debe construir teniendo en cuenta éstas dos preguntas: ¿cómo hacer operativa la recogida de la información? Y ¿cuáles son las áreas o ámbitos de interés en el proceso de análisis de los competidores?

Para empezar a consolidar un sistema de análisis de la competencia es necesario establecer una estructura organizativa que guíe la recogida, análisis, diseminación y utilización de información sobre la competencia. El sistema de información sobre la competencia debe formar parte del sistema de información de marketing o del más general de inteligencia estratégica. (Múnera, 2012)

Áreas de interés en el análisis de la competencia

Para Múnera (2012) el establecimiento de un sistema de inteligencia estratégica tiene como finalidad obtener información útil sobre los competidores. Puede ser interesante conocer los objetivos, estrategias, fortalezas y debilidades, pero no es solamente describir a los competidores, sino tratar de conocer sus intenciones futuras y su probable respuesta a las acciones de la empresa.

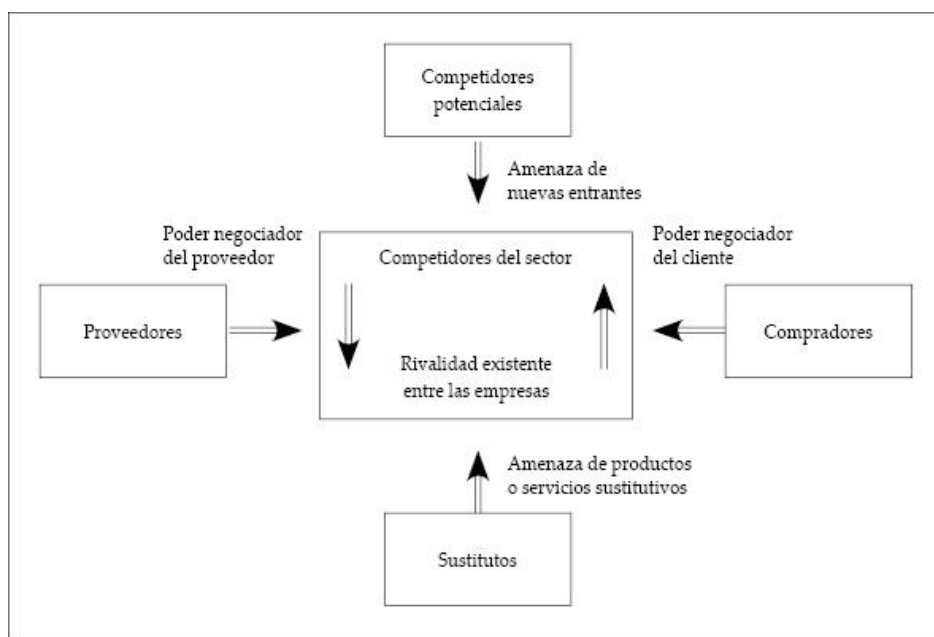
Ilustración 1 Información sobre los competidores



Tomada de Holey et al (2008)

Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:

Ilustración 2 Análisis de las fuerzas competitivas



Tomada de (Muñiz, 2014)

Barreras de entrada y de salida

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

Barreras de entrada

Michael Porter expuso el concepto de barreras de entrada en su libro “Estrategia competitiva” (1980). Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

- Economías de escala: Es la situación en la que una empresa reduce sus gastos de producción al expandirse. Se trata de una situación en la que cuanto más se produce, el coste que tiene la empresa por fabricar un producto es menor. Se produce un mayor beneficio por cada unidad extra que producimos.
- Diferenciación de producto: Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
- Requisitos de capital: Es la necesidad de invertir recursos financieros elevados, no solo para la constitución de la empresa o instalaciones, sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales, etc.

- Acceso a los canales de distribución: Necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.
- Curva de aprendizaje o experiencia: El know how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.
- Política del gobierno: Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

Barreras de salida

Son factores que impiden o dificultan el abandono de una industria por parte de una empresa. La existencia de estas barreras fuerza a las empresas a luchar por sobrevivir y, por tanto, seguir compitiendo en la industria, por lo que la intensidad de la competencia aumenta. Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

- Regulaciones laborales: Suponen un alto coste para la empresa.
- Activos poco realizables o de difícil reconversión: Activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
- Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes: Por los cuales se debe permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.

- **Barreras emocionales:** Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.
- **Interrelaciones estratégicas:** Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros... son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
- **Restricciones sociales y gubernamentales:** La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.

Productos sustitutivos

Estos son los productos que limitan el potencial de una empresa y consisten en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa en cuestión. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutivos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión.

Estrategia de actuación frente a la competencia

Según adoptemos una postura u otra frente a la competencia, podemos diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias:

- **Estrategia de líder:** Son estrategias realizadas por aquellas empresas que están en el primer lugar dentro del mercado en la participación de un producto, y que sus

competidores las ven como líderes. Esta estrategia consiste en el proceso de dirigir e influir en las actitudes laborales de los miembros de un grupo.

- Estrategia de retador: Son puestas en práctica por aquellas empresas que están ubicadas en el segundo lugar dentro del mercado en que se desenvuelve. Con esta estrategia se pretende alcanzar el liderazgo, por lo que implica atacar al líder, éstas pueden consistir:
 - Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.
 - Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla, etc.
- Estrategia de seguidor: Es aplicada por empresas que no se pueden calificar como líderes ni como retadoras, estas empresas toman una actitud pacífica, por lo tanto se encarga de repartirse el mercado para coexistir. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.
- Estrategia de especialista: Es aplicada por aquellas empresas que se enfocan en uno o en unos pocos segmentos del mercado. La empresa que es especialista se encarga de buscar vacíos en el mercado dentro de los cuales la empresa pueda ser dominante sin ser atacada por la competencia. Estas empresas se concentran en un segmento del mercado lo dominan y le brindan un servicio especializado para obtener beneficios.

Estrategia de crisis: retirarse, resistir o reinventarse

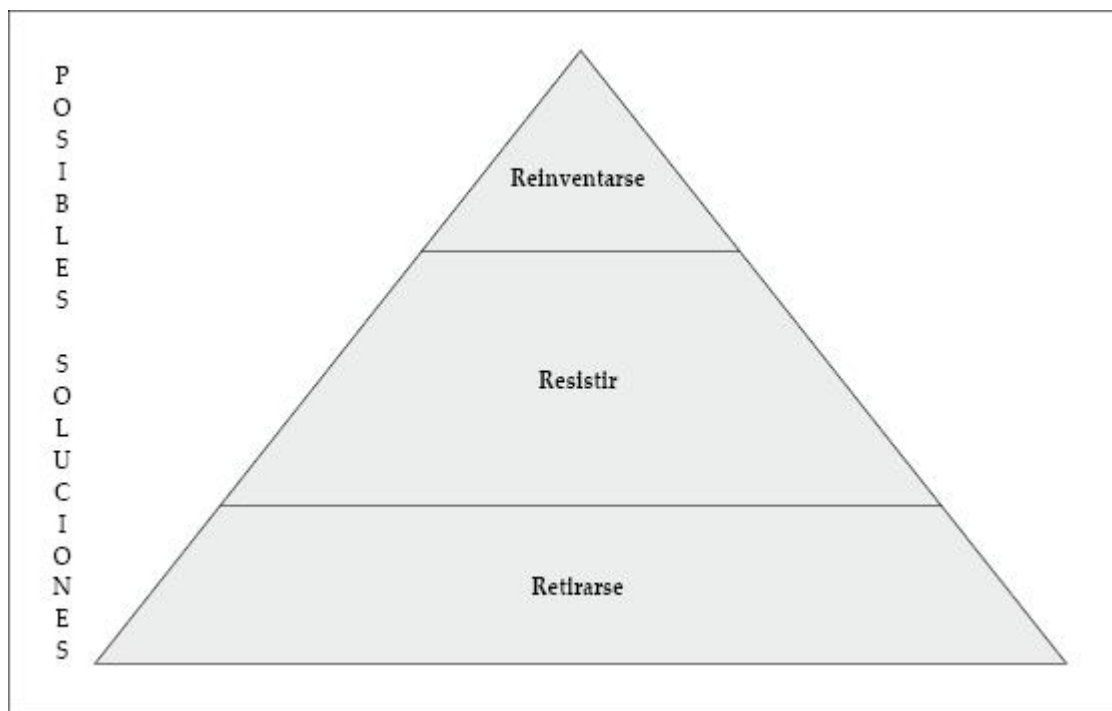
La crisis económica que al inicio de la segunda década del siglo XXI mantuvo en tensión principalmente a los países de la Unión Europea aportó tres posibles enfoques o soluciones para intentar contrarrestar la situación competitiva de las empresas:

- **Retirarse:** La falta de liquidez y los cambios tecnológicos, sociales y culturales obligaron a un importante número de compañías a cerrar sus puertas, ya que no supieron contrarrestar los cambios producidos en el mercado o contar con la tesorería suficiente para aguantar el ciclo económico.

- **Resistir:** Las empresas que no están gestionadas bajo una óptica de marketing del siglo XXI suelen adoptar esta solución para intentar competir en el mercado. Su objetivo es intentar competir «como sea» hasta que la crisis pase. Esta actitud tiene un importante desgaste anímico, económico y profesional y no siempre sale.

- **Reinventarse:** Bajo la filosofía de que «el fracaso es parte del camino del éxito» las empresas que se encuentren en una etapa de crisis deben establecer una política de cambios e innovación. Innovar en sus estrategias, en sus productos o servicios, en sus canales de distribución, etc. Además, tienen que prestar una máxima atención a sus clientes, a sus vendedores y adecuarse plenamente a la gestión 3.0.

Ilustración 3 Niveles de competitividad frente a la crisis



Fuente: (Muñiz, 2014)

Para ampliar un poco más ésta construcción conceptual, es necesario pasar a definir algunos aspectos que se deben tener en cuenta al momento de prestar un servicio:

Características de los Servicios

Intangibilidad: Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un

servicio es la adquisición de algo intangible. De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicios. (Enciclopedia Culturalia)

Inseparabilidad: Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea. el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio ("consume").

Heterogeneidad: Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad" prestación de un servicio, puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

Percibibilidad: Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de percibibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios.

Propiedad: La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

El principal objetivo de las empresas o de la mayoría de ellas es ganar dinero en el presente y a través del tiempo, si una compañía no es capaz de generar suficiente utilidad, su supervivencia se ve cuestionada.

Es por esto que es de vital importancia posicionarse en el mercado, pues la consecuencia de esto es la maximización de sus utilidades, a continuación se describe la definición y su tipología:

Posicionamiento: Posicionar correctamente un servicio en el mercado, consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes. Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

-Posicionamiento Actual (identificación): Consiste en determinar el lugar en el que actualmente se encuentre el servicio de acuerdo a las preferencias o gustos de los consumidores, en comparación con los servicios de la competencia.

-Posicionamiento Ideal: Esta etapa puede enfocarse desde dos puntos de vista:

*Posicionamiento Ideal del consumidor: consistente en determinar qué es lo que el consumidor desea respecto de la clase de servicio que se ofrece.

*Posicionamiento Ideal de la empresa: consiste en determinar qué es lo que la empresa quiere determinar reflejar como un servicio ideal. Es aquí donde se conocen las ventajas comparativas respecto a sus competidores a partir del posicionamiento actual (si corresponde).

*Posicionamiento deseado: Consiste en determinar la forma de posicionar el producto o cómo llegar a la situación ideal para el consumidor y la empresa, lo cual representará la guía general para la elaboración o diseño del Marketing Mix. La mezcla de marketing más conocida en la literatura actual hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing en una empresa. Estos elementos son: producto, precio, plaza y promoción. Esta es la mezcla más utilizada en el mercado de bienes.

Las empresas que ofrecen servicios profesionales han cambiado a través de los años, porque tienen que afrontar una competencia diaria, un descontento de los clientes con los profesionales, los cambios repentinos en la tecnología y otras modificaciones en sus circunstancias externas. Una manera de que las empresas aseguren su existencia en el mercado es utilizar una herramienta conocida como marketing, que incluye la mezcla apropiada del servicio, la posición, la promoción, los procesos y las personas, para efectuar intercambios voluntarios con los mercados objetivos.

Debido a que los servicios ofrecidos son intangibles y perecederos, las empresas que prestan dichos servicios se ven enfrentando diariamente algunos problemas, que las empresas que venden bienes no experimentan, por esto para llevar a cabo exitosamente la mezcla de marketing se deben superar ciertas barreras como lo son la incertidumbre de los clientes, la diferenciación

tan limitada del servicio y las dificultades de controlar la calidad al final de la prestación del servicio.

El primer punto a tener en cuenta en una empresa que ofrece servicios, debería ser el desarrollo de una orientación al cliente, lo que significa que se debe concentrar toda la atención en satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes.

Según (Kotler, 2002) existen 10 problemas característicos del marketing de servicios profesionales:

- 1- La responsabilidad de terceras partes: Se debe establecer un fuerte compromiso para satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes que se quieren conquistar, se debe reconocer que al prestarle un servicio a un cliente, también estamos sirviendo a terceras partes llámese inversionistas o constructoras.
- 2- La incertidumbre del cliente: La inseguridad es alta en el caso de las empresas que prestan servicios, porque el cliente tiene dificultad para evaluar el servicio ofrecido , debido a que es algo intangible. Por lo tanto, se debe procurar aliviar la ansiedad que le pueda generar al cliente, la decisión de contratar el servicio, mediante el seguimiento inmediato después de la decisión de compra y ofrecerle garantías.
- 3- La experiencia es esencial: Es muy importante la experiencia para obtener clientes satisfechos y en esto debe enfocarse Serviconstrucción haciendo un plan de marketing extensivo que ayude a determinar clientes potenciales, asociados con los diferentes servicios que ofrece la empresa.
- 4- La diferenciación limitada: En el caso de empresa de servicios, ofrecer diferenciación es limitado, pero ofreciendo servicios que se perciban como únicos y superiores en calidad a

la competencia, puede ayudar a persuadir a los clientes para que a través de la publicidad, se animen a tomar una decisión positiva para la empresa.

- 5- El control de la calidad: Es difícil medir la calidad en la prestación de un servicio, pues no se recogen muestras para verificar esos niveles, lo que sí se puede hacer y que hoy en día lo hace Serviconstrucción, es contratar siempre personal capacitado para realizar las labores contratadas y motivarlo para que lo haga muy bien hecho, cosa que hasta ahora ha dado buenos resultados.
- 6- Convertir a los hacedores en vendedores: Para Serviconstrucción antes que vender un servicio, le interesa relacionarse con el cliente, la empresa está comprometida con las ventas de los diferentes servicios ofrecidos y siempre se procura que el cliente quede satisfecho tanto con la cotización que se envía como con la prestación del servicio.
- 7- El tiempo asignado al marketing: La empresa no ha promovido sus servicios a través de un marketing efectivo, tal vez por gozar de un good-will o a través del voz a voz que permite que Serviconstrucción sea conocida como una empresa que presta servicios al sector de la construcción.
- 8- La presión para reaccionar en lugar de prever: Generalmente las personas que solicitan algún servicio lo quieren de forma inmediata, ese es un agregado de valor que ofrece la empresa, pues el tiempo que transcurre entre la cotización y la ejecución del trabajo es mínimo.
- 9- La polémica en torno de la publicidad: A pesar de que la empresa no ha ofrecido la publicidad que amerita, los ingresos percibidos son altos, debido al voz a voz que hace que nos llamen a cotizar diferentes servicios.

10- Un conocimiento limitado del marketing: Debido al poco conocimiento en cuanto a la importancia que tiene el marketing en las empresas, Serviconstrucción no ha tomado conciencia de que una estrategia correcta de marketing hará que la empresa la conozcan más y por ende sus niveles de ingresos aumenten.

De acuerdo a lo anterior, la empresa quizá ha cometido varios errores que no le ha permitido darse a conocer por completo en la ciudad y la finalidad de éste trabajo de grado, es precisamente analizar todas esas variables para posteriormente crear las herramientas adecuadas que le permitan conquistar nuevos mercados.

Para toda empresa de servicios es primordial el contacto personal con sus clientes y Serviconstrucción goza de esa experiencia que le permite entre otros, tener consecuencias importantes en cuanto a calidad y buen servicio.

A nivel internacional se han hecho estudios relacionados con entornos competitivos, donde los han caracterizado y han encontrado que el mercado presenta un alto grado de saturación con un bajo riesgo de productos sustitutos (Figuroa Dorrego, 1997).

Es el caso de Serviconstrucción Manizales SAS, pues los servicios que ofrece no presentan sustitutos, lo que hace que esto sea un punto a favor que debe ser aprovechado.

A nivel local se ha investigado sobre las estrategias comerciales que utilizan los comerciantes en Manizales para la competitividad, y han encontrado que la buena atención es una fuerte estrategia de venta, indispensable para mantener el buen nivel de ventas, condición de gran peso, en tanto que un cliente bien atendido es la mejor referencia para atraer otros más, y

además, al estar satisfecho plenamente los demás indicadores para la compra no representan amenaza y lograr su lealtad. (Tabares, 2013).

En cuanto a la aplicación de estrategias, se ha encontrado que el marketing relacional bien aplicado permite obtener muchos beneficios y ventajas frente a la competencia; las organizaciones pueden conseguir un mejoramiento de la imagen y obtener prestigio, logrando que en la mente del consumidor sean la primera opción. (Orozco, 2009).

Como resultado de una investigación relacionada con el análisis de los factores que inciden en la competitividad en las pequeñas empresas colombianas, se concluyó que en la actualidad los modelos de medición organizacional de la competitividad se basan en el esquema de ranking comparativo, ante lo cual se hace necesario para las organizaciones el diseño y aplicación de mecanismos que les permitan analizar la información del entorno, incluyendo el accionar de la competencia, como un punto de apalancamiento indispensable para el análisis de las capacidades internas y del establecimiento del curso a seguir, enmarcado en la planeación organizacional para la consecución y distribución de recursos en el corto, mediano y largo plazo. (Carrillo, 2015).

Para el fin de éste trabajo de grado es necesario definir algunos conceptos que serán tenidos en cuenta para la realización de estrategias y demás, se recurre al libro del autor Humberto Serna llamado “Gerencia Estratégica”.

Direccionamiento estratégico

El "Direccionamiento estratégico" es un modelo de gestión, que se caracteriza por tener una visión directiva global y una gestión adecuada de recursos, para proporcionar capacidades, fortalecer y facilitar el cumplimiento de los propósitos organizacionales. La Dirección estratégica desarrolla la capacidad de las organizaciones para anticiparse a las oportunidades y desafíos del entorno dinámicos y competitivos, direcciona estratégicamente el curso de las organizaciones, orienta la búsqueda hacia el éxito sostenido, genera valor para los clientes y stakeholders que finalmente contribuye a un ambiente económico, social y ambientalmente sostenible." (Briceño, 2015).

Cultura corporativa

La Cultura Corporativa o también denominada Cultura Organizacional, es el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias, ritos, rituales, héroes y símbolos, modelos, normas y patrones existentes en una organización. La cultura se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización, y que las distingue unas de otras. Es la manera que cada organización tiene de hacer las cosas como resultante de la interrelación de seis factores de naturaleza muy diversa, entre los cuales se mezclan aquellos de naturaleza intangible y de difícil observación, con otros que se expresan de una manera más explícita en forma de documentos internos de la organización y en los comportamientos observables: (Yturralde)

- Los valores y las creencias
- Las normas de comportamiento
- Las políticas escritas de la organización
- La motivación vertical
- Los sistemas y procesos formales e informales
- Las redes internas existentes en la organización

Entorno

La construcción ha estado inmersa en el desarrollo y avance tecnológico de todas las civilizaciones del mundo, si bien, unas han tenido más importancia que otras, tanto grandes como pequeñas culturas han intervenido su espacio en búsqueda de una mejor calidad de vida.

La relevancia de esta industria sigue siendo transversal en todas las economías, pues moviliza una gran cantidad de insumos, impulsa significativamente la generación de empleos directos e indirectos, y contribuye en un porcentaje importante en la formación de capital de los países. Según Abdullahi (2014) la demanda laboral del sector suma el 6% del empleo total en los países en vía de desarrollo y cerca del 10% en las economías desarrolladas, gracias a su capacidad de absorción de empleos tanto cualificados como no cualificados.

En Colombia, las políticas contra-cíclicas en cabeza del sector vivienda tuvieron un papel importante en la etapa de recuperación gracias al impulso sobre la demanda con las diferentes versiones del subsidio a la tasa de interés (FRECH), y sobre los metros cuadrados causados a

través de la construcción de las viviendas gratuitas (cien mil) y las viviendas para ahorradores (VIPA) que tuvieron un fuerte impacto en 2013 y 2014.

La importancia de la construcción a nivel mundial es indiscutible, su efecto multiplicador con las demás industrias encadenadas, y su capacidad de generar nuevos puestos de trabajo dan cuenta de ello.

Finalmente, el desempeño de la construcción en Colombia estará sustentado en la construcción de las 30 mil viviendas gratuitas, el programa Mi casa ya, los programas de vivienda para los hogares de clase media, el Plan Nacional de Infraestructura Educativa, y el arranque de los programas de infraestructura vial.

La industria edificadora sigue mostrando señales claras de recuperación tras haber presentado una caída durante la crisis del 2008, este dinamismo se ha visto reflejado en un crecimiento saludable de los precios, el crédito y valor agregado.

El comportamiento del sector es diverso entre los países. Algunos, como Colombia, lograron sobreponerse satisfactoriamente a los efectos de la crisis, mientras que otros como México aún muestran un débil desempeño. (Camacol, 2016)

El área de investigaciones socioeconómicas de la cámara de Comercio de Manizales destaca en el informe económico de Manizales y Caldas del año 2016, el comportamiento de las principales variables económicas en el transcurso de un año y afirma, que el control y evaluación de las principales variables de construcción se consideran indicadores líderes de seguimiento a la economía del territorio, debido a su importante impacto en la dinámica del sistema económico en su conjunto.

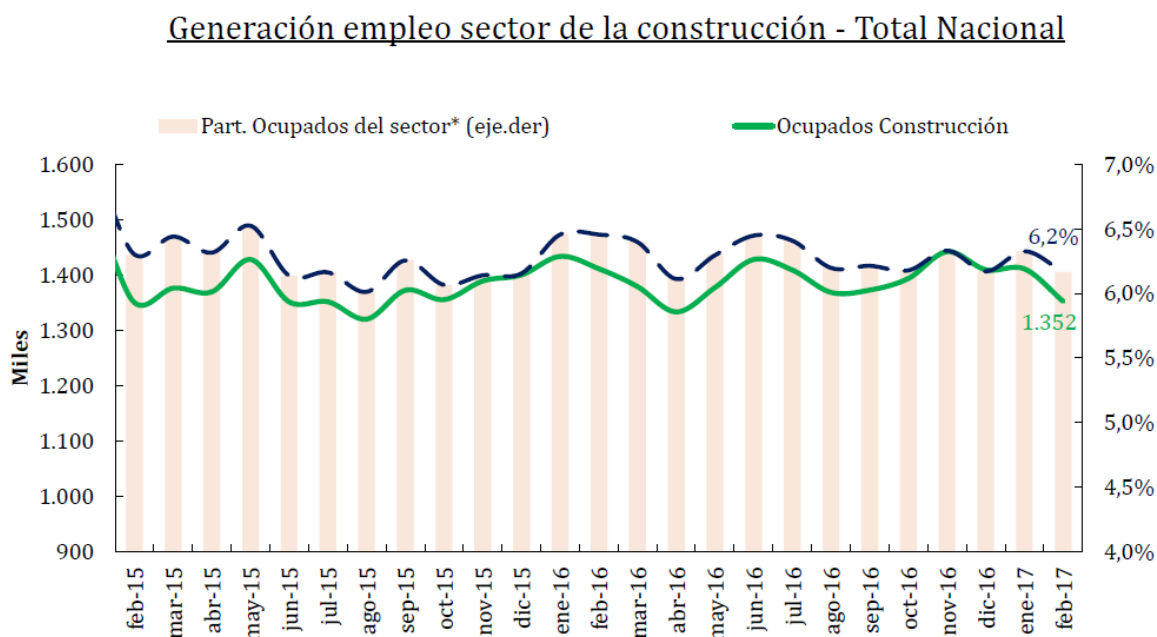
La construcción, según cifras del DANE representa cerca del 11% del valor agregado de Caldas, según estimaciones del Observatorio Económico de Caldas representa el 8% del valor agregado real de Manizales y, según la GEIH del DANE ocupa aproximadamente 13 mil personas en Manizales y Villamaría, donde en el último año creció en un 1,3% en el número de ocupados. Adicionalmente, en el actual Gobierno Nacional, es un sector estratégico en el marco de las políticas nacionales y de intervención económica y social. Para el 2016, los principales indicadores del sector en la ciudad muestran un cierre de 2016 muy positivo.

Analizando las estadísticas de licencias de construcción del DANE, se afirma las buenas condiciones del sector para Manizales. En 2016 el área aprobada para la construcción fue igual a 255.797 metros cuadrados, 51,3% más que el área aprobada en 2015. (CCMPC, 2017).

Generación empleo sector de la construcción -Total Nacional

Para el trimestre móvil con corte a febrero de 2017 el número de ocupados en el sector de la construcción se situó en 1'352.070 trabajadores, cifra que representa una participación del 6,2% en el empleo nacional. (Departamento de Estudios económicos y técnicos, 2017).

Ilustración 4. Generación empleo sector de la construcción - Total Nacional



Fuente: DANE

*Número de ocupados del sector de la construcción/Total ocupados Nacional

En lo que corresponde al sector de la construcción, el número de empleados informales en enero de 2017 fue de aproximadamente 398 mil personas, lo que corresponde a un incremento del 1,6% respecto a febrero de 2016 cuando la cifra registrada fue de 392 mil personas. Comparando con el mes anterior la informalidad en el sector de creció un 4,5% tras haberse ubicado en 417 mil personas en enero de 2017.

En cuanto a la confianza del consumidor en cuanto a si cree que éste es un buen momento para comprar vivienda, para el mes de febrero de 2017 la disposición para adquirir vivienda se ubicó en -11,8%, es decir 1,6 p.p por encima del dato del mismo mes de 2016, 8,9 p.p por encima

del dato de enero de 2017y -33,5 p.p por debajo del promedio histórico. (Fedesarrollo-EOC, 2017).

Designio estratégico

En la década de los 80' algunas empresas que comenzaron operando en una escala modesta fueron capaces de revolucionar la industria y superar sus propias predicciones y las de la competencia. En éste caso se citan empresas como Honda frente a Wolkswagen, Sony frente a RCA. (Francés, 2006)

Gary Hamel y CK Prahalad (1989, 1993,1994) han denominado designio estratégico al enfoque empleado por éstos ambiciosos contendientes. El concepto central es competir por el futuro mucho más que por el presente.

Las ideas principales que soportan el paradigma estratégico son:

- Crear el futuro
- Estiramiento de recursos
- Apalancamiento de recursos
- Capacidades medulares

Esta estrategia requiere que la empresa, para asegurar su futuro, tiene mucho por aprender así como también ser capaz de desaprender.

Que no basta con conformarse en los mercados presentes, sino que en cambio es indispensable anticipar los futuros en forma consistente y constante.

Que no basta con planear y revisar los resultados del año, que hay que proyectarlos del futuro y por ello una estrategia y una planeación de largo plazo se hacen indispensables.

- ✓ Estrategia es ajuste
- ✓ Estrategia es asignación de recursos
- ✓ Estrategia es estiramiento
- ✓ Estrategia es acumulación de recursos y apalancamiento

Competir por capacidades

El desarrollo de las capacidades medulares es la clave del dominio de los mercados emergentes. La competencia por capacidades se desarrolla en tres niveles:

*Competencia por desarrollar y tener acceso a las habilidades y tecnologías que permitan: el desarrollo en los mercados de tecnología, talento, alianzas y derechos de propiedad intelectual (adquirir los mejores talentos, hacer contrato con laboratorios de investigación).

Competencia por sintetizar las capacidades

Combinar diferentes elementos para desarrollar una capacidad específica (sistemas ópticos de discos duros, sistemas de distribución).

Competencias por participación en productos medulares

Un producto medular es un intermedio entre las capacidades medulares y los productos finales (Ej: motores de impresores láser de Canon), jugar al futuro es el centro de ésta estrategia.

La estrategia del océano azul

Consiste en crear futuro en un sector industrial o de servicios en lugar de competir en los mercados o áreas ya conocidas. Chan y Moubergne en 2004 los denominaron estrategias del océano azul, como ejemplos se citan: Ipod, Cirque du Soleil, Iphone.

La creación de las estrategias del océano azul tiene su base en el movimiento estratégico, no la compañía, ni la industria.

El **movimiento estratégico** es la serie de actuaciones y decisiones que debe tomar la gerencia a fin de producir una oferta importante conduce a la creación de un nuevo mercado. La estrategia del Océano Azul tiene su soporte la innovación en el valor soportado en bajos costos y en el aumento del valor para el cliente.

Ilustración 5. La estrategia del océano azul



Fuente: W. Chan Kim, Renée Mauborgne. La estrategia del océano azul. 2005

El movimiento estratégico en la creación de océanos azules parte, como lo anotan sus creadores de los siguientes principios:

Tabla 1. De la competencia frontal a la creación de océanos azules

VÍAS	COMPETENCIA FRONTAL	CREACIÓN DE OCÉANOS AZULES
Industria	Enfocada en los rivales de la industria	Explora otras industrias
Grupo estratégico	Enfocada en la posición competitiva dentro de un grupo estratégico	Explora los grupos estratégicos dentro de la industria.
Grupo de compradores	Enfocada en servir mejor al grupo de compradores	Redefine el grupo de compradores de la industria
Alcance de la oferta del producto o servicio	Enfocada en maximizar el valor de los productos y servicios dentro de los confines de su industria.	Explora los productos y servicios complementarios.
Orientación funcional o emocional	Enfocada en mejorar los niveles de precios dentro de la orientación funcional o emocional de su industria	Replantea la orientación funcional o emocional de su industria.
Tiempo	Enfocada en adaptarse a las tendencias externas que surgen a su alrededor.	Participa en moldear activamente las tendencias externas en el tiempo.

Fuente: W.Chan Kim, Renée Mauborgne. La estrategia del océano azul. 2005

Los anteriores principios explican muy claramente cuáles son las diferencias entre las estrategias de competencias tradicionales y las del océano azul.

Tabla 2. La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente en el mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre las disyuntiva de valor o costo	Romper la disyuntiva de valor o costo
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Fuente: W.Chan Kim, Renée Mauborgne. La estrategia del océano azul. 2005

Vemos de nuevo creación permanente, aprender, desaprender y volver a aprender, predecir el futuro y anticiparlo son condiciones claves para que ésta estrategia pase del sueño a la realidad. Para ello, hay que actuar:

- Con creatividad e innovación
- Incrementar el valor para el cliente
- Reducir costos
- Crear nuevo mercado
- Nueva demanda

Planeación estratégica

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿A dónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

1. Los estrategas: Son las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

El proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

2. El direccionamiento estratégico: Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber

definido su direccionamiento estratégico, que a su vez, lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Cuando se definen la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Misión: Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. La misión de la empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

Visión: Es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La define la alta dirección, debe ser amplia e inspiradora y ser conocida por todos. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución.

3. El diagnóstico estratégico: Sirve como marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿Dónde estábamos?, ¿Dónde estamos hoy?

Para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades, amenazas, así como fortalezas y debilidades internas de la organización.

4. Las opciones estratégicas: Después de definirse el direccionamiento estratégico, el diagnóstico estratégico y al análisis DOFA, se deben explorar las opciones que tiene la empresa para anticipar sus oportunidades y amenazas, así como sus fortalezas y debilidades.

Para ello, con base en el DOFA y en el análisis de vulnerabilidad efectuados en el diagnóstico, la empresa debe: definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado, analizar el comportamiento de su portafolio de productos o servicios, definir los objetivos globales de la empresa, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

5. La formulación estratégica: Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la empresa.

6. La auditoría estratégica: Es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

Serviconstrucción Manizales SA una pyme del sector de la construcción en la ciudad de Manizales

Historia

Fecha de constitución: 27 de agosto de 2013

Proceso de iniciación: El arquitecto Jesús María Bermúdez A. ofrecía sus servicios en la construcción como persona natural por 20 años, por motivo de facturaciones y de exigencias tributarias en Colombia se requirió pasar de régimen simplificado a régimen común y en el año 2013 se conforma como Serviconstrucción Manizales SAS.

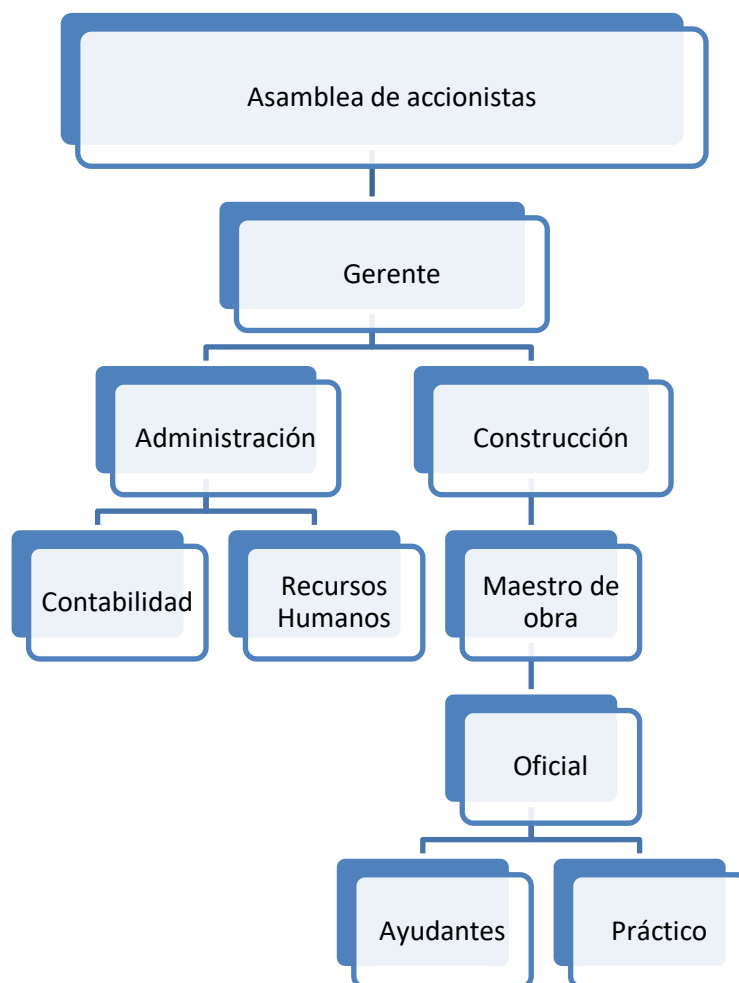
Característica empresarial: Serviconstrucción es una SAS, corresponde al tipo de sociedad por acciones simplificadas, registrada en Cámara de Comercio el 4 de septiembre de 2013 con renovaciones anuales actualizadas a 2017, es una pequeña empresa de acuerdo con lo establecido en el numeral 1 del artículo 2 de la Ley 1429 de 2010, su actividad principal es construcción de edificios residenciales, su objeto social tiene el desarrollo de las siguientes actividades:

- Perforaciones en concreto en diferentes diámetros
- Cortes en concreto
- Sellos de pavimento
- Impermeabilizaciones
- Lavados a presión
- Anclajes y fijaciones
- Demoliciones livianas
- Diseños, presupuestos y construcción
- Trabajo seguro en alturas

En la actualidad Serviconstrucción genera 10 empleos directos, 5 empleos indirectos, cubre servicios en el eje cafetero sus ciudades capitales y municipios, la mayor experticia adquirida por Serviconstrucción son las perforaciones en sus diferentes diámetros y reforzamiento estructural.

En la revisión documental que se hiciera de Serviconstrucción Manizales SAS, (Cámara de Comercio, acta de constitución, portafolio de servicios) no se encontró ninguna información correspondiente a direccionamientos estratégicos; todo lo que se encuentra es relacionado con el negocio o la prestación del servicio, facturaciones, contratos y contabilidad levantada.

Figura 1. Estructura organizacional de Serviconstrucción Manizales SAS



Fuente: Serviconstrucción Manizales SAS

Diseño metodológico

Tipo de investigación: Esta investigación de tipo cualitativa, se desarrolla en dos fases: la primera es una fase exploratoria, donde se busca un conocimiento más profundo y se indaga más acerca del tema a estudiar, lo que ayuda a obtener una idea más clara de la problemática a investigar.

La siguiente fase consiste en realizar una investigación descriptiva: Danhke (citado por Sampieri, 2006) únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Los resultados obtenidos en la investigación exploratoria irán seguidos de una investigación concluyente que es la que va a permitir contrastar las ideas obtenidas.

Método de investigación: Para el presente Proyecto de Grado se utilizará el Método Deductivo e Inductivo, el método Deductivo “...demostrar mediante la lógica, la conclusión en su totalidad a partir de unas premisas...” (Téllez, 2007, pág. 32), éste se realizará a través de toda la información recolectada del sector y se completa con el método Inductivo “consiste en basarse en enunciados singulares...para plantear enunciados universales...” (Cegarra, 2012, pág. 83)

Técnicas de investigación: Para llegar a alcanzar los objetivos propuestos, se establece el estudio de análisis de caso, el cual contempla los siguientes ítems:

- Reseña documental
- Planeación estratégica general de la empresa

- Encuesta

Para la realización de la encuesta se tiene en cuenta el número de empresas que se encuentran inscritas en Cámara de Comercio de Manizales bajo la actividad principal CIIU 4111 (Construcción de Edificios Residenciales), dando como total una población susceptible de ser encuestada de 141 empresas, para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

En donde

n = Tamaño de la muestra

N= Tamaño del universo

Z= Desviación estándar nivel de confianza 95% = 1,96

e= Margen de error máximo 5% = 0.05

p= 5% = 0.05

$$n = \frac{141 (1.96)^2 (0.05) (0.95)}{(140) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.05) (0.95)}$$

$$(140) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.05) (0.95)$$

$$n = \frac{25,729116}{0.35 + 0.182476}$$

$$n = \frac{25,729116}{0,532476}$$

n= 48

Estas 48 empresas brindarán la información necesaria para el análisis y lo harán a través de una encuesta que consta de 8 preguntas con selección múltiple.

En éste trabajo se aplicará la matriz POAM y la matriz de riesgos para ayudar a identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la empresa pueda tomar un curso de acción efectivo:

Matriz Poam

Conocida también como Perfil de oportunidades y amenazas en el medio, es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma. (Serna, 2008)

Matriz de riesgos

Una matriz de riesgos es una sencilla pero eficaz herramienta para identificar los riesgos más significativos inherentes a las actividades de una empresa, tanto de procesos como de

fabricación de productos o puesta en marcha de servicios. Por lo tanto, es un instrumento válido para mejorar el control de riesgos y la seguridad de una organización.

A través de este instrumento se puede realizar un diagnóstico objetivo y global de empresas de diferentes tamaños y sectores de actividad. Asimismo, mediante la matriz de riesgo es posible evaluar la efectividad de la gestión de los riesgos, tanto financieros como operativos y estratégicos, que están impactando en la misión de una determinada organización. (ISOTools, 2015)

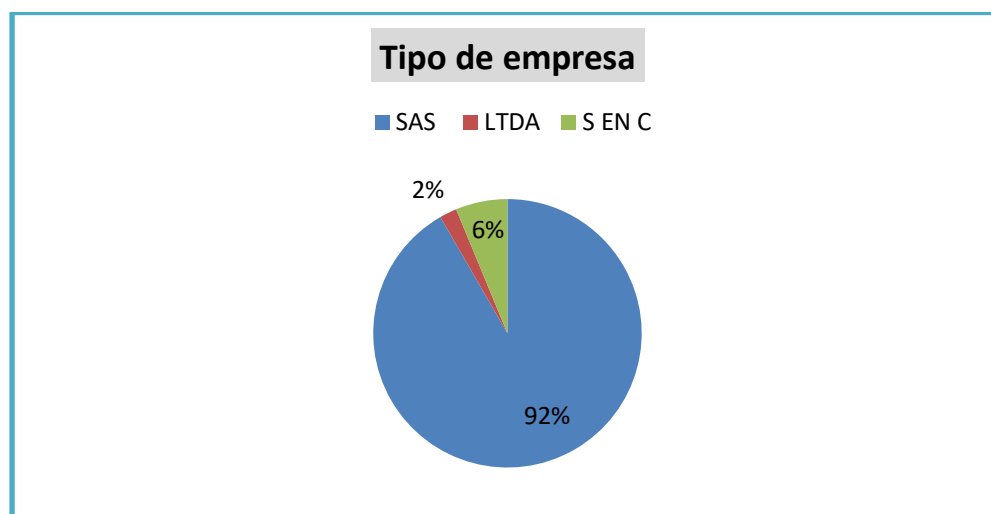
Tabla 3 Categorías

	DEFINICIÓN	MEDICIÓN
COMPETITIVIDAD	La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. (Garcés, 2005)	Precio Tamaño Productos Tecnología Alianzas estratégicas Capacitación
ENTORNO	Hace referencia a los factores externos a la empresa que influye en ésta y condicionan su actividad.	Competencia Condiciones de competitividad Oferta para la construcción
ESTRATEGIA	La determinación de las metas básicas a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la localización de recursos necesarios para desarrollar estas metas. (Chandler, 1962)	Factores claves de éxito en la construcción. Diamante de Porter

Análisis e interpretación de resultados

Información tomada de la encuesta

Figura 2. Tipos de empresa dedicados al sector de la construcción en Manizales

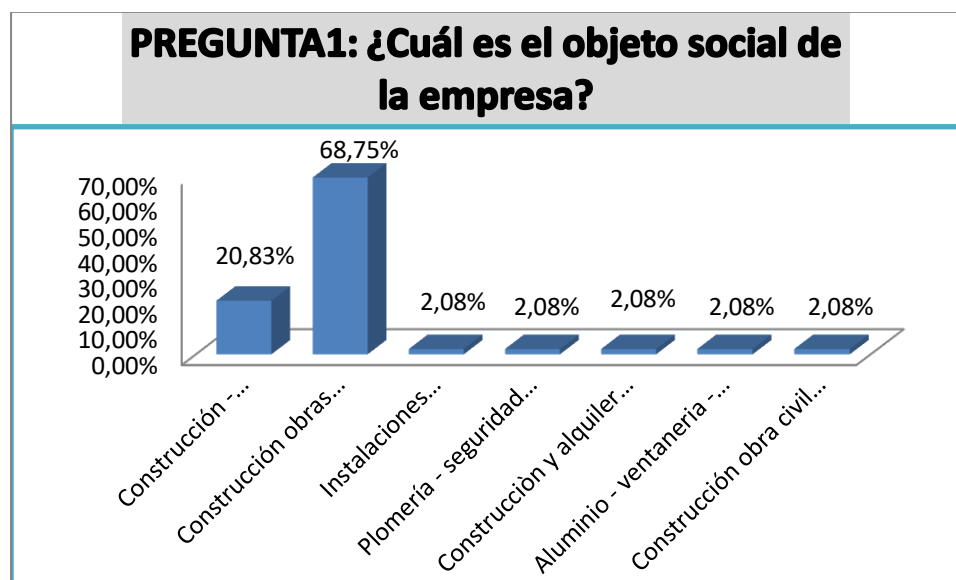


Fuente: Elaboración propia

Del total de 48 empresas encuestadas el 92% están constituidas como SAS, las SAS en la construcción se constituyeron en la Ley 1429 de 2010, que permitió que las empresas unipersonales se convirtieran en sociedades por acciones simplificadas, encontrando Serviconstrucción en ésta normativa una posibilidad de hacer empresa en la ciudad, aprovechando los beneficios tributarios y de seguridad social que implicaba costos menores por un espacio de 5 años, época en la cual ésta empresa logró consolidar el mercado para prestar sus servicios.

Pregunta 1. ¿Cuál es el objeto social de la empresa?

Figura 3. Objeto social de las Pymes del sector de la construcción en Manizales

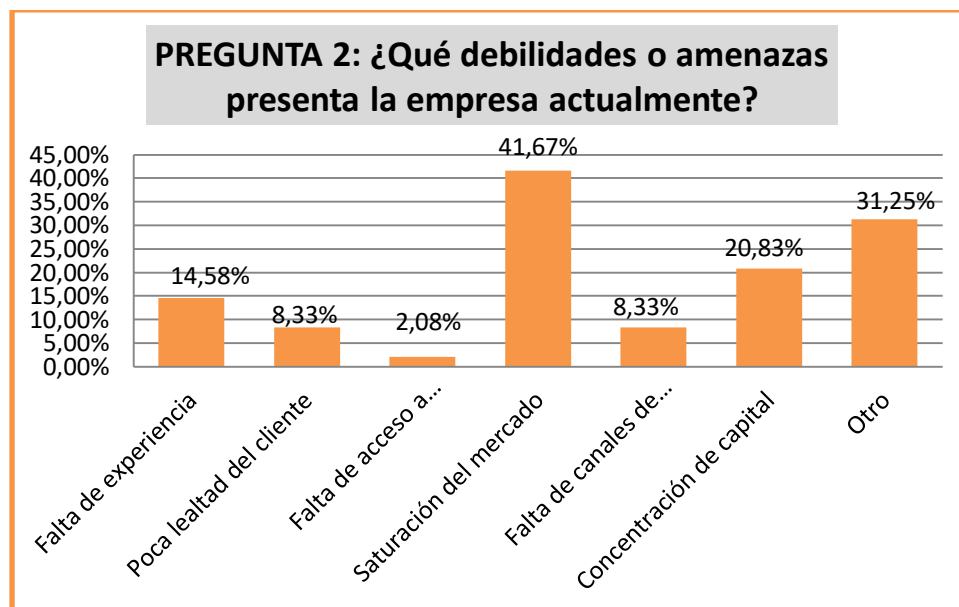


Fuente: Elaboración propia

El objeto social es la capacidad que tiene una empresa para responder a las necesidades del mercado, en los encuestados el 69% aproximadamente en su objeto social se dedican a la construcción de obras civiles, y el 21% aproximadamente a la construcción - mantenimiento - acabados- remodelaciones, de éstas dos especificidades Serviconstrucción se dedica al segundo porcentaje aquí analizado, siendo su gran experticia las perforaciones y el reforzamiento estructural de residencias y edificaciones.

Pregunta 2. ¿Qué debilidades o amenazas presenta la empresa actualmente?

Figura 4. Debilidades o amenazas de las Pymes del sector de la construcción en Manizales

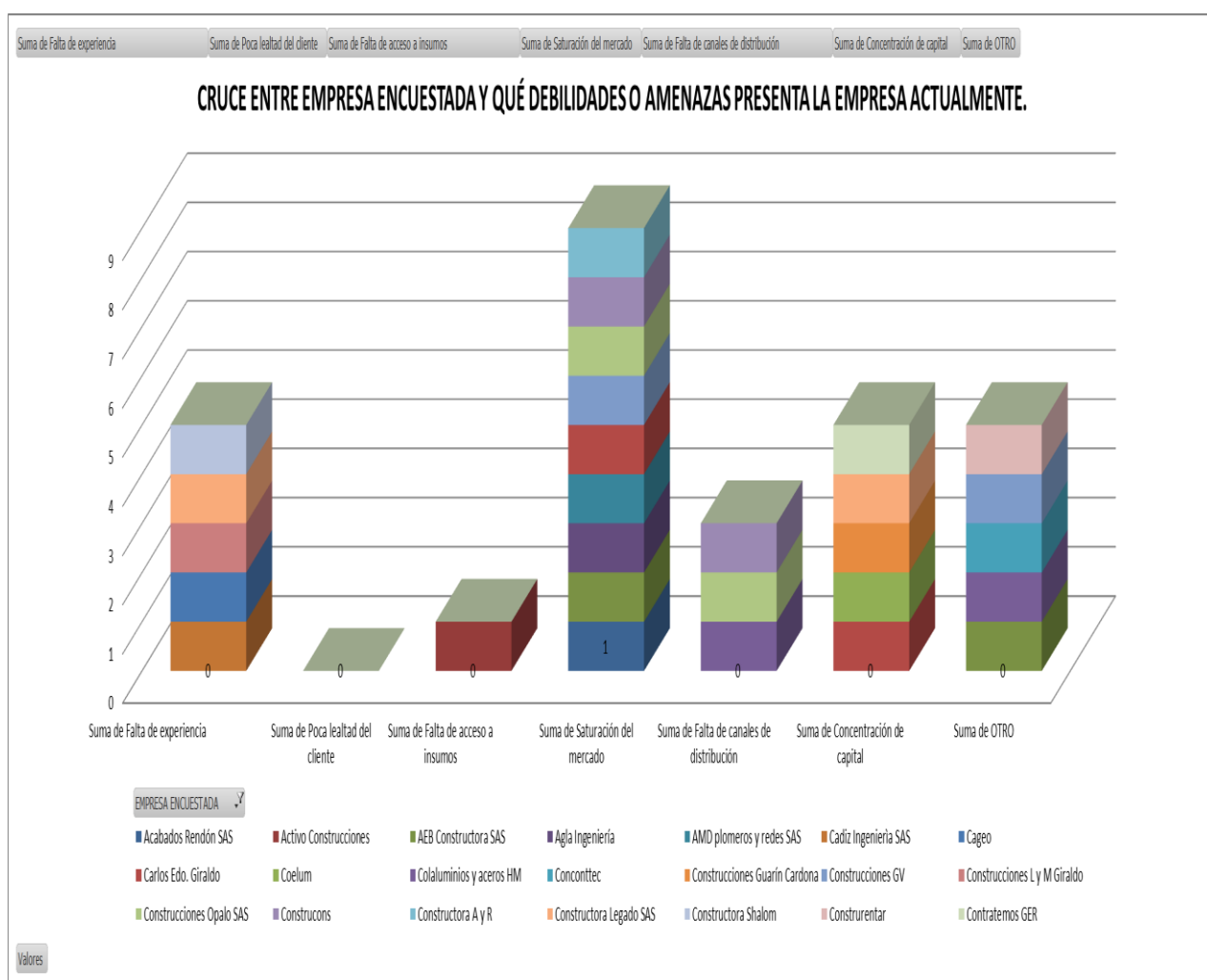


Fuente: Elaboración propia

Las empresas de construcción se han ocupado del cumplimiento de su misión en el objeto propio para el cual se registraron, pero han descuidado lo correspondiente a los procesos administrativos que les pueden ayudar a analizar qué inconvenientes pueden tener en el momento en que sea el mercado el que les ponga condiciones adicionales a la prestación de su servicio. De acuerdo con lo anterior encontramos que la mayor debilidad o amenaza que tienen éste tipo de empresas están marcadas en la saturación del mercado, con un 42% aproximadamente en ésta percepción; pero el 31% aproximadamente de las empresas encuestadas consideran otros factores que los amenazan como son: poco apoyo del Estado y difícil acceso de licencias de construcción,

así mismo el 21% aproximadamente de los que responden la encuesta considera que la debilidad o amenaza está en la concentración de capital. Relacionando esto con Serviconstrucción se encuentra que se considera débil en falta de canales de distribución, enmarcados en escaso uso de la promoción y publicidad; aspectos a mejorar y a tener en cuenta.

Figura 5. Amenazas o debilidades de algunas Pymes de la construcción en Manizales



Fuente: Elaboración propia

La anterior gráfica muestra algunas empresas con lo que consideran son sus amenazas o debilidades.

PREGUNTA 3: ¿Cuáles considera son las ventajas competitivas de la empresa?

Figura 6. Ventajas competitivas de las Pymes del sector de la construcción en Manizales



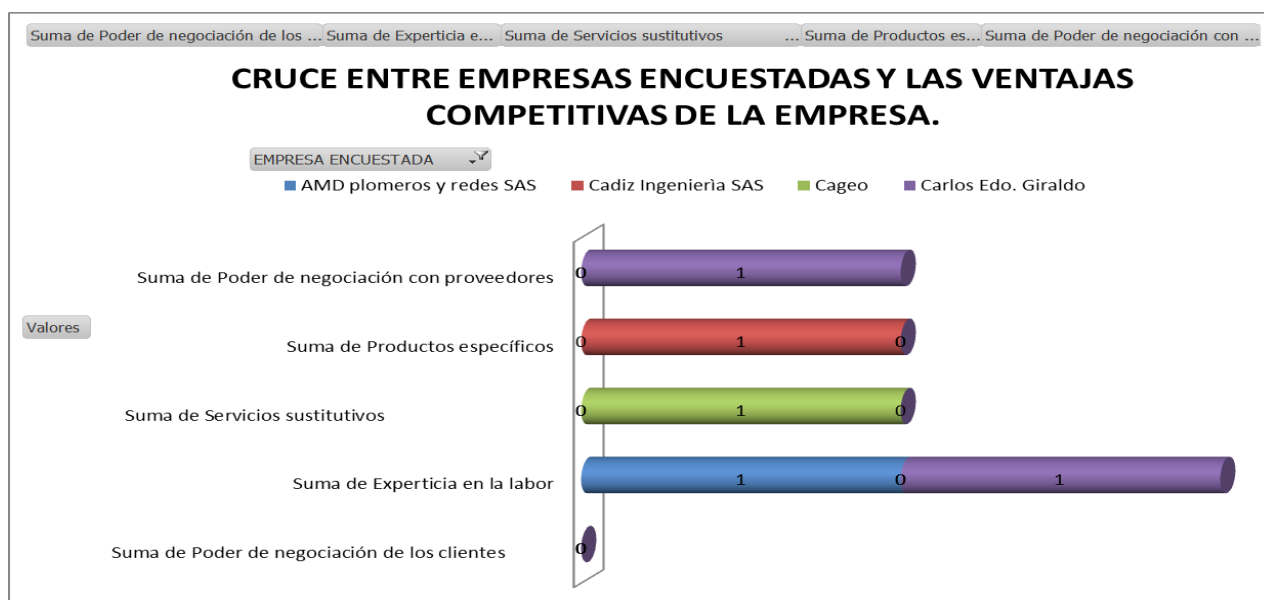
Fuente: Elaboración propia

Para éste estudio fue fundamental conocer la propuesta de Michael Porter enmarcada en las ventajas competitivas de las empresas, los ítems contemplados en ésta pregunta buscan respuestas a lo que se considera que son las ventajas que debe tener una empresa para competir

en el campo de la construcción. El 54% aproximadamente de las empresas consideran que su ventaja competitiva es su experticia en la labor, el 27% considera su producto específico como su ventaja competitiva y el 25% considera el poder de negociación con los clientes; en esa misma importancia se registra la ventaja competitiva de Serviconstrucción.

La siguiente gráfica representa las ventajas competitivas que algunas de las empresas consideran que tienen.

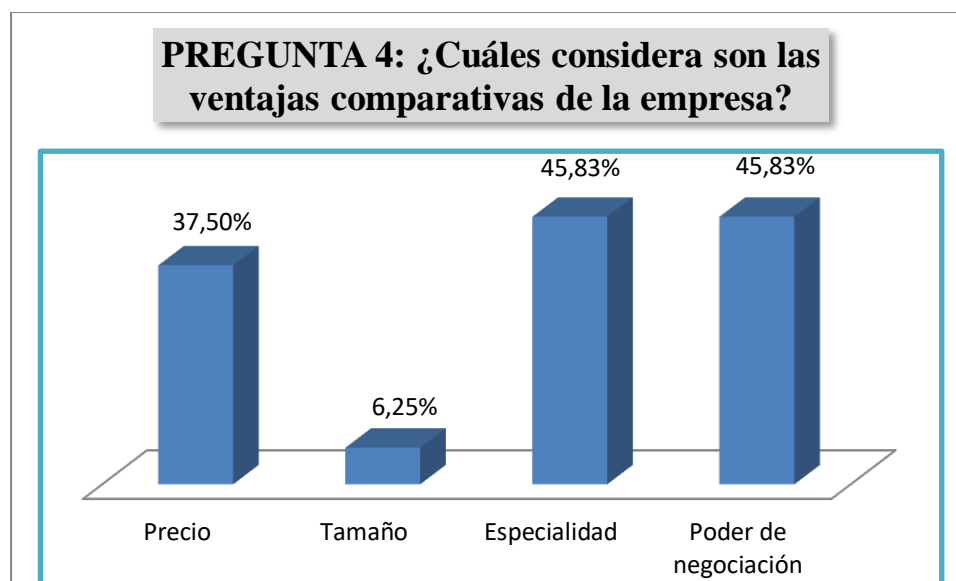
Figura 7. Ventajas competitivas de algunas Pymes Manizaleñas



Fuente: Elaboración propia

PREGUNTA 4: ¿Cuáles considera son las ventajas comparativas de la empresa?

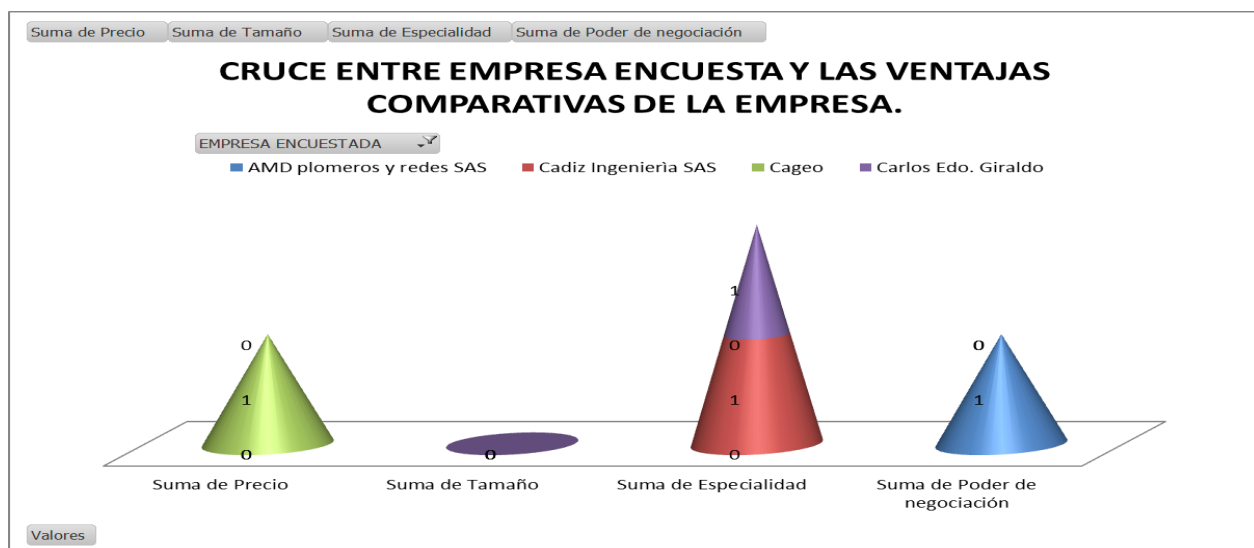
Figura 8. Ventajas comparativas de las Pymes del sector de la construcción en Manizales



Fuente: Elaboración propia

Así como Michael Porter analizó las ventajas competitivas, presentó lo que son las ventajas comparativas que son aquellas que le permiten a una empresa determinar aquello en lo que ella puede fijar su condición en el mercado. De los encuestados el 46% considera que puede enfrentar el mercado comparando su especialidad en el servicio con otro y de igual manera el 46% aproximadamente considera su poder de negociación como una ventaja comparativa. En ésta pregunta algunos de los encuestados respondieron simultáneamente varias opciones resaltando entre ellas que el 37,5% considera una ventaja comparativa el precio que están ofreciendo en el mercado.

Figura 9. Ventajas comparativas de algunas Pymes Manizaleñas

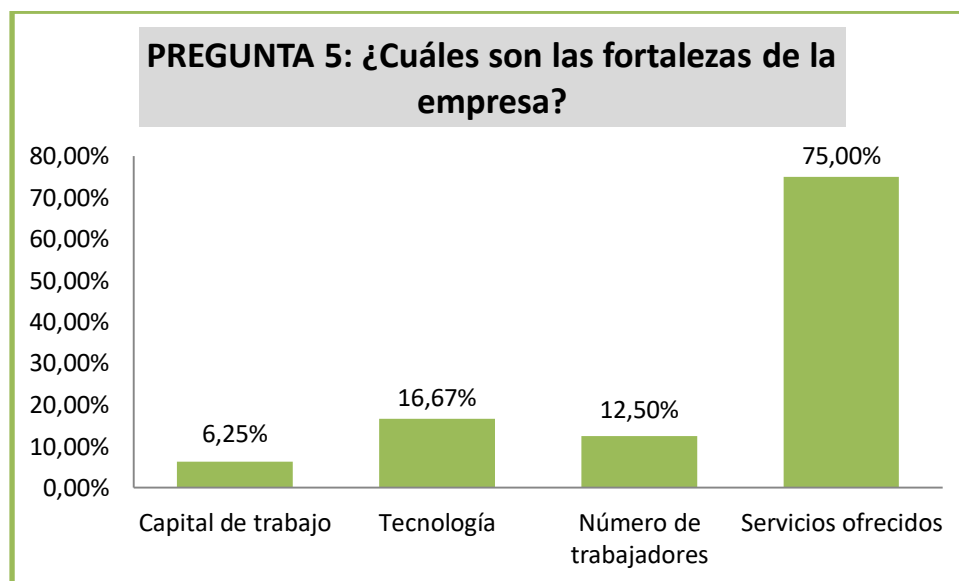


Fuente: Elaboración propia

La anterior gráfica presenta las ventajas comparativas por algunas empresas seleccionadas.

PREGUNTA 5: ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?

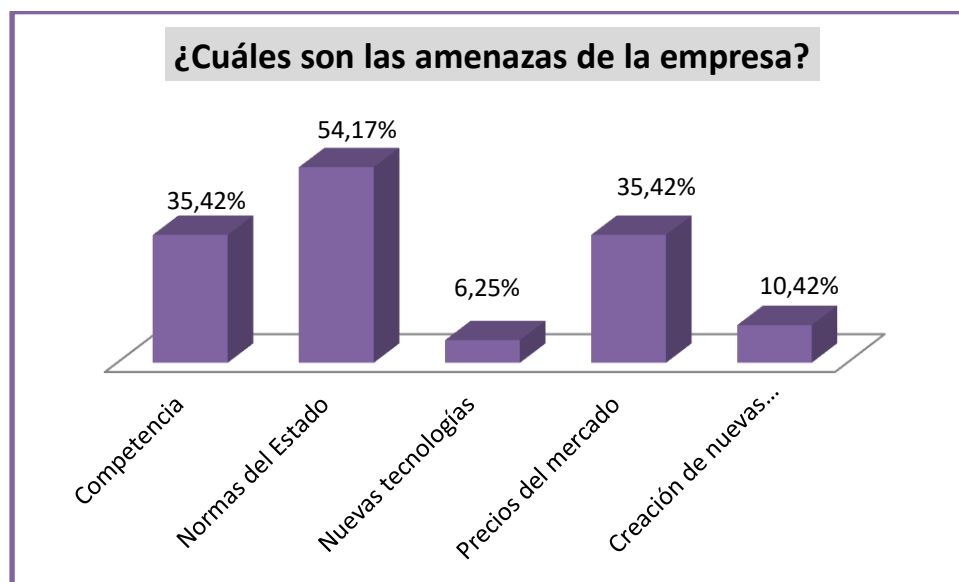
Figura 10. Fortalezas de las Pymes del sector de la construcción en Manizales



Fuente: Elaboración propia

El texto de Humberto Serna, Gerencia Estratégica, presenta el análisis del entorno que rodea a las empresas y que se elabora teniendo en cuenta la matriz DOFA en el que las debilidades y las fortalezas, corresponden a las condiciones internas que la empresa ha creado, para enfrentarse al mercado, y las oportunidades y amenazas son factores propios que contemplan el entorno de las empresas y que afectan o permiten la posibilidad de acceder a un mercado específico. Las empresas encuestadas consideran como su fortaleza, los servicios ofrecidos en un 75%, mientras que el 29% aproximadamente consideran sus fortalezas entre la tecnología y el número de trabajadores. Esta medición indica que cada empresa se considera con una condición específica en el mercado que la ha convertido en su experticia, como es el caso de Serviconstrucción que considera su experticia en las perforaciones y reforzamiento estructural.

Figura 11. Amenazas de las Pymes del sector de la construcción en Manizales



Fuente: Elaboración propia

En éste ítem las empresas del sector de la construcción se consideran amenazadas por el continuo cambio de las normas estatales especialmente en el régimen tributario y en las exigencias a las empresas en los temas relacionados con la seguridad social, la amenaza la perciben el 54% aproximadamente de los encuestados, sin embargo, en igual medición con el 35% aproximadamente las amenazas más recurrentes son la competencia y los precios del mercado; factores que de igual manera afectan a Serviconstrucción la competencia, porque el mercado de Manizales es restringido para acceder a proyectos de la construcción y pueden ser varias empresas las que quieren acceder a una misma oferta y los precios del mercado están relacionados con los mayores oferentes que pueden pagar para desarrollar sus proyectos, pero que su interés es trabajar a bajos costos, lo que amenaza el servicio que puede ofrecer Serviconstrucción, si en un momento determinado no conoce los precios con los que se presentan al mercado las otras empresas de construcción.

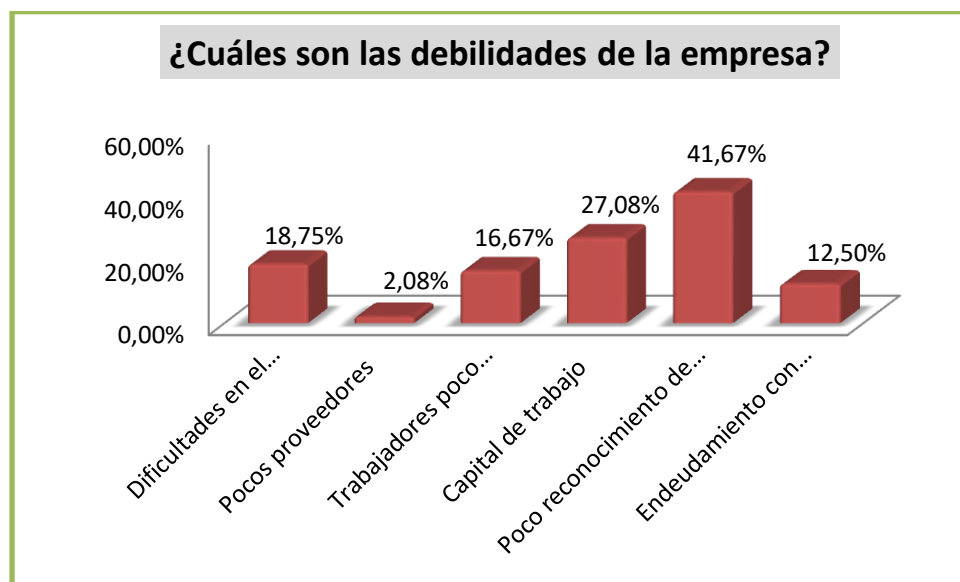
Figura 12. Oportunidades de las Pymes del sector de la construcción en Manizales



Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades de las Pymes de la construcción están enmarcadas en las posibilidades que estas empresas tengan de poder crecer, como son contar con nuevos contratos como lo expresa el 69% aproximadamente de los encuestados y entrar a nuevos mercados como lo manifiestan el 35% aproximadamente de los encuestados.

Figura 13. Debilidades de las Pymes del sector de la construcción en Manizales

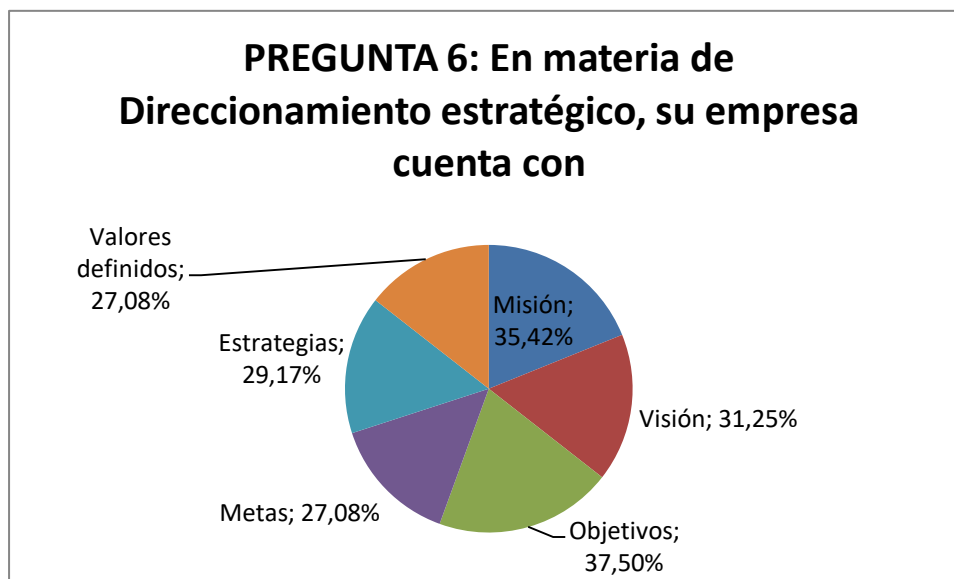


Fuente: Elaboración propia

Las debilidades de las empresas en análisis y dado que son pequeñas y medianas, están reflejadas en las necesidades de capital de trabajo y las necesidades de reconocimiento por parte del entorno, dado que se dedican más a cumplir su objeto social o a prestar su servicio, que a darse a conocer o publicitarse en mercados específicos; esto lo refleja la encuesta en que el 42% aproximadamente de los encuestados consideran como debilidad el poco reconocimiento de la empresa en el entorno y el 45,83% es el resultado de sumar dos porcentajes en los cuales se denota como debilidad el capital de trabajo y las dificultades en el proceso de financiación, éstas características denotan dificultad para que éstas empresas crezcan.

PREGUNTA 6: En materia de Direccionamiento estratégico, su empresa cuenta con

Figura 14. Direccionamiento estratégico de las Pymes en Manizales



Fuente: Elaboración propia

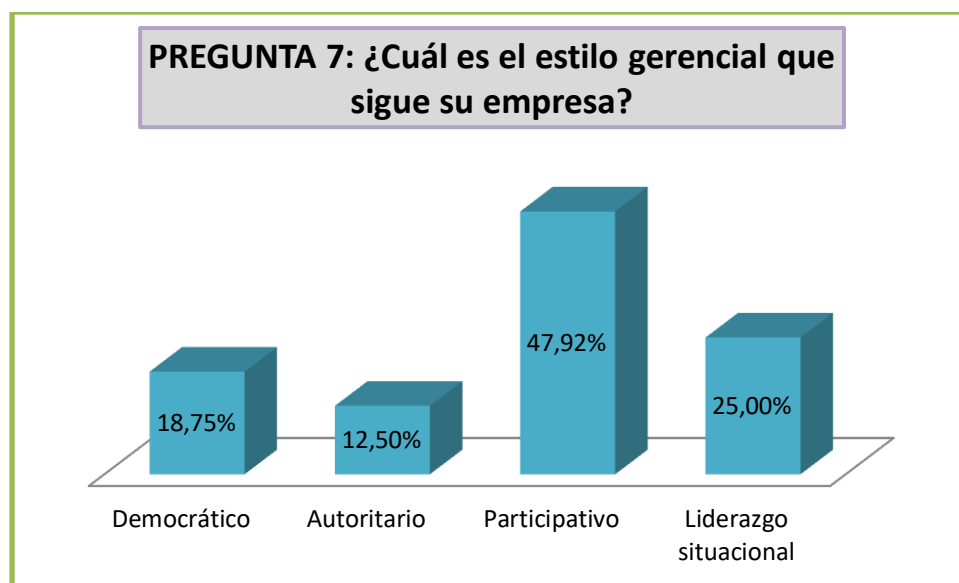
En coherencia con lo que se ha venido interpretando de éstos resultados, se observa que el direccionamiento estratégico de las Pymes de la construcción no está contemplado dentro de lo fundamental del negocio, ya que para ellos lo fundamental radica en la prestación del servicio; desconociendo los planteamientos de los teóricos como Humberto Serna y relacionado como fuente teórica de éste trabajo, quien considera que cualquier tipo de empresa para poder operar exitosamente debe primero ser direccionada con planteamientos claros que determinen hacia dónde va la empresa, qué debe hacer hoy para lograr ese futuro, qué objetivos se definen que sean medibles, verificables, cuantificables que puedan cumplirse mediante metas a corto plazo y con estrategias claras que ayuden a los cumplimientos de las metas.

En las respuestas otorgadas se evidencian incoherencias al encontrar que hay empresas de la construcción que cuentan con misión (según lo manifiestan ellos) pero sin visión, lo que quiere decir que una empresa que no se visione el futuro, no tiene claro cómo alcanzar una misión en el presente y más aún cuando se presenta que el 29% de ellas dicen tener estrategias definidas cuando el 35% dijeron tener su misión; la lógica administrativa es que todas las que tengan misión deben tener sus estrategias, metas y valores definidos y en el mismo porcentaje, llama la atención también que el 37% de las empresas tengan claros los objetivos, lo contradictorio es que no saben hacia dónde van porque solo el 31% dicen tener visión.

La misma situación se evidencia en Serviconstrucción donde el área fundamental es el área de la construcción, el gerente de la empresa no ha tenido presente la importancia de implementar un planeamiento estratégico que le permita no sólo la ejecución de las obras de forma eficaz, sino también trabajar en pro de un mejor futuro para la empresa, los lineamientos administrativos no son prioridad y básicamente se atienden los cumplimientos de las exigencias tributarias.

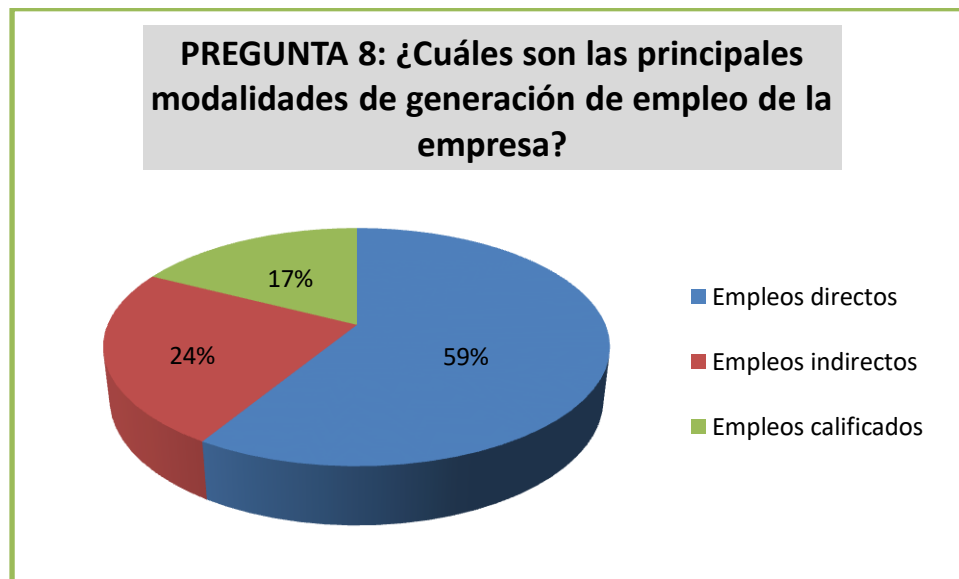
PREGUNTA 7: ¿Cuál es el estilo gerencial que sigue su empresa?

Figura 15. Estilo gerencial de las microempresas del sector de la construcción en Manizales



Fuente: Elaboración propia

Si algo es claro en cualquier empresa es que el estilo gerencial se confunde con las formas de dar órdenes o de exigir el cumplimiento de los trabajos por parte de las personas encargadas de cumplir con su labor como lo son los maestros de obra, los oficiales, los prácticos y los ayudantes de obra; con éstos referentes es que se respondió por parte del 48% aproximadamente que el estilo gerencial de ellos es participativo y un 25% consideran son del liderazgo situacionales; el 19% estilos gerenciales democráticos y el 12,5% autoritarios. El caso de Serviconstrucción si bien se ajusta a éstas respuestas, también denota que toda la dirección de la empresa recae en el gerente que es el arquitecto y a la vez también es el dueño, por lo tanto, es difícil en ésta condición contar con estilos gerenciales democráticos o participativos cuando lo que prima allí es la autoridad.

PREGUNTA 8: ¿Cuáles son las principales modalidades de generación de empleo?**Figura 16. Modalidades de generación de empleo en las Pymes del sector de la construcción en Manizales**

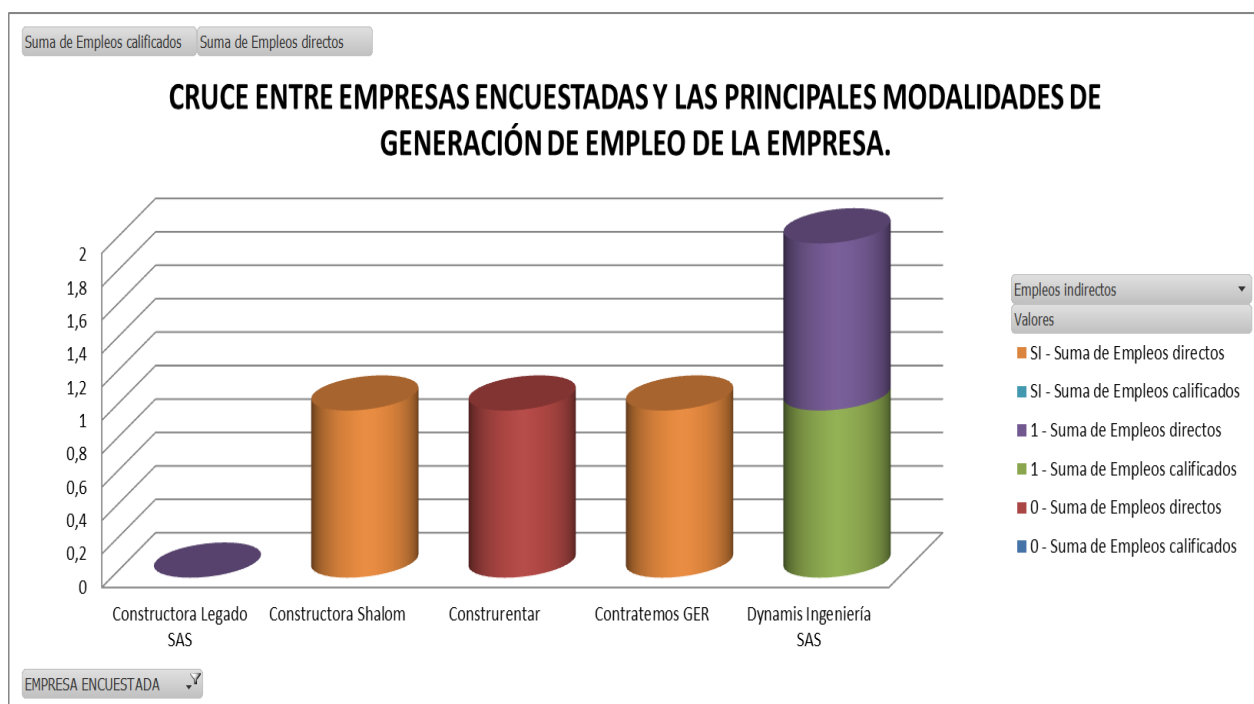
Fuente: Elaboración propia

Una de las características que permite que las empresas Pyme de construcciones sean competitivas, tienen que ver con los atributos del producto y entre éstos se encuentra la mano de obra, bien sea calificada, tecnicada o la mano de obra operativa, por estas condiciones se encuestó las modalidades de generación de empleo, encontrando que el 59% de los encuestados tienen empleos directos esto denota estabilidad, permanencia, conocimiento de lo que se hace y ayuda para que el producto o servicio ofrecido gane experiencia. Un porcentaje que llama la atención es el correspondiente al 17% de los empleos calificados, esto denota que las Pymes de la construcción para generar confianza en el mercado son dirigidas, administradas o coordinadas por

personal calificado en su gran mayoría, ingenieros o arquitectos, pero se encuentra una participación del 24% de empleos indirectos que en su gran mayoría son demandados por maestros de obra, que con su experticia se convierten en oferentes de servicios tercerizados para las Pymes.

La siguiente gráfica tabla permite analizar empresa por empresa el comportamiento en relación con la generación de empleo en la construcción.

Figura 17. Principales modalidades de generación de empleo



Fuente: Elaboración propia

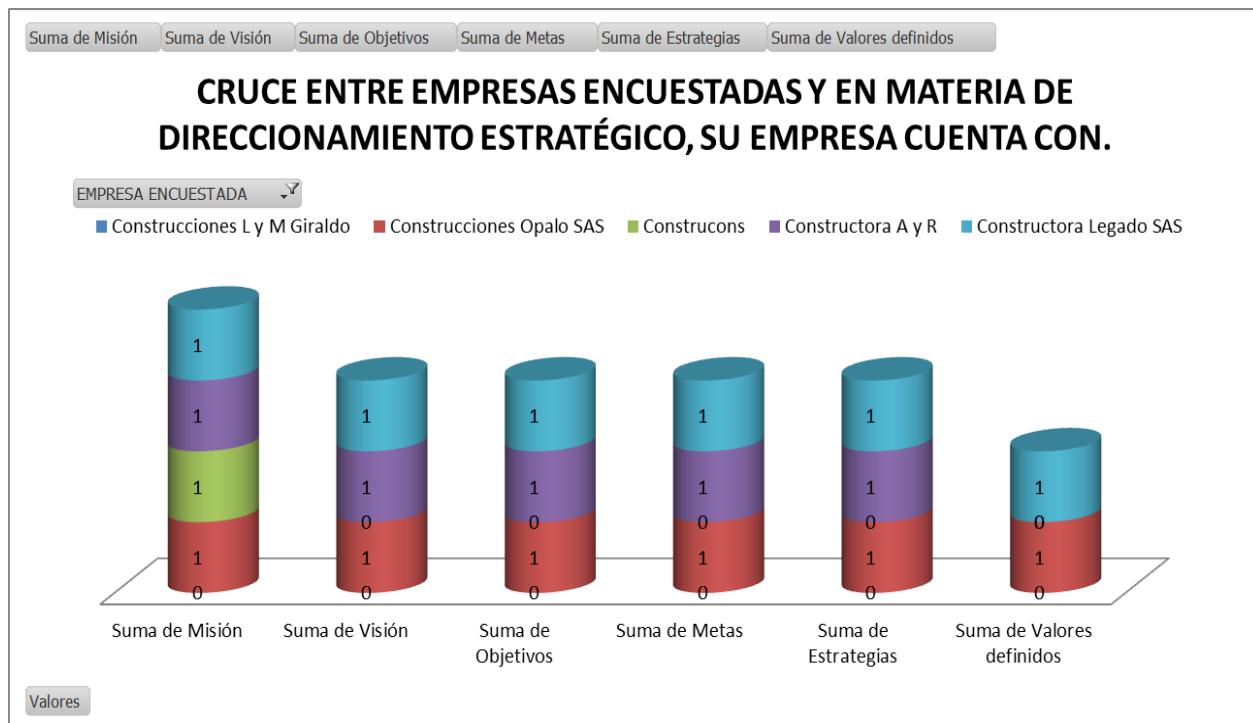
Las anteriores características también se encuentran en Serviconstrucción contando con empleos directos solamente por temporadas que dependen de la exigencia de algún contrato, pero en la gran mayoría de tiempo de prestación del servicio se hace con empleos directos.

Interpretación de categorías y su análisis

Este trabajo agrupó tres categorías: competitividad, entorno y estrategia; ésta agrupación permitió medir a través de encuesta, varios indicadores que permitían estudiar las categorías: la categoría competitividad en la encuesta fue medida con las preguntas 4 y 8; la categoría entorno se midió con las preguntas 2 y 3 y la categoría estrategia con las preguntas 1, 5, 6 y 7.

Estas categorías que fueron previamente definidas resaltando de la competitividad la capacidad que tiene una organización de obtener y mantener ventajas comparativas; el entorno que hace referencia a los factores externos que influyen dentro de la empresa y la estrategia que son las metas básicas que pretende alcanzar una empresa.

Figura 18. Direccionamiento estratégico de algunas Pymes de la construcción en Manizales

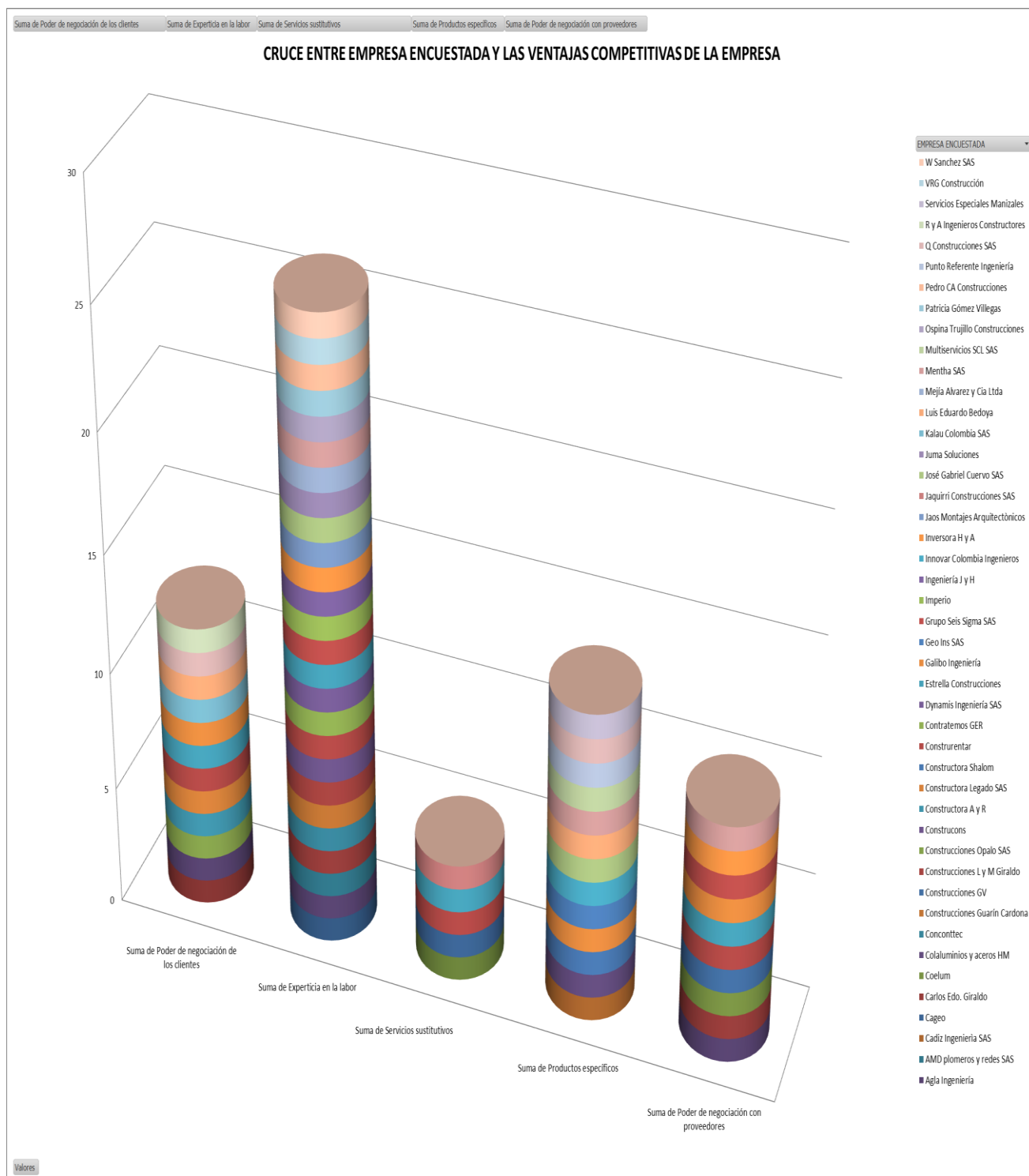


Fuente: Elaboración propia

Relacionando las categorías entorno, con la categoría competitividad, encontramos que en el entorno se percibe saturado el mercado para las empresas Pymes de la construcción, sin embargo, éstas empresas en su capacidad comparativa entre ellas, consideran que gozan de buena especialidad y de buen poder de negociación, aquí lo que se percibe es una necesidad urgente de ampliarse a nuevos mercados, toda vez que la realidad de la construcción en Manizales es que está en ampliación, según los estudios presentados en éste trabajo en el marco teórico y de esa mayor participación o crecimiento del mercado están usufructuándose las grandes constructoras, en éste caso lo que se puede plantear es que éstas Pymes de la construcción, piensen en una estrategia integradora entre ellas, que les permita unirse para abarcar varios mercados aprovechando el buen poder de negociación del que dicen tener.

Revisando las categorías entorno y estrategia, encontramos que las ventajas competitivas de que dicen disfrutar las Pymes de la construcción, son sus productos específicos lo que determina que existe especialidad en determinadas ramas de la construcción, que les ha permitido estar en el mercado por más de 15 años. Denotando en el cruce con la categoría estrategia que existe falencia en los direccionamientos estratégicos, según los datos obtenidos sólo el 25% de éstas empresas tienen estrategias definidas y en su gran mayoría han realizado direccionamientos estratégicos en un 33%, realizaciones que son parciales ya que todavía no poseen visiones hacia el futuro en su gran mayoría y esto les impide proyectarse hacia nuevos mercados, porque su forma de participar en ellos es a través de la inmediatez, en otras palabras de lo que se vaya presentando o buscando poco a poco. Regularmente, no son empresas que atiendan continuamente los mismos servicios de un demandante y esto hace que deban estar siempre atentos a cualquier oportunidad de negocio.

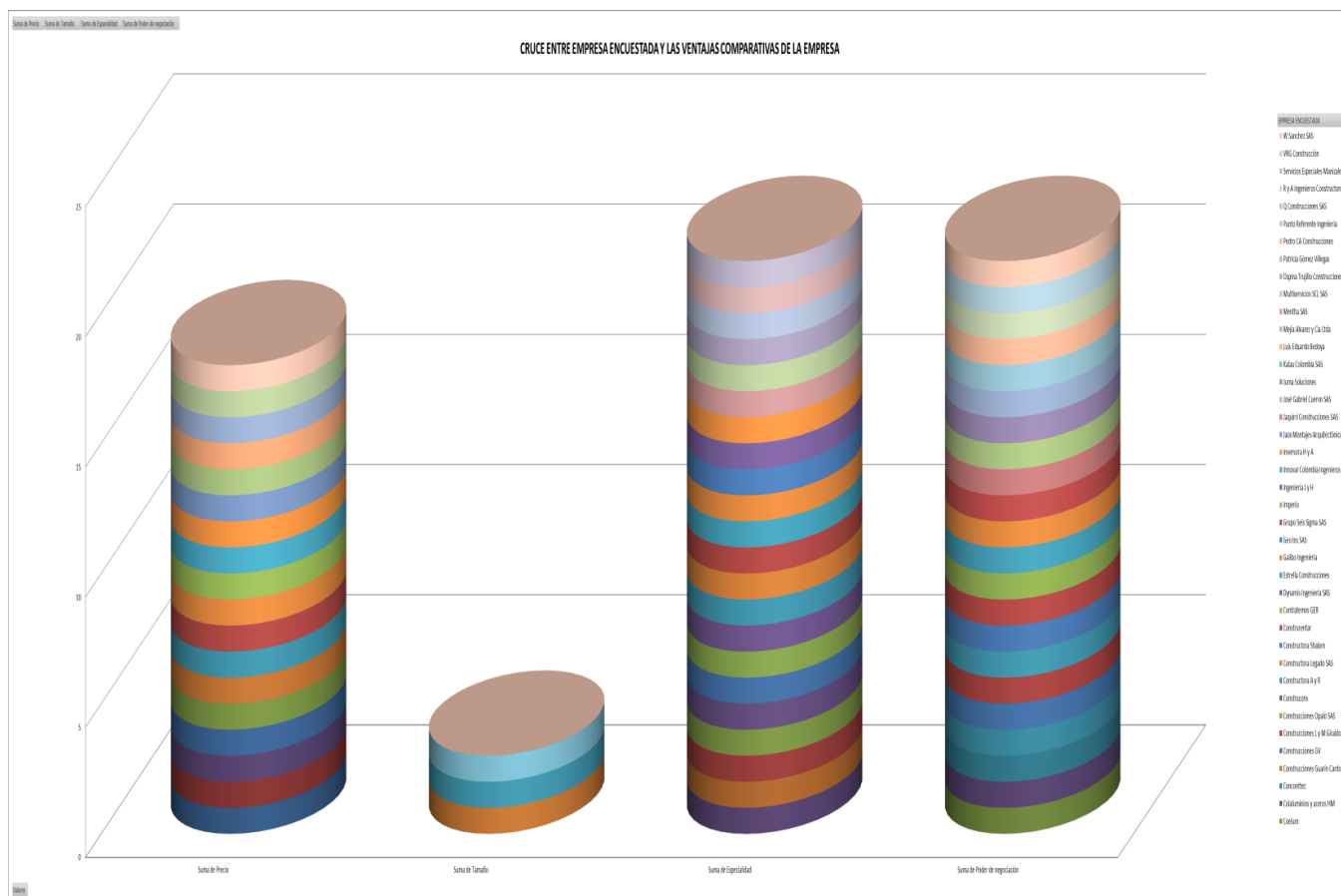
Figura 19. Ventajas competitivas de las Pymes de la construcción



Fuente: Elaboración propia

Otro elemento que se puede analizar se basa en la relación entre competitividad y estrategia, dado que tomando el estilo gerencial como una estrategia según lo planteado por Humberto Serna, se encuentra que los estilos gerenciales, si bien parecieran participativos, según las respuestas encontradas, la realidad es que obedecen a estilos gerenciales autoritarios, debido a que sus gerentes son sus propietarios y a que son empresas que no poseen gran número de trabajadores, máximo podrán llegar a 50 y teniendo en cuenta que su trabajos son por temporadas, esto hace que los productos que son factores de competitividad, posean los atributos que el mismo dueño de la Pyme le impone; como es el caso de Serviconstrucción Manizales SAS, en el que uno de los productos ofrecidos son las perforaciones y Reforzamiento estructural, porque son una de las experticias de su dueño durante el transcurso de los años, por algunos tiempos como empresa unipersonal y en los últimos años como SAS; para que ésta característica se vuelva una estrategia, se deben involucrar personas de tantas capacidades como las tienen los arquitectos o ingenieros dueños de éstos negocios, pero lo que encarecería la mano de obra que generaría más competitividad al negocio.

Figura 20. Ventajas comparativas de las Pymes de construcción



Fuente: Elaboración propia

En ésta relación entre la competitividad y la estrategia, es necesario resaltar que no existen alianzas estratégicas entre varias Pymes de la construcción, que permitan obtener nuevos contratos como lo plantean los encuestados en las posibles oportunidades que pueden encontrar, para que se les permita llegar a trabajar mediante una estrategia de integración.

Direccionamiento estratégico de Serviconstrucción Manizales SAS

Dado que Serviconstrucción no posee ningún direccionamiento estratégico que esté avalado en algún documento, ni siquiera en su portafolio de servicios, en éste trabajo se diseña éste direccionamiento acordado con la gerencia de ésta Pyme para ser puesto en práctica por ellos.

Misión: Serviconstrucción Manizales SAS es una Pyme con capacidad de competir en la construcción y remodelación de edificios, viviendas, plantas de producción y sus afines en todo el eje cafetero, servicios que presta a través de personal calificado y especializado con calidad, competitividad y oportunidad efectiva en la prestación de sus servicios.

Visión: Serviconstrucción Manizales SAS en el mediano y largo plazo, busca ser una empresa competitiva en el marco de las Pymes del sector de la construcción para el eje cafetero.

Objetivos: Dar a conocer en el mediano plazo a Serviconstrucción Manizales SAS en el eje cafetero, mediante estrategia publicitaria por diferentes redes sociales y empresariales.

Meta 1: Diseñar el portafolio de servicios para Serviconstrucción Manizales SAS, para ser ofertado en redes sociales empresariales.

Meta 2: Buscar información de los edificios, viviendas, plantas de producción y sus afines en el eje cafetero para conocer sus necesidades de construcción y/o remodelación.

Estrategias: La estrategia del océano azul (Chan y Mobergne: 2014) orientada al alcance de la oferta:

Valores:

Oportunidad en la prestación del servicio

Confianza inspirada en los trabajadores, proveedores y clientes

Experiencia ganada por el conocimiento y buena prestación del servicio

Normas: Todas las relacionadas para el trabajo seguro en alturas y el SG-SST (Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo).

Presupuestos: Es el compromiso de elaborar la tabla de costos e ingresos para cualquier servicio que ofrezca Serviconstrucción Manizales SAS.

Matriz DOFA Serviconstrucción Manizales SAS

Para conocer el entorno interno de Serviconstrucción se realizó la toma de información sobre las características internas que posee la Pyme, como son sus fortalezas y debilidades y se les solicitó dieran información sobre los aspectos externos que les afecta o puede afectar el servicio, como son las oportunidades y las amenazas.

Tabla 4. Matriz DOFA Serviconstrucción Manizales SAS

INTERNO/ EXTERNO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	Falta de promoción	Cumplimiento
	Poca publicidad	Seriedad
	Bajo crecimiento	Experiencia
	Pocas acciones para el cambio	Servicio Posventa
		Prontitud en los trabajos
		Logística
		Motivación para el trabajo
		Variedad de servicios
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
Crecimiento económico	Aprovechar el reconocimiento	Buscar beneficio de la expansión
Confianza en la empresa	que tiene la empresa, para	que está teniendo el sector de la
Crecimiento permanente en el sector	dar a conocer los servicios ofrecidos, promocionarla, ofreciendo publicidad novedosa.	construcción, para que ayudado del talento humano y buen servicio de la empresa, se pueda llegar a un excelente posicionamiento.
	Más participación activa en redes sociales.	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
Posibles daños en los equipos de trabajo.	Realizar una evaluación de la satisfacción de los clientes de los servicios prestados, a través de encuestas, visitas o llamadas telefónicas.	Ser líderes en el mercado en cuanto al servicio prestado, de acuerdo a las necesidades de las empresas, para obtener crecimiento y rentabilidad.
Competencia		Rediseño estratégico publicitario y de redes sociales.
Nuevas tecnologías		
Mejor promoción y publicidad de la competencia		
Normas del Estado en relación con la tributación empresarial		

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de Serviconstrucción Manizales SAS

El anterior trabajo permitió conocer que las Pymes del sector de la construcción en Manizales, dan poca relevancia a los temas que tienen que ver con la competitividad y con su entorno, situación que se presenta debido a que su interés primordial y fundamental es darle solución a todo lo relacionado con la prestación del servicio; sin embargo, existe motivación para conocer sobre los procesos administrativos y las posibilidades que permitan enfrentar al mercado a su empresa través de publicitarla, promocionarla para que sea conocida y esto implica ponerla a la vanguardia de un diseño estratégico que le permita a los encargados de dirección y gerencia proyectar las empresa de construcción.

Caracterizar el entorno de Serviconstrucción Manizales SAS, le permite contar con un buen impacto en el mercado que le favorezca ser conocida en otros lugares, mercados o nichos donde se pueden ofrecer sus servicios; para lo cual se muestra el diseño estratégico elaborado para ésta empresa.

Características del entorno y la competencia de Serviconstrucción Manizales SAS

El negocio de Serviconstrucción Manizales SAS: El negocio principal de Serviconstrucción son las perforaciones en sus diferentes diámetros y en general, todo lo relacionado con el reforzamiento estructural.

El entorno de Serviconstrucción Manizales SAS: Las Pymes que rodean a

Serviconstrucción están en un alto porcentaje (según la encuesta) en la construcción de obras civiles y en un número de 10 Pymes en mantenimientos y acabados, pero en general, en el entorno de la construcción en Manizales se encuentran las grandes constructoras quienes pueden ser demandantes de servicios para Serviconstrucción.

La competencia a la que se enfrenta Serviconstrucción Manizales SAS: Serviconstrucción considera como competencia a aquellas Pymes que pueden trabajar en reforzamiento estructural, pero Serviconstrucción tiene una gran fortaleza en el campo de las perforaciones siendo escaso el número de competidores en ésta rama, dada la experticia y la maquinaria que se posee para prestar éste servicio, sin embargo, para enfrentar la competencia, Serviconstrucción se desempeña en diferentes áreas que complementan las perforaciones como: los sellos en concreto, impermeabilizaciones, lavados a presión, demoliciones y fijaciones, además del reforzamiento estructural.

Las competencias organizacionales de Serviconstrucción Manizales SAS requeridas para la prestación del servicio: Las competencias organizacionales en Serviconstrucción se consideran como las habilidades que se poseen para brindar una oportuno y eficaz servicio, éstas competencias conforman la competencia organizacional y se encuentran en:

- Competencias laborales: se trabaja con personal altamente calificado al que se le ofrece las condiciones requeridas para el trabajo en construcción, como se exige por ejemplo en trabajo seguro en alturas.
- Competencias financieras: Son las habilidades de manejo de recursos que ha adquirido Serviconstrucción con el tiempo de servicios (4 años), que le han permitido prestar el

servicio, atender trabajadores, cubrir proveedores, sin depender exclusivamente del pago del contrato que se realice.

- **Competencias de gestión:** La labor que desempeña el arquitecto fundador de la empresa y creador de los servicios, en la que se desempeña por más de 20 años, le ha desarrollado la capacidad de negociación frente a futuras contrataciones, esto permite que se ofrezcan sólo los servicios que se puedan atender, de acuerdo al número de trabajadores disponibles en ésta área y que además cuenten con los requisitos de conocimiento y experiencia en la prestación del servicio. De igual manera, con la parte administrativa de la Pyme, se apoya para mover los recursos que se necesiten para cumplir con el servicio.

Características de las condiciones de competitividad en el sector de la construcción que afectan a Serviconstrucción Manizales SAS

Serviconstrucción para permanecer en el mercado ha creado unas condiciones que le permiten ser competitiva y estar permanentemente ofreciendo sus servicios, esas condiciones se enmarcan en:

Diferenciación de Serviconstrucción Manizales SAS: Michael Porter establece en la ventaja competitiva la capacidad que tiene una empresa y que ella misma lo identifica como una diferenciación entre sus competidores; Serviconstrucción se ha diferenciado por el servicio de perforaciones con asesoría en la realización y la oportunidad de cubrir servicios en momentos imprevistos, lo que se le ha convertido en una fortaleza.

Segmento de mercado para Serviconstrucción Manizales SAS: Se caracterizan dos segmentos de mercado: El segmento de los ingenieros civiles o eléctricos de la construcción y el segmento de los maestros de obra.

Áreas de diferenciación de Serviconstrucción Manizales SAS: Los siguientes son los servicios especializados que permiten la permanencia en el mercado de Serviconstrucción:

Perforaciones en concreto y muros de ladrillo hueco a cualquier profundidad.

Saca-núcleos perforaciones hasta 6”

Servicios rápidos soluciones a medida- Seguridad- Eficacia- Precios óptimos

Anclajes y fijaciones

Refuerzo estructural

Demoliciones livianas

Cortes y sellos en concreto

Impermeabilizaciones

Trabajo seguro en alturas

Ingeniería para trabajo seguro en alturas

La estrategia de integración; una estrategia de competitividad para Serviconstrucción

Manizales SAS

Estrategia de integración: Serviconstrucción para permanecer en el mediano y largo plazo en el mercado, requiere de una estrategia de integración que busca unir habilidades entre las Pymes de la construcción en el eje cafetero para ofertar en conjunto servicios que pueden ser atendidos por varias pymes constituyendo una unión temporal mientras se realiza el servicio ofertado; esta estrategia de integración hace parte de la estrategia océano azul definida para ésta Pyme en lo referente al grupo de compradores como se presenta aquí:

VÍAS	COMPETENCIA FRONTAL	CREACIÓN DE OCÉANOS AZULES
Grupo de compradores	Enfocada en servir mejor al grupo de compradores	Redefine el grupo de compradores del mercado

Factores claves de éxito: Siguiendo a Porter se analizaron para Serviconstrucción las fuerzas que afectan a ésta Pyme y que son posibles de enfrentar para mejorar su participación en el mercado:

Figura 21. Competitividad y el ambiente empresarial nacional



Fuente: <https://intcompgeo.wordpress.com/2016/11/07/diamante-de-porter/>

Estrategia, estructura y rivalidad empresarial: La estrategia de contexto local que le permite a Serviconstrucción ser conocida en el mercado es la Cámara de Comercio de Manizales.

Condiciones de factores: Serviconstrucción cuenta con el recurso humano calificado, con el capital requerido con la infraestructura física apoyados en las mejores marcas para mantener estándares de calidad; administrativa y de información para el ofrecimiento de sus servicios, teniendo en cuenta que no es una empresa de base tecnológica.

Condiciones de demanda: Serviconstrucción posee proveedores locales que siempre cumplen con los requerimientos que la Pyme hace y han brindado de forma segura las provisiones que se le solicitan.

Industrias relacionadas y de apoyo: La forma de relacionarse Serviconstrucción es a través de la red de los maestros de obra que en su gran mayoría son los que buscan los servicios.

POAM

La tabla aquí relacionada detecta en el corto plazo aquellos factores económicos, sociales, geográficos, tecnológicos y competitivos que deben ser tenidos en cuenta en Serviconstrucción para actuar proactivamente en la prestación de sus servicios.

Tabla 5. POAM Serviconstrucción Manizales SAS

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICOS									
La apertura económica		X						X	
Política fiscal				X			X		
Creación de nuevos impuestos				X			X		
Programas de financiación para Pymes		X						X	
Inversión en la región	X						X		
Actitud frente a los gastos y el ahorro					X			X	
Política salarial					X			X	
Tasas de interés						X			X
Disponibilidad de materia prima						X			X
SOCIALES									
Nivel de educación		X						X	
Disponibilidad de mano de obra calificada			X						X
Reforma al sistema de seguridad social	X						X		

Nivel de desarrollo		X				X
Incremento del índice de desempleo			X		X	
Incremento del índice delincidencial				X		X
Crisis de valores				X		X
Política salarial			X		X	

TECNOLOGICOS

Facilidad de acceso a la tecnología	X				X	
Globalización de la información		X				X
Comunicaciones deficientes			X		X	
Velocidad en el desarrollo tecnológico	X				X	
Resistencia a cambios tecnológicos				X		X

COMPETITIVOS

Alianzas estratégicas	X				X	
Rotación del talento humano				X	X	
Nuevos competidores			X			X

GEOGRAFICOS

Variaciones climáticas que afectan la construcción			X		X	
Topografía	X				X	
Estado de las vías				X		X

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción Serviconstrucción Manizales SAS

De acuerdo con el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas en las que se resalta el poco direccionamiento estratégico de las Pymes de la construcción, se diseñó para Serviconstrucción el siguiente plan de acción que subsane éstas falencias:

Tabla 6. Plan de acción Serviconstrucción Manizales SAS

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADORES
Integración: para lograr contratos grandes	Reuniones con otras Pymes para aportar al proceso de búsqueda de obras	Arquitecto	4 reuniones/semestre
Oferta compradores: de servicios	Portafolio enviado al grupo de compradores	Gerente y Administración	10 propuestas enviadas
Apoyo: para búsqueda de obras	Portafolio con maestros de obra	Gerente y Administración	10 propuestas enviadas
Competitividad	Ampliación de oferta del portafolio.	Gerente, área de construcción y maestros de obra	2 por semestre
	Alianzas estratégicas con antiguos proveedores.		1 por semestre
	Mantenimiento de equipos de operación		1 vez al mes

Fuente: Elaboración propia

Matriz de riesgos

Dadas las características de una Pyme de la construcción se elabora la siguiente matriz de riesgos que permite establecer prioridades en cuanto a los posibles riesgos de un proyecto en función tanto de la probabilidad de que ocurran como de las repercusiones que podrían tener sobre dicho proyecto en caso de que ocurrieran.

Tabla 7. Matriz de riesgos Serviconstrucción Manizales SAS

RIESGO	CONTINGENCIA	ACCIÓN MITIGANTE	PROBABILIDAD	IMPACTO	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
Laboral	Accidentes laborales	Programa de SG-SST	10%	Medio	3	Arquitecto residente Maestro de obra
Incumplimiento de Proveedores	Retraso de materiales requeridos	Convenios de cumplimiento	5%	Bajo	1	Gerente
Condiciones climáticas	Incumplimiento de los trabajos de las obras.	Programa planeación de obra teniendo en cuenta factores climáticos.	25%	Medio	3	Arquitecto
Caída o desprendimiento por demolición	Interferencia en el tiempo Demandas futuras Reclamaciones ante aseguradoras y Eps	Programa prevención de accidentes por demolición.	15%	Bajo	1	Maestro de obra
		Programa prevención de accidentes por accidentes eléctricos.				Maestro de obra
Cortes eléctricos	Programa prevención de accidentes por accidentes eléctricos.	Maestro de obra				
Inundación	Canalización de aguas	Programa prevención de inundaciones en la obra	5%	Bajo	1	Plomero
Elevado= 5						
Moderado = 3						
Leve = 1						

Fuente: Elaboración propia

Cronograma

Tabla 8. Cronograma

FECHAS	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				
ACTIVIDADES (SEMANAS)	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Definición del objeto de análisis																	
Análisis estratégico (Interno y externo)																	
Diagnóstico de la situación																	
Fijación de objetivos																	
Análisis de la información																	
Aplicación de encuestas																	
Determinación de acciones																	
Determinación de estrategias																	

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El trabajo realizado sobre el análisis del entorno competitivo local de una empresa pyme del sector de la construcción, en la ciudad de Manizales, pretendió tomar como referente a la Pyme Serviconstrucción Manizales SAS, para tener una información ampliada sobre el sector de éstas empresas en Manizales, se contó con el concepto de 48 empresarios de la construcción de lo cual se puede concluir:

1- El negocio de las construcciones es un negocio operativo, con poca trascendencia de las labores administrativas gerenciales, esto se presenta, dado que los arquitectos o ingenieros dueños de estas empresas o que las gerencian, las constituyeron como una fuente generadora de ingreso familiar o personal buscando permanecer en el negocio y no tanto crecer como empresa.

2- La mayor importancia de éstas Pymes de la construcción la dan al número de contratos que se puedan ejecutar, cumpliendo con lo básico en la labor administrativa como lo es la seguridad social, la del trabajo seguro en alturas y la del pago de tasas impositivas.

3- Son escasos los lineamientos de direccionamiento estratégico que se dan en ésta Pymes de la construcción, lo más significativo se resalta en el portafolio de servicios y en el cumplimiento de los requisitos de carácter legal, como son los exigidos por Cámara de Comercio, Industria y Comercio y la DIAN.

4- Las necesidades del entorno de las Pymes de la construcción están enmarcadas en el desarrollo de la competitividad a través de ventajas comparativas y ventajas competitivas que deben desarrollar éstas Pymes, lo que se logra con éste trabajo, es el diseño para

Serviconstrucción de todos los elementos que la orienten a través de un direccionamiento estratégico, a desarrollar ventajas comparativas que le permitan posicionarse en un nicho de mercado específico y estar preparada para poner a Serviconstrucción en escenarios de participación de eventos en los cuales se pueda promocionar los servicios que ofrece.

5- El trabajo realizado para la Pyme Serviconstrucción en el que se diseña todo su direccionamiento estratégico, se puede ofertar a las demás Pymes de la construcción para que ellas mismas logren también la participación en escenarios de oferta y demanda en los que a través de la estrategia de integración, se puedan consolidar varias Pymes de la construcción, como uniones temporales para atender obras en los que en conjunto puedan dar cumplimiento a la misma.

6- Parte del trabajo del direccionamiento estratégico para Serviconstrucción Manizales SAS, fue el diseño de varias matrices que permiten establecer condicionamientos para que se desarrollen fortalezas para estar en el entorno del eje cafetero, desarrollando su ventaja competitiva, lo que se puede observar en: la matriz POAM, la matriz de riesgos, el plan de acción y la estrategia de integración.

Como conclusión general, éste trabajo entrega información sobre el entorno competitivo local de las Pymes del sector de la construcción en Manizales, analizado específicamente éste entorno para Serviconstrucción Manizales SAS.

El aporte del trabajo se dejó explícito en Serviconstrucción Manizales SAS, ya que se le determinó el entorno competitivo local, se caracterizaron sus condiciones de competitividad en el sector de la construcción y se le diseñaron estrategias de competitividad a la empresa.

Anexos

Encuesta de opinión

La siguiente encuesta tiene por objetivo, analizar el entorno competitivo local de las microempresas del sector de la construcción en la ciudad de Manizales y obedece a un ejercicio netamente académico. Agradecemos la atención prestada.

A continuación se solicita responder las siguientes preguntas, respondiendo en algunos casos con una X o diligenciando los espacios que aparecen en línea continua.

Nombre de la empresa _____

Nit. _____

Tipo de empresa: SAS _____ LTDA _____ S.A. _____ Otra _____ Cuál? _____

Nombre de la persona que diligencia la encuesta: _____

Cargo: _____

1.Cuál es el objeto social de la empresa _____

2. Qué debilidades o amenazas presenta la empresa actualmente. Señale con una X:

_____ Falta de experiencia

_____ Poca lealtad del cliente

- Falta de acceso a insumos Saturación del mercado
 Falta de canales de distribución Concentración de capital
 Otro. ¿Cuál?

3. Señale con una X , las que considere son las ventajas competitivas de la empresa:

- Poder de negociación de los clientes Experticia en la labor
 Servicios sustitutivos Productos específicos
 Poder de negociación con proveedores

4. Señale con una X , las que considere son las ventajas comparativas de la empresa:

- Precio Tamaño
 Especialidad Poder de negociación

5. En relación con su empresa, señale:

a) Cuáles son las fortalezas de la empresa:

- Capital de trabajo Tecnología
 Número de trabajadores Servicios ofrecidos

b) Cuáles son las amenazas de la empresa:

Competencia _____

Normas del Estado _____

Nuevas tecnologías _____

Precios del mercado _____

Creación de nuevas empresas _____

c) Cuáles son las oportunidades de la empresa:

Nuevos mercados _____

Nuevos contratos _____

Asistencia a eventos de la construcción _____

d) Cuáles son las debilidades de la empresa:

Dificultades en el proceso de financiación _____

Pocos proveedores _____

Poco capital de trabajo _____

Trabajadores poco capacitados _____

Poco reconocimiento de la empresa en el entorno _____

Endeudamiento con entidades financieras _____

Endeudamiento con proveedores _____

6. En materia de Direccionamiento Estratégico, su empresa cuenta con: Señale con una X

___ Misión

___ Visión

___ Objetivos

___ Metas

___ Estrategias

___ Valores definidos

7. ¿Cuál es el estilo gerencial que sigue su empresa?

Democrático _____

Autoritario _____

Participativo _____

Liderazgo situacional _____

8. Señale con una X, las principales modalidades de generación de empleo de la empresa.

Empleos directos _____

Empleos indirectos _____

Empleos calificados _____

Gracias por su colaboración.

Glosario

Análisis competitivo: Es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo

Análisis externo: Consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Análisis interno: Tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos con base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas.

Competitividad: Capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

Cultura organizacional: Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

Direccionamiento estratégico: Es un componente necesario para el adecuado desarrollo de todas las organizaciones empresariales, y está orientado a la formulación del Plan para el mediano y largo plazo, y el planteamiento de metas, objetivos y actividades de corto plazo.

Economías de escala: Disminución de costos producida por el aumento del volumen. A mayor cantidad de unidades producidas, menor costo por unidad.

Eficacia: Es la capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado".

Entorno: Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

Estrategia: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

Matriz de riesgos: Es una sencilla pero eficaz herramienta para identificar los riesgos más significativos inherentes a las actividades de una empresa, tanto de procesos como de fabricación de productos o puesta en marcha de servicios. Por lo tanto, es un instrumento válido para mejorar el control de riesgos y la seguridad de una organización.

Matriz DOFA: Es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Misión: Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Planificación estratégica: Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

Posicionamiento: Imagen mental de un producto que el consumidor tiene. Incluye los sentimientos, la experiencia y toda la información con la que cuenta el individuo.

Productos sustitutivos: Son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. Con el avance tecnológico el sustituto se va posicionando sobre el otro hasta sacar al producto original del mercado.

Servicio al cliente: Es el servicio que proporciona una empresa para resolver dudas o resolver problemas que pueden surgir con sus productos o con sus servicios prestados.

Valores corporativos: Conjunto de convicciones perdurables que poseen los empleados; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

Ventaja comparativa: Es la capacidad de una persona, empresa o país para producir un bien utilizando relativamente menos recursos que otro. Es uno de los fundamentos básicos del comercio entre países, asumiendo como decisivos los costes relativos de producción y no los absolutos.

Ventaja competitiva: La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas. Cada empresa puede innovar a su manera.

Visión: Es adonde quiere llegar la organización, en donde se ve la empresa a lo largo de los años, cómo quiere ser reconocida conforme crezca y logre su estabilidad y permanencia. Puede decirse que la visión es el sueño de lo que se quiere lograr.

Bibliografía

Briceño, M. C. (2015). *Direccionamiento Estratégico*. EAE.

Caldas, C. (2017). *Construnoticias*. *Construoferta*, 33.

Camacol. (2016). *La construcción alrededor del mundo*. Manizales: Edwin Chirivi Bonilla.

Camacol Caldas. (30 de Noviembre de 2016). Recuperado el 17 de Febrero de 2017, de http://www.camacolcaldas.com/index.php?option=com_content&view=article&id=314:actividad-edificadora&catid=37:noticias&Itemid=1085

Carrillo, Y. P. (2015). *Análisis de los factores que inciden en la competitividad en las pequeñas empresas colombianas*. *Ensayos Año 8 No.8 Julio-Dic.*, 14.

CCMPC. (2017 de 01 de 2017). *Cámara de Comercio de Manizales por Caldas*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de http://www.ccmpec.org.co/ccm/contenidos/49/Informe_Economico_2016.pdf

Cegarra, S. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Díaz de Santos.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Massachusetts: The MIT Press.

Corredor, O. M. (2011). *Plan de marketing para la comercialización de sandalias para la empresa Imagine&Crochet Ltda*. Bogotá: Universidad Minuto de Dios.

Cruz, C. (14 de 09 de 2014). Aduana en México y el mundo. Recuperado el 29 de 05 de 2017, de <https://aduananmexico.wordpress.com/2014/09/23/economia-ventaja-comparativa-competitiva-y-absoluta/>

Departamento de Estudios económicos y técnicos, C. (2017). Informe de actividad edificadora. Manizales.

Enciclopedia Culturalia. (s.f.). Recuperado el 15 de 11 de 2016, de edukavital.blogspot.com.co/2013/01/definicion-de-marketing-de-servicios.html

Fedesarrollo-EOC. (2017). Informe de actividad edificadora. Manizales: Departamento de Estudios Técnicos y económicos.

Figuerola Dorrego, P.-J. F. (1997). Entornos competitivos: su caracterización y tipología en el contexto empresarial de Galicia. Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la empresa, 71.

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Prentice Hall.

Garcés, P. (09 de Febrero de 2005). Sangre fría. Recuperado el 23 de Marzo de 2017, de <http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/>

Gonzales, R. (2001). Marketing en el siglo XXI. España: Centro de Estudios Financieros.

ISOTools. (06 de 08 de 2015). Software de gestión para la excelencia empresarial. Recuperado el 02 de 06 de 2017, de <https://www.isotools.org/2015/08/06/en-que-consiste-una-matriz-de-riesgos/>

Kotler, B. H. (2002). Marketing de servicios profesionales. Nueva Jersey, Estados Unidos: Paidós.

Manizales, A. d. (12 de septiembre de 2015). Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Manizales 2015-2027. Recuperado el 17 de marzo de 2017, de Alcaldía de Manizales: <http://www.manizales.gov.co/RecursosAlcaldia/201507281628084766.pdf>

Múnera, J. L. (2012). Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: Esic.

Muñiz, R. (Septiembre de 2014). Marketing en el siglo XXI. En R. Muñiz, Marketing en el siglo XXI (pág.). España: Centro de estudios financieros.

Orozco, A. (2009). Propuesta Estratégica de CRM para los comerciantes de insumos del sector de la construcción caso Camacol Regional Caldas. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

Porter, M. (2007). En M. Porter, Ventaja competitiva (pág. 556). México: Grupo Patria cultural.

Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. Bogotá: 3R Editores.

Tabares, R. L. (2013). Estrategias comerciales para la competitividad en una ciudad intermedia: caso Manizales. Geón, 7.

Téllez, I. A. (2007). La investigación antropológica. España: Club Universitario .

Yturalde, E. (s.f.). World Wide Inc. Recuperado el 03 de 04 de 2017, de

<http://www.culturacorporativa.com/>