

**ANALISIS, EVALUACIÓN Y FORMULACION DE LA COMPETITIVIDAD PARA
ACR INGENIERIA LTDA**

MARIA CRISTINA HIDALGO GAONA
MARTHA ERIKA MADRID HINCAPIE

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
BOGOTA
2005

**ANALISIS, EVALUACIÓN Y FORMULACION DE LA COMPETITIVIDAD PARA
ACR INGENIERIA LTDA**

MARIA CRISTINA HIDALGO GAONA
MARTHA ERIKA MADRID HINCAPIE

Trabajo de grado para optar al titulo de
Administrador de Negocios

VIOLETA ROSA ZULUAGA CADENA
Administradora de Empresas

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
BOGOTA
2005

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado:

Firma del jurado:

Firma del jurado:

Bogotá, Noviembre de 2005

A Dios por brindarme la bendición de la vida, a mis padres por su amor, a Germán mi esposo y a mi hija María Camila por su compañía, comprensión y tiempo, a mis hermanos por su ayuda incondicional, a mi compañera de proyecto Erika por compartir sus conocimientos conmigo y a todos mis amigos y seres queridos que con su cariño me apoyaron hasta el final.

MARIA CRISTINA HIDALGO GAONA

A Dios por darme las capacidades, a mi mamá por ser mi mayor motivación, a mi esposo Carlos por su apoyo, paciencia y gran amor, a Cristina por acompañarme en la culminación de esta etapa, a mis hermanos, familiares y amigos que me inspiraron, ayudaron y respaldaron de diferentes maneras. Gracias!

MARTHA ERIKA MADRID HINCAPIE

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO	20
1.1 ANTECEDENTES	20
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.3 JUSTIFICACION.....	22
1.4 OBJETIVOS.....	23
1.4.1 <i>Objetivo general</i>	23
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	23
1.5 METODOLOGIA	23
1.6 ALCANCE	25
2. MARCO TEORICO.....	25
2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO	25

2.2	DIAGNOSTICO SITUACIONAL	27
2.3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	30
2.4	VISION Y MISIÓN ESTRATEGICA	31
2.5	CREACIÓN DE OBJETIVOS.....	32
2.6	CREACIÓN ESTRATEGICA - PLAN DE ACCIÓN	32
2.7	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	33
2.7.1	<i>Liderazgo general en costo.....</i>	<i>33</i>
2.7.2	<i>Diferenciación,</i>	<i>33</i>
2.7.3	<i>Enfoque o alta segmentación,.....</i>	<i>34</i>
2.8	INDICADORES DE GESTIÓN	34
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	35
3.1	ANALISIS INTERNO PRELIMINAR	35
3.1.1	<i>Información preliminar.</i>	<i>35</i>
3.1.2	<i>Organización.....</i>	<i>36</i>

3.1.3	<i>Personal</i>	36
3.1.4	<i>Control</i>	37
3.2	ANÁLISIS FINANCIERO.....	38
3.2.1	<i>Balance General</i>	38
3.2.2	<i>Estado de Ganancias y Perdidas</i>	39
3.2.3	<i>Conclusiones generales</i>	41
3.3	ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	42
3.3.1	<i>Capacidad directiva</i>	42
3.3.2	<i>Capacidad de talento humano</i>	43
3.3.3	<i>Capacidad competitiva</i>	43
3.3.4	<i>Capacidad tecnológica</i>	44
3.3.5	<i>Capacidad financiera</i>	45
3.4	ANALISIS EXTERNO.....	47
3.5	ANÁLISIS COMPETENCIA.....	51
3.5.1	<i>Antecedentes y portafolio de servicios</i>	51

3.5.2 Auditoria vehicular	52
3.5.3 Sondeo a clientes actuales.....	53
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	60
4.1 IDENTIFICACIÓN PRINCIPALES SERVICIOS ACR. INGENIERÍA LTDA.	60
4.2 DEFINICION DEL TIEMPO	62
4.3 CREACIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES.....	62
4.4 DEFINICION DE MISIÓN Y VISIÓN	63
5. PLAN DE ACCION.....	65
5.1 CAPACIDAD DIRECTIVA	65
5.1.1 Responsable.....	65
5.1.2 Misión	65
5.1.3 Objetivos.....	65
5.1.4 Estrategias.....	66
5.1.5 Acciones:	66

5.1.6	Indicadores.....	67
5.1.7	Resultados esperados.....	67
5.2	CAPACIDAD RECURSO HUMANO Y PRODUCCIÓN	68
5.2.1	Responsable.....	68
5.2.2	Misión.....	68
5.2.3	Objetivos.....	68
5.2.4	Estrategias.:	69
5.2.5	Acciones.....	69
5.2.6	Indicadores.....	70
5.2.7	Resultados esperados.....	71
5.3	CAPACIDAD FINANCIERA Y CONTABLE	72
5.3.1	Responsable:.....	72
5.3.2	Misión.....	72
5.3.3	Objetivos.....	72
5.3.4	Estrategias.....	72

5.3.5	Acciones.....	73
5.3.6	Indicadores.....	73
5.3.7	Resultados esperados:.....	74
5.4	CAPACIDAD INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	75
5.4.1	Responsable.....	75
5.4.2	Misión.....	75
5.4.3	Objetivos.:.....	75
5.4.4	Estrategias.....	76
5.4.5	Acciones.....	76
5.4.6	Indicadores.:.....	76
5.4.7	Resultados esperados.....	77
5.5	CAPACIDAD COMERCIAL Y DE MERCADEO.....	78
5.5.1	Responsable.....	78
5.5.2	Misión.....	78
5.5.3	Objetivos.....	78

5.5.4Estrategias:.....	79
5.5.5Acciones:.....	79
5.5.6Indicadores.....	79
5.5.7Resultados esperados.:.....	80
6. CONCLUSIONES	81
BIBLIOGRAFIA	85
ANEXOS	

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Fray. Fernando Garzón Ramírez, Padre Rector, por los lineamientos inculcados en la Universidad.

Violeta Rosa Zuluaga Cadena, Administradora de Empresas, por sus valiosas orientaciones.

Bernardo Castillo Calderón, Especialista en Telemática y Negocios por Internet, Gerente General de ACR Ingeniería Ltda., por su apoyo empresarial, económico y personal en beneficio del presente proyecto.

A los empleados de ACR Ingeniería, por su colaboración y buena disposición en el desarrollo del proceso.

A todos nuestros profesores que durante el transcurso de la carrera nos brindaron lo mejor de sus conocimientos.

LISTADO DE ANEXOS

	Pag.
Anexo A. Metodología.	89
Anexo B. Resumen formato de perfil de capacidad interna (PCI).	96
Anexo C. Resumen formato POAM.	101
Anexo D. Organigrama ACR Ingeniería Ltda.	102
Anexo E. Preguntas entrevista a coordinadores.	103
Anexo F. Formato de Encuesta.	103
Anexo G. Base de datos CIIU 7421.	106
Anexo H. Rentabilidad de productos.	115
Anexo I. Estados financieros – Análisis vertical y horizontal.	116
Anexo J. Razones financieras.	121
Anexo K. Matriz Axiológica.	122
Anexo L. Plan de Acción.	123
Anexo M. Ficha Técnica de Indicadores de Gestión	133

LISTADO DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Filtro 1 perfil de capacidad interna	47
Tabla 2. Filtro 2 perfil de capacidad interna	48
Tabla 3. Filtro 1 perfil de capacidad interna	48
Tabla 4. Herramienta POAM	50
Tabla 5. Cruce DOFA - FODA	51
Tabla 6. Definición de servicios	52
Tabla 7. Segmento del mercado	53
Tabla 8. Competidores	60
Tabla 9. Ventajas competitivas	60
Tabla 10. Estrategia por portafolio de servicios	61
Tabla 11. Mercado objetivo	61
Tabla 12. Participación y rentabilidad portafolio de negocios	62
Tabla 13. Matriz de portafolio de negocios.	62

GLOSARIO

AMENAZAS: son factores que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

CATEGORÍA PCI: herramienta que permite

DEBILIDAD: carencia de la compañía, bajo desempeño (en comparación con otros)

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: determinación de los objetivos a largo plazo de la empresa y la adopción de los cursos de acción necesarios para alcanzarlos.

EMPODERAMIENTO: combinación de autosuficiencia basada en un sólido fundamento de formación y en unas prácticas de dirección que aseguran que habrá capacidad de acción para hacer lo correcto.

FORTALEZAS: actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

INCO: Instituto Nacional de Concesiones. www.inco.gov.co

INVIAS: Instituto Nacional de Vías. www.invias.gov.co

MATRIZ DOFA: es instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de las variables más relevante

OPORTUNIDADES: factores en el entorno de la organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de está, si se aprovecha en forma adecuada.

PLAN DE ACCIÓN: es una herramienta de la dirección para mirar hacia adelante y anticipar cualquier factor que influya a la organización; de esta manera se planificara con antelación de manera precisa y se implementaran acciones adecuadamente.

PCI: perfil de capacidad interna, herramienta que permite el reconocimiento de las debilidades y fortalezas en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo de una compañía.

ORGANIGRAMA: representación gráfica y simplificada de cualquier organización. En el se indican todas las relaciones funcionales existentes entre los distintos miembros de la organización.

POAM: metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa

MODELOS CONDUCTUALES: estudios basados en la conducta individual y organizacional

INTRODUCCIÓN

Durante nuestra vida universitaria, surgió la inquietud de un trabajo de grado que agrupara varios aspectos empresariales y sociales resumiendo así algunos de los conocimientos más importantes adquiridos durante la carrera.

La investigación propuesta busca profundizar en una organización real, donde se analice y evalúe la competitividad mediante la formulación de un direccionamiento estratégico permitiendo fijar un horizonte, plantear visión, misión y objetivos, así como las estrategias competitivas a partir de un diagnóstico situacional.

Buscando incrementar los conocimientos adquiridos y profundizarlos, se inició el reconocimiento de las generalidades de una empresa, con el fin de determinar la proyección, así como su interés en la generación de nuevos empleos. Como característica complementaria se determinó su crecimiento paulatino, pero empírico y por eso se puede definir como una estructura informal, es decir, sin ningún tipo de documentación.

En el desarrollo de esta investigación se encontraron varios inconvenientes, entre los que se pueden destacar: la necesidad de profundizar en algunos conceptos y herramientas adecuadas para la ejecución de este trabajo, con base en esto, fue necesario consultar diversos tipos de textos, opiniones, corrientes y autores, que proporcionaran una amplitud en el tema.

Como base de la investigación se adoptó la metodología planteada por Humberto Serna Gómez en su libro GERENCIA ESTRATEGICA, sin embargo, fue necesario consultar otras bibliografías con el fin de ampliar el conocimiento y enfatizar los conceptos.

El análisis interno permitió descubrir características particulares que no se percibieron en el diagnóstico preliminar, este análisis determinará el curso hacia donde se quiere enfocar la administración de la compañía.

El análisis externo fue preciso al arrojar que el contacto con los competidores es nulo y deben crearse estrategias contundentes para conocer el entorno y lograr la ampliación del mercado.

Por último el cruce ofrecido por el DOFA, permitió plantear las estrategias y recomendaciones adecuadas, las cuales serán controladas mediante los indicadores de gestión que permitirán a futuro mejorar las condiciones gerenciales, en busca del logro del éxito empresarial.

Para nosotras fue un total encuentro con la realidad organizacional, y nos brindó la oportunidad de descubrir cuan importante es, el buen manejo de las herramientas aprendidas en el transcurso de nuestra carrera universitaria y que en definitiva ampliaran nuestra proyección profesional y social.

1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

1.1 ANTECEDENTES

Con el deseo de poner en práctica todos los conocimientos y destrezas adquiridos durante el desarrollo de la carrera, fue necesario buscar una compañía cuyas características permitieran realizar un análisis situacional y recomendar un direccionamiento estratégico que generara competitividad. Por ello se tomo la decisión de trabajar con una empresa privada, cuya razón social es ACR Ingeniería Ltda.

Esta compañía de responsabilidad limitada fue creada en 1997, constituida con el objeto social de prestar servicios en las diferentes ramas de la ingeniería y la arquitectura, enfatizando sus actividades en la Ingeniería civil y la Ingeniería eléctrica como sus dos principales unidades de negocios.

Desde el año 2000, ACR Ingeniería incursiono en una nueva unidad de negocio, cuya tendencia se enfocó en la electrónica y las telecomunicaciones; buscando cubrir el aumento de las necesidades e inquietudes del mercado, generando nuevos desarrollos tecnológicos que permitieron abrir otras líneas de negocios.

Hasta Julio de 2003, la empresa no contaba con una infraestructura definida para operar, debido a que había un manejo ocasional de contratos en ingeniería civil y mecánica, los cuales eran ejecutados en las empresas contratantes, con tareas puntuales de corto tiempo de ejecución.

También existía la contratación por outsourcing, ejecutando trabajos en tecnología como lo son las Auditorias Vehiculares, labores que eran realizadas por personal de ACR Ingeniería en el sitio del contratante.

La falta de visión empresarial de los socios, que consideraban la compañía como la mejor manera para contratar en sitios en donde no lo podían hacer como persona natural, generó una práctica informal con respecto al camino que debía seguir la empresa.

En Agosto de 2003 las directivas de la compañía tomaron la decisión de consolidarla, debido a la consecución de nuevos contratos que obligaban a conseguir instalaciones independientes, y personal adecuado para cada contrato.

Se inició esta nueva etapa con el siguiente personal: cuatro (4) auditoras vehiculares de tiempo completo, un (1) soporte técnico de medio tiempo, un (1) contador externo, un (1) coordinador general que ejercía labores de supervisión y control y un (1) gerente de medio tiempo.

Desde entonces se concentraron las actividades en asesorías a nivel electrónico, de telemática y tecnología, así como, negocios por Internet y redes inalámbricas, ofreciendo conectividad entre redes, voz, datos y videos.

También para satisfacer las necesidades de supervisión, vigilancia y control en algunos nichos de mercado se perfilaron soluciones tecnológicas integrales como herramientas de control y monitoreo remoto, brindando servicios como Diseños y Aplicaciones de Redes, Auditoria Vehicular Externa, Auditorias de Sistemas, entre otros.

A su vez en el área de mantenimiento y montajes industriales en fábricas, donde se ejecutan contratos de labores específicas por períodos cortos tiempo.

En la estructura física de la compañía se evidencia la disposición de una sede en arriendo ubicada al norte de la ciudad, en el barrio Villa del Prado. Cuya infraestructura es semi-comercial de dos plantas, estrato cuatro (4). Cuenta con servicios de agua, luz, teléfono con dos (2) líneas telefónicas y una tercera para uso exclusivo del personal operativo.

En la primera planta, se ubica el personal destinado para las Auditorias Vehiculares, este proceso permite vigilar, supervisar y controlar el paso vehicular, en un lugar específico de estudio. También se encuentra la cafetería, que incluye servicio de microondas, cafetera y dispensador de agua, una zona de descanso, una pequeña bodega, y un baño.

En la segunda planta están ubicados tres espacios, distribuidos en: Gerencia General, Coordinación de Proyectos, Contabilidad, Coordinación de Proyectos en Ingeniería Civil y Mecánica, y Soporte Técnico.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ausencia de un adecuado Direccionamiento Estratégico se convierte en un elemento perjudicial a la hora de lograr un buen desempeño empresarial. La inercia organizacional genera mediocridad competitiva, bajos resultados y poca eficiencia en la toma de decisiones. Además una buena estrategia ofrece procesos más confiables y permite determinar la relación ingresos-costos-beneficios que demuestren la viabilidad de la compañía.

Al realizar un análisis preliminar de la empresa ACR INGENIERIA LTDA, se identificó la ausencia de un horizonte a largo plazo, y aunque sus directivos saben hasta donde quieren llegar, esto no ha sido documentado. Igualmente se desconocen las herramientas que permitan alcanzar estos objetivos, y no existe un análisis preciso de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; no se identifica una estrategia competitiva que le permita a la compañía fortalecerse en el mercado de manera exitosa.

Establecer el propósito de la organización, permitirá aterrizar el objeto social, la utilidad y el beneficio de la empresa. De igual manera identificar las posibilidades de expansión en el mercado, la continuidad esperada y la independencia real que tiene el negocio.

1.3 JUSTIFICACION

Teniendo en cuenta la importancia de determinar el rumbo administrativo que debe tener toda empresa para alcanzar sus metas, se considero adecuado para el desarrollo profesional y laboral de los autores de este proyecto, analizar las perspectivas específicamente en una compañía del sector de las PYMES en donde se pueda aportar y aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, en una empresa del sector real; como lo es ACR Ingeniería Ltda., donde se evidenciaba la necesidad de analizar y evaluar de manera ordenada cada aspecto que compone su administración y situación actual, así como formular un conjunto

de estrategias que propendan la competitividad en el mercado. De esta manera lograr que éste proceso ofrezca recomendaciones e instrucciones para la toma de decisiones gerenciales adecuadas, involucrando todas las áreas de la organización, para generar mejora continua y crecimiento empresarial.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Desarrollar el análisis, la evaluación y la formulación de la competitividad para la empresa ACR Ingeniería así como el direccionamiento estratégico que permita proyectarla a largo plazo.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Desarrollar el estudio del entorno empresarial interno y externo en el mercado en donde se desenvuelve ACR INGENIERIA LTDA
- Identificar la estructura organizacional de la compañía
- Crear un sistema gerencial proactivo
- Plantear las estrategias a desarrollar según los resultados encontrados.
- Formular el direccionamiento estratégico y los indicadores de gestión

1.5 METODOLOGIA

Con el fin de analizar, evaluar y formular la competitividad empresarial, objeto principal de la presente investigación; se adoptó un plan de trabajo cuyo inicio

involucra el análisis preliminar de la compañía mediante sondeos tanto verbales como escritos, en las diferentes áreas que la componen, para ello se contó la ayuda del personal que allí interviene, este ejercicio permitió vislumbrar los aspectos importantes a estudiar e indagar.

Luego con algunas herramientas sugeridas por los autores estudiados como el Perfil de Capacidad Interna y el Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio, se analizó la situación interna y externa de la compañía; vinculando los datos anteriormente obtenidos en el sondeo realizado, tanto con los clientes actuales como con los coordinadores de vías concesionadas del INVIAS e INCO, dando como resultado el nivel de satisfacción de los clientes así como el posicionamiento que tiene actualmente ACR Ingeniería en el medio en el que se desempeña.

Posteriormente se planteó el direccionamiento estratégico, definiendo el horizonte en el tiempo, con base en el tipo de empresa y servicios prestados por esta, poniéndose en práctica un recurso denominado Matriz Axiológica con la participación de todo el personal para definir de esta manera los principios y valores más relevantes y de mayor incidencia en el recurso humano el cual permite establecer estándares de comportamiento dentro de la organización para alcanzar las metas propuestas.

Para determinar la visión y misión de la compañía, se consultó con la gerencia, indagando por medio de preguntas como: Qué cambios están ocurriendo en los mercados donde se está actualmente, qué implicaciones tienen éstos para la dirección hacia la cual necesita moverse la empresa, qué nuevas o diferentes necesidades del cliente se deben satisfacer, en qué nuevos o diferentes segmentos de clientes o compradores se debe concentrar, de qué nuevos mercados geográficos o de productos se debe estar al tanto, cuál debe ser la estructura de la compañía en los próximos años, en qué tipo de empresa debería estar esforzándose en convertir, entre otras. Esta entrevista permitió estructurar una visión y misión con el aval de la gerencia.

Por último se elaboraron matrices que permitieron recomendar un plan de acción que genere mayor competitividad de la compañía en el mercado, elaborándose para cada área de la organización un objetivo puntual y alcanzable a través de estrategias e indicadores, que son los que permiten implementar una gestión adecuada y medible, para su correcto seguimiento y control. Los indicadores de gestión se formalizan a través de una ficha técnica de acuerdo al área de aplicación. Se ilustra la presente metodología en el Anexo A.

1.6 ALCANCE

El presente proyecto abarca el análisis y evaluación interna y externa de la situación actual de la compañía ACR INGENIERIA LTDA., con respecto al estudio del mercado se deja planteado como una estrategia con lineamientos definidos ya que los recursos y el tiempo previsto para la ejecución del presente trabajo no permiten su desarrollo a profundidad, debido a la complejidad en el tema. Esta estrategia requiere de un estudio detallado y profundo, que no hace parte de la presente investigación.

Como resultado de la aplicación del direccionamiento estratégico se entrega un plan de acción con sus respectivos indicadores de gestión, los cuales permitirán a la compañía comenzar un proceso que le permita ser más competitiva; sin embargo es importante aclarar que la puesta en práctica y ejecución son potestativo de la gerencia de la misma.

2. MARCO TEORICO

2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Según Chiavenato¹, las funciones administrativas de Planeación, Organización, Dirección y Control conforman el proceso administrativo que en su totalidad y buscan la consecución de los objetivos empresariales, éstas se relacionan entre sí de manera dinámica, permitiendo la corrección y el ajuste continuo en la compañía.

Planeación. Su principal función es el logro de la meta principal, y es un instrumento que le permite a la gerencia conseguir que todos los miembros de la

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A. (5ª ed.). 1999. p. 317 – 320.

organización conozcan y comprendan los propósitos y objetivos de la misma, así como los métodos para lograrlos.²

Adicionalmente contribuye a la consolidación de los objetivos durante todo el proceso de la empresa, estableciendo sistemas de decisión y control necesarios para la consecución de los mismos, permitiéndole adaptarse a un entorno cambiante.

Para lograr un proceso de Planeación adecuado, es indispensable tener en cuenta la identificación de varios aspectos entre los que se pueden resaltar: la estructura que debe usar una organización, la tipificación de las personas que conforman el grupo, el tipo de liderazgo a ejercer en el sistema, la búsqueda de la cooperación eficiente, efectiva y productiva de todos los miembros de la compañía.³

El proceso de Planeación es provechoso solo si se controlan y miden las estrategias con sus resultados, respecto a su contribución, propósitos y objetivos, teniendo en cuenta los costos, la satisfacción individual y la grupal. Además de factores externos tales como: cambios en el consumidor respecto a sus preferencias o exigencias, el impacto de la competencia y la participación de la organización en el mercado, la aparición de nuevas amenazas, oportunidades y los avances tecnológicos, entre otros.⁴

La Planeación se da en todos los niveles de la organización, pero es en la alta gerencia, donde se plantean y ejecutan los Planes Estratégicos. Este concepto le permite a la empresa definir su horizonte, el cual se soporta mediante la visión, enmarcada en un largo plazo teniendo en cuenta la tecnología, los clientes, mercados de participación reales o potenciales, la capacidad y el tipo de compañía que se quiere crear y a donde se quiere llegar. Es decir, plantear la Misión y los objetivos de la compañía.

Organización. Es la herramienta para clarificar quien debe hacer cada tarea y en quien cae la responsabilidad de los resultados esperados. Esto con el fin de evitar

² KOONZT, Harold y WEIHRICH, Heinz. Elementos de administración. México: Mc Graw Hill Interamericana S.A. (5ª ed.). 1997. p. 47 – 48.

³ KOONZT, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración. México: Mc Graw Hill Interamericana S.A. (9ª ed.). 1991. p. 66.

⁴ Ibid., p. 49.

malos entendidos e incertidumbre en la toma de decisiones, en busca del completo logro de los objetivos de la empresa.⁵

Existe la organización formal como la informal, la primera está definida por el organigrama y la segunda se conforma por los grupos con actividades individuales comunes; ambas contribuyen al logro de objetivos como facilitador de la consecución de los procesos diarios.⁶

Dirección. Proceso clave para el manejo del recurso humano este permite alcanzar los resultados anhelados. Su función es proporcionar los lineamientos y modelos conductuales para la armonización de los objetivos.

Control. Permite la medición del desempeño con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en la planeación. Debe aplicarse en cada nivel, es decir, corporativo, funcional y operativo, esto se logra mediante la implementación de indicadores de gestión diseñados particularmente para cada uno de ellos. El resultado del uso de los indicadores, permite adaptar o modificar las estrategias dependiendo de los escenarios cambiantes.⁷

Este proceso debe involucrar todos los miembros de la organización, así como las funciones esenciales en cada nivel. Se debe desarrollar en tres pasos: establecimiento de los estándares, medición y corrección. La meta principal es lograr la retroalimentación de manera constante para que permita comparar y ejercer mejoras continuas en el tiempo.

2.2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

⁵ BELTRAN J., Jesús Mauricio, Indicadores de gestión. Colombia: 3R Editores. (2ª ed.). 2004. p.2

⁶ KOONZT, Op. Cit., p. 141 – 143.

⁷ Ibid., p. 419 - 420

El diagnóstico situacional ayuda a aclarar el enfoque competitivo de la compañía, además proporciona una perspectiva de la posición del negocio permitiendo saber si éste es firme o por el contrario es débil.⁸

El diagnóstico se realiza a través del análisis interno y externo de la empresa, éste es conocido comúnmente como FODA, el cual, estudia las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

El análisis interno nace mediante la observación de cada proceso administrativo, teniendo en cuenta la cultura corporativa, la misión, la visión y los objetivos entre otros. Esto permite identificar las carencias o las características que hace competente a la empresa. Por su parte, el análisis externo determina las oportunidades y amenazas, así como los nichos que se ajusten a los productos o servicios con los que cuenta la compañía, y de igual manera su ubicación en el mercado.⁹

El resultado de este análisis, es la identificación del ajuste entre las fortalezas y debilidades, permitiendo conocer las condiciones de la compañía respecto a las amenazas y oportunidades. El análisis interno y externo debe hacerse frecuentemente debido a las condiciones cambiantes en el entorno (competencia, preferencias de los compradores, industria, etc.), como consecuencia de esto las estrategias de una compañía deben ir evolucionando a medida que el mercado lo exija.

Entre las herramientas usadas para el análisis de la compañía está el Perfil de Capacidad Interna (PCI), el cual permite el reconocimiento de las debilidades y fortalezas en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo, generalmente el PCI examina cinco categorías, que son: la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano.¹⁰

El PCI se hará a través del formato denominado CATEGORIA PCI (Anexo B), en el cual se consignan las variables previamente diseñadas que permiten establecer el grado de impacto en el negocio de cada capacidad. Esto determina cuáles son

⁸ Thompson. Jr.. Administración estratégica. México: Mc Graw Hill Interamericana S.A. (13ª ed.). 2004. p. 118 – 119.

⁹ Thompson. Jr.. Op cit., p. 129

¹⁰ SERNA G., Humberto. Gerencia estratégica. Colombia: 3R Editores. (8ª ed.). 2003. p.104 - 105

las variables que requieren especial atención o corrección, en cuanto a debilidad o fortaleza.

Este diagnostico debe realizarse en cada área funcional y diligenciarse por todo el personal en el caso de una empresa pequeña, permitiendo cubrir la totalidad de la muestra, garantizando así la confiabilidad en el resultado.

El análisis externo se convierte en un factor determinante para el éxito o fracaso de la organización, si se tiene en cuenta que existen factores variables tales como los gustos, nuevos mercados, legislación, tecnología, política y estructura del mercado; al igual que la identificación del segmento que se ajusta a los servicios que ofrece la compañía, este permite enfrentar de manera oportuna y efectiva las exigencias del entorno; porque va a propender a anticiparse a diferentes escenarios.

La herramienta utilizada para el análisis externo es el Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), metodología que permite identificar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa. (Anexo C)

Mediante la metodología del POAM, serán analizados los factores tecnológicos, económicos, políticos, geográficos y sociales, así como sus variables con el grado de impacto de las mismas en la organización. Posteriormente se determina de acuerdo a una tormenta de ideas las más representativas y con mayor incidencia en el negocio.¹¹

Luego de identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas se procede a realizar el cruce DOFA y FODA, el cual permite evaluar las principales fuerzas competitivas y su impacto en la empresa.

El cruce, consiste en interrelacionar las fortalezas con las oportunidades y a su vez las debilidades con las amenazas y debe hacerse cuidadosamente, ya que de él se desprende el direccionamiento estratégico.

El resultado del direccionamiento estratégico es el plan de acción, por ello es importante establecer si algunas fortalezas son más competitivas que otras, de la

¹¹ Ibid., p. 124 – 125.

misma manera algunas debilidades pueden resultar intrascendentes o por el contrario requerir soluciones urgente y efectivas.¹²

2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El objetivo de la Planeación Estratégica, es ofrecer una herramienta a los directivos de la organización que permita obtener, procesar y analizar información interna y externa de la compañía, con el fin de evaluar la situación presente de la misma y su nivel de competitividad, Para decidir sobre el direccionamiento de la compañía a futuro.¹³

Arthur A. Thompson, Jr. argumenta que el Proceso de Administración Estratégica se fundamenta en cinco tareas¹⁴:

- Desarrollo de la visión estratégica y la misión del negocio.
- Determinación de los objetivos.
- Creación de las estrategias para alcanzar el logro de los objetivos.
- Puesta en práctica y ejecución de las estrategias.
- Evaluación y supervisión del desempeño que permitan iniciar ajustes correctivos.

El proceso de Planeación Estratégica nace a partir de un diagnostico que contribuye a determinar la situación actual de la empresa a nivel interno y externo, la metodología tiene como base la recopilación de información, permitiendo estructurar un plan de acción acorde a las necesidades de la misma.

¹² Thompson. Jr.. Op. cit., p. 122

¹³ Op. cit., p.19

¹⁴ Thompson. Jr.. Op. cit., p. 6 - 7

2.4 VISION Y MISION ESTRATEGICA

La visión estratégica¹⁵ de la empresa, permite establecer el concepto claro del negocio en el futuro, determina la dirección que debe tomar la compañía para alcanzar el éxito.

La misión, sirve como punto de inicio para la declaración de la visión, está debe identificar el negocio objeto de la compañía, las necesidades que satisface, el cliente al que se dirige y las capacidades relevantes de la organización.¹⁶

La visión y misión de la compañía, están soportadas en los principios corporativos, siendo el fundamento de la filosofía gerencial y transmitiendo la identidad de la organización; la cual hace parte de la cultura empresarial.¹⁷

Los principios corporativos se definen con la intención de identificar los valores, es decir, que generen comportamientos que permitan al trabajador ser cada día mejor. Esto se logra a través de procesos bien realizados, con excelencia en el servicio y calidad del producto, sin descuidar la disposición para realizarlos.

No obstante el apoyo empresarial también debe estar encaminado al reconocimiento del empleado como individuo perteneciente a una comunidad sin olvidar que el “empleo” debe reconocerse como una obligación con responsabilidad social.

Estos valores o principios tienen la ventaja de ser conocidos por cada individuo, y deben ser implementados al interior de la empresa como guía de comportamiento y convivencia. Así mismo hacen parte de la filosofía gerencial a través de la cual se transmitirán los propósitos y metas que se quieren alcanzar de manera exitosa.

¹⁵ Ibid., p. 34 - 36

¹⁶ Thompson. Jr.. Op. Cit., p. 37

¹⁷ SERNA G., Op. cit. p. 22 - 23

2.5 CREACIÓN DE OBJETIVOS

Después de identificar la misión y la visión, se deben establecer de objetivos, teniendo en cuenta que son los indicadores de desempeño y sirven para evaluar el comportamiento de la organización.

Es importante establecer que cada unidad de negocios de la compañía necesita metas concretas y medibles que permitan el logro de los objetivos generales de la corporación.

Se pueden determinar dos clases de objetivos, los estratégicos que se refieren a los resultados contemplando la posición general y la vitalidad competitiva de una empresa y los objetivos financieros, que son los resultados y logros monetarios que se esperan en una organización.¹⁸

2.6 CREACIÓN ESTRATEGICA - PLAN DE ACCIÓN

Para alcanzar el logro de los objetivos, se hace necesario la creación de estrategias, las cuales permiten determinar los lineamientos que debe seguir la empresa para satisfacer al cliente, competir exitosamente y lograr las metas de la organización. Esto hace posible la toma de decisiones con respecto a concentrarse en un solo negocio o desarrollar un grupo diversificado, enfocarse en un nicho de mercado o ampliar la gama de clientes, tener una línea de productos amplia o limitada, etc.¹⁹

Las estrategias pueden ser proactivas o reactivas; debido a que estamos en un mercado cambiante que obliga a desarrollar estrategias que puedan adaptarse a los acontecimientos internos y externos de la compañía. Como consecuencia de esto, los administradores están obligados a reevaluar, redefinir o formular cuantas veces sea necesaria la estrategia; esto puede darse en forma gradual o de

¹⁸ Thompson. Jr.. Op. cit., p. 9 - 10

¹⁹ Ibid., p. 11

manera expedita; lo importante es que la organización esté a la altura de las circunstancias cambiantes del entorno²⁰.

2.7 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Existen tres estrategias competitivas genéricas²¹, las cuales se describen a continuación:

2.7.1 Liderazgo general en costo. es consecuencia de la curva de experiencia así como de la rigurosidad en la reducción de control en los costos y gastos indirectos. Esta política genera en la empresa rendimientos mayores con respecto a su competencia y la defiende de compradores poderosos, que son los que ejercen poder para bajar los precios.

Para garantizar la posición en esta estrategia, es necesario reinvertir en equipo moderno, desechando implacablemente los activos obsoletos y evitando la dispersión de la línea de productos. Además es imperioso estar alerta al lanzamiento de nuevas tecnológicas, que permitan la introducción al mercado de nuevos competidores.

El riesgo que se toma al escoger este tipo de estrategia, es el cambio tecnológico, un aprendizaje rápido por parte de los competidores, incapacidad para ver el cambio e inflación en los costos por el afán de mantener la diferenciación.

2.7.2 Diferenciación, Se refiere a la creación de un producto o servicio que el mercado percibe como único, estos pueden ser dados por el diseño, la forma, la imagen, la marca, el uso de tecnología, cadenas de distribución, entre otros. Si ésta se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio y protege a la empresa del poder que poseen los grandes compradores sobre el precio, ya que estos carecen de alternativas de comparación.

²⁰ Ibid., p. 16 - 17

²¹ Porter. Michael E., Estrategia competitiva. México: Continental S.A. (16ª ed.). 1992. p.56 - 67

En este tipo de estrategia el riesgo se genera básicamente porque la diferenciación sola, no mantiene la lealtad del cliente al largo plazo, pero se puede lograr si se manejan los precios. Otros puntos a tener en cuenta consisten en que los compradores no sientan necesidad de consumir el producto diferencial o la aparición de imitaciones que generen una disminución de la diferenciación.

2.7.3 Enfoque o alta segmentación, Se presenta al establecerse un segmento de la línea del producto, un grupo de compradores o un mercado geográfico. Se basa en la premisa de la efectividad y la eficacia, por estar concentrada en un segmento pequeño, logrando al largo plazo diferenciación. Este enfoque se usa cuando el competidor es más débil o para seleccionar objetivos menos vulnerables.

Entre los riesgos generados por una estrategia de enfoque, está un aumento en el diferencial de costos, por no tener el producto o servicio que realmente necesita el segmento y que los competidores lo hagan fuera de la empresa concentrada, mediante los submercados.

Luego de planteadas las estrategias, se procede a la implementación de las mismas, cuyo proceso está orientado a propiciar que las metas sucedan. Entre sus principales tareas están: distribuir los recursos financieros y de personal, establecer políticas y procedimientos de operación, divulgar las estrategias y motivar a las personas para el alcance de los objetivos, crear una cultura empresarial, así como un ambiente de trabajo sano y ejercer un liderazgo exitoso.

2.8 INDICADORES DE GESTIÓN

Son herramientas de control cuyo objetivo es informar permanentemente y de forma completa, el desempeño de las áreas que componen la compañía para a su vez, evaluar la gestión y tomar correctivos si son necesarios.

Un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas y permiten observar las tendencias que toma un fenómeno observado, respecto a los objetivos propuestos.²²

²² BELTRAN J., Op. cit., p. 33 - 38

Los indicadores deben componerse de: nombre, forma de cálculo, unidades y glosario.

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 ANALISIS INTERNO PRELIMINAR

3.1.1 Información preliminar. Se dio inicio al análisis a partir de un sondeo a través de las diferentes áreas de la organización, comenzando por la estructura organizacional, ya que se convierte en la herramienta ideal para observar como se ejecutan las actividades, como se formalizan los roles, las tareas y la responsabilidad de los mismos.

También permite identificar el agrupamiento de actividades, su clasificación y coordinación, tanto en la comunicación horizontal, como en la vertical.

Esto se reconoce por el organigrama con el manejo de una estructura organizacional formal, advirtiéndose una autoridad lineal, es decir que la autoridad va de arriba hacia abajo y a su vez la subordinación de abajo hacia arriba. Siendo este el tipo de organización indicado para la empresa, por su estructura sencilla, además porque esta comenzando a desarrollarse.

Se observan tres niveles en el Organigrama (Anexo D) que permiten limitar el número de personas a supervisar, y esta compuesto por: una Junta de Socios, un Gerente General, un Subgerente, unas líneas staff, bajo este esquema se encuentran el área jurídica, de revisoría fiscal y de control de costos y presupuestos, departamentos de: recursos humanos, comercial, contabilidad, administrativo y financiero, electrónica - telemática y negocios por Internet y por último Ingeniería civil y mecánica.

3.1.2 Organización. El organigrama a pesar de existir de manera explícita, no ha sido divulgado al personal, ni expuesto en un lugar visible de la compañía, como consecuencia la mayoría de los trabajadores no saben de su existencia.

El cargo de subgerente, es asumido por uno de los dos socios, no tiene presencia física en el sitio a menos de que se cite a junta de socios o por ausencia prolongada del Gerente, este es un cargo que no representa un gasto administrativo para la compañía.

3.1.3 Personal. Algunos de los empleados tienen tareas independientes en dos departamentos. Siendo positivo en términos de costos, siempre y cuando se adecuen por actividades afines con definición de tiempos de modo que sus responsabilidades no se crucen.

Es el caso de las auditoras vehiculares, que son estudiantes universitarias en su mayoría, donde una de ellas ejerce labores de auxiliar contable, para lo cual tiene destinados dos días fijos en la semana, la segunda estudiante de psicología ejecuta labores del departamento de personal; las cuales puede llevar a cabo en cuatro días mes, la tercera estudiante de tecnología en telecomunicaciones esta siendo capacitada para formar parte del grupo de soporte técnico, para ello participa en actividades tecnológicas y técnicas, y por último la asistente de coordinación, como estudiante de ingeniería financiera, se le está dando un enfoque para el análisis del impacto económico que tiene la introducción de nuevos servicios al mercado.

El tiempo que se destina depende de las necesidades de los proyectos pero en su mayoría se realizan los días sábados para no entorpecer los procesos.

El personal en su mayoría evita tomar iniciativa en las labores, como consecuencia del manejo de la estructura lineal, y que las tareas son rutinarias, percibiéndose una falta de motivación.

La comunicación con la gerencia es adecuada de fácil acceso para todos los niveles. Está es de manera oral o escrita, utilizando memorandos internos con solicitudes, permisos o requerimientos puntuales.

3.1.4 Control. para los proyectos en ejecución se elaboran cronogramas basados en el cumplimiento de tareas y metas al inicio de cada proceso, en los proyectos de tecnología o diseños, ocasionalmente se plantea cronogramas de actividades.

El organigrama esta desactualizado porque a la fecha se implementó un nuevo cargo el de asistente de coordinación y una línea staff para el departamento de recursos humanos.

Finalmente la estructura organizacional y cada departamento que la componen, están creados sin un objetivo documentado que facilite o no, los propósitos de la gerencia.

La empresa ha ido evolucionando y creciendo de tal manera que se han venido dando las actividades, metas y responsabilidades de manera implícita, sin tener documentación específica. Pero existe una conciencia conjunta de las funciones y valores que busca la gerencia.

La escala salarial no esta discriminada claramente, dado que no hay ninguna política que establezca cual debe ser el cargo según responsabilidades, causando inconformismo y confusión.

Solo existen dos proveedores que facilitan los equipos y medios para la infraestructura necesaria y el cumplimiento del objeto social; ocasionando que exista incertidumbre en el caso que fallen o incumplan, puesto que no se ha indagado acerca de otras opciones puntuales y viables.

No existe un formato de seguimiento para las quejas y reclamos, que permita llevar un control del número, causal y responsable de estas, que permitan tomar decisiones correctivas y seguimiento de las mismas.

No hay una divulgación de las opciones que tendría para capacitaciones si las requieren.

3.2 ANÁLISIS FINANCIERO.

Para la ejecución del análisis financiero, fue necesario solicitar los balances y estados de ganancias y pérdidas a junio de 2004 y 2005. (Anexo E) Con los estados financieros se elaboró el análisis vertical, el cual es un análisis estático que estudia la estructura de los estados financieros de un negocio en un momento determinado. Estos no tienen en cuenta los cambios ocurridos en el tiempo.

Por su parte, el análisis horizontal, herramienta que se ocupa de los cambios ocurridos tanto en las cuentas individuales como en las totales de un período a otro, es dinámico y sirve para evaluar la tendencia de cada rubro en el tiempo.²³

Al estudiar las cifras consolidadas se hace necesario discriminar el proceso en Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas así como las conclusiones finales. Al igual que el análisis de las razones financieras y su significado (Anexo J).

3.2.1 Balance General. Se define como el estado financiero de naturaleza estática, el cual es presentado en una fecha determinada y describe la situación de un negocio, en activos, pasivos y patrimonio²⁴.

Como resultado de este análisis se puede determinar que la estructura financiera es a corto plazo y los recursos son propios o financiados por entidades bancarias.

Empresa se encuentra muy endeudada, aunque creció 41.6%. el mayor endeudamiento es con uno de los socios, representando para el 2005 un 86.09% y este valor debería ser cancelado o pasar a ser aporte al patrimonio. De esta manera se liberaría el pasivo y permitir acceder a créditos.

²³ ORTIZ A. Hector, Finanzas básicas para no financieros. Colombia: Thomsom Learning.(1ª ed.). 2003. p.95 – 131.

²⁴ Ibid. p. 38 – 69.

Patrimonio disminuyó en 29%, debido a la venta de activos, ya que eran demasiado elevados en el año 2003, se pensó en la posibilidad de disminuirlos por no ser real.

El resultado del ejercicio, se distribuyó como utilidades. No existen políticas de dividendos que permitan establecer el uso adecuado de estos recursos.

Patrimonio muy bajo, en proporción con los activos. Debido a que no hay inversión, sino se tiene una deuda con un socio.

Creció casi el 100% en endeudamiento con bancos, porque se encuentra mal clasificada la deuda con uno de los socios y aparece como con terceros, la deuda real con bancos es del 13%.

En cuanto a proveedores hay una disminución positiva, porque se han ido depurando de manera puntual las cuentas por pagar.

Impuestos no deberían ser negativos (-) en 2004. Se debería reclasificar como impuestos a favor sobre ventas y en el 2005 para a \$11 millones. Porque hay saldo a favor por las retenciones de IVA que nos aplicaban, por el tipo de cliente que se tenía.

Revisar pasivos estimados y provisiones, no deben ser negativos (-). Este rubro presenta una inconsistencia, seguramente por alguna causación no identificada.

Están repartiendo, sin constituir reserva legal. No hay políticas financieras a seguir.

3.2.2 Estado de Ganancias y Pérdidas. Es un estado financiero básico, de naturaleza dinámica, su fecha es un período determinado presenta los resultados de un negocio en cuanto a sus ingresos, costos, gastos y utilidad o pérdida.

El resultado de este análisis permite observar el buen crecimiento en ingresos de un periodo a otro. El crecimiento es dado por la ejecución de nuevas negociaciones y convenios realizados, por la ampliación del portafolio de servicios, permitiendo ganar mas mercado.

Los gastos crecieron más rápido, por el incremento de los clientes, se cambio la planta física, aumento de personal y de equipos.

La asesoría técnica se presenta como un rubro adicional para el 2005, por el valor agregado y ventaja competitiva, el tener personal capacitado y permanente hacia el cliente.

De igual manera la asesoría contable, lo dispuso la gerencia con la intención de evitar riesgos contables y financieros en el objeto del negocio.

Tiene asistencia técnica en servicios y cuesta mucho, pero se esta vendiendo el servicio como el respaldo hacia el cliente del servicio ofrecido por ACR. LTDA. el cual debe ser visto como inversión a largo plazo

Se debería eliminar el gasto de la asesoría contable, puesto que por los ingresos percibidos mensualmente, no justifica tener una persona externa. Recomendamos el establecer políticas contables precisas que permitan la confiabilidad y control de este proceso.

Se dio un incremento significativo a las contribuciones, las cuales crecen en un 75% debido al incremento en los movimientos bancarios que generan el pago del 4 x 1000.

Arrendamientos crecen 175%, debido a las nuevas negociaciones y contratos, se hizo necesario el ampliar la planta física porque iba a aumentar el personal, por eso se arrendó una casa en Villa del Prado que permitiera mejorar las condiciones del personal e imagen corporativa.

3.2.3 Conclusiones generales. La compañía cuenta con una disponibilidad para afrontar sus compromisos a corto plazo.

El nivel de endeudamiento del 80%, es muy riesgoso y no se tendría acceso a créditos hasta que no se liquide la obligación que se tiene con los socios.

El endeudamiento a corto plazo, aunque ha aumentado con respecto al año anterior, se mantiene todavía en un porcentaje normal y posible de cubrir.

La cobertura de intereses es alta puesto que la utilidad permite pagarlos sin inconveniente por tener obligaciones financieras bajas. Ha aumentado en casi \$2, el compromiso del patrimonio para con terceros.

El periodo promedio de cobro es corto gracias a que la mayoría de los clientes pagan entre 7 y 10 días y solo dos de ellos pagan entre 20 y 30 días, permitiendo un promedio tan satisfactorio para el recaudo.

Realizado el análisis de los ingresos y egresos de ACR Ingeniería, no se ve una relación directa entre estos y el Estado de resultados, es decir no existe la concordancia de estos.

El centro de costos se debe cambiar para el siguiente año fiscal y que sea discriminado por producto y no por cliente, para que pueda ser identificada la rentabilidad de manera más precisa, según necesidad y enfoque.

Dentro de las políticas financieras internas se debe prohibir el pago de gastos familiares o personales, puesto que estos interfieren en los resultados necesarios para este análisis.

Pasar el endeudamiento con terceros a corto plazo, a de largo plazo y así liberar este rubro, aumentando la financiación.

Debido a que se depende del cobro de la cartera para el pago de la nómina, es necesario modificar la fecha de pago de esta, como mínimo en cinco días, evitando financiarse con proveedores.

3.3 ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Como se definió anteriormente, la herramienta usada para el análisis interno del resto de la organización es el PCI. En ella las áreas a evaluar son: directiva, tecnológica, talento humano, competitiva y financiera.

Esta herramienta se aplico al total de los empleados de acuerdo al departamento al que pertenecen. Los siguientes son los aspectos a analizar, usados de acuerdo a la capacidad:

3.3.1 Capacidad directiva. Analiza todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el aspecto administrativo, las cuales influyen en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control. Los factores analizados fueron:

- Imagen corporativa
- Responsabilidad Social
- Uso de planes estratégicos y Análisis estratégico
- Evaluación y pronóstico del medio
- Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
- Flexibilidad de la estructura organizacional
- Comunicación y control gerencial
- Orientación empresarial
- Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa
- Habilidad para responder a la tecnología cambiante
- Habilidad para manejar la volatilidad del dólar
- Agresividad para enfrentar la competencia
- Sistema de control
- Sistema de toma de decisiones
- Sistema de coordinación
- Evaluación de gestión

3.3.2 Capacidad de talento humano. Analiza las fortalezas o debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, programas de desarrollo, pertenencia, etc.

- ¿Cómo considera su nivel académico?
- Su experiencia técnica
- La compañía le brinda estabilidad
- Rotación
- Absentismo
- Su Pertenencia
- Su Nivel de Motivación
- Habilidad para ejecutar las tareas
- Se le ha brindado Capacitación
- Está satisfecho con su remuneración salarial
- Nivel de Seguridad
- Retiros
- Conoce los índices de desempeño
- Clima organizacional
- Cultura organizacional
- Conoce las normas y reglas de la compañía
- Conoce los principios y valores de la organización
- Se cumplen los objetivos de la compañía
- Conoce la Visión, Misión y objetivos de la empresa
- Se siente identificado con su cargo
- Ha recibido la información necesaria para ejercer su actividad diaria
- Conoce las líneas de responsabilidad y dirección
- Control y Medición de proceso

3.3.3 Capacidad competitiva. Analiza todos los aspectos relacionados con el área comercial, calidad del producto, exclusividad, canales de distribución, investigación desarrollo, lealtad de los clientes, calidad del servicio, etc.

- Fuerza de Servicio, calidad y exclusividad
- Lealtad y satisfacción del cliente
- Participación del mercado
- Bajos costos de distribución y ventas
- Creación de competencias debido a la experiencia
- Inversión en I&D para la creación de nuevos productos

- Capacidad para diversificar el servicio
- Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado
- Disponibilidad de insumos
- Fortaleza de los proveedores
- Concentración de consumidores
- Administración de clientes
- Acceso a organismos privados o públicos
- Portafolio de productos
- Programas posventa
- Manejo de quejas y reclamos
- Evaluación de gestión

3.3.4 Capacidad tecnológica. Se incluyen todos los aspectos relacionados con la infraestructura y los procesos, involucrando la normalización de los procesos, facilidades físicas, nivel tecnológico, disponibilidad del software, etc.

- Habilidad técnica y de desarrollos
- Capacidad de innovación
- Nivel de tecnología utilizado en los servicios
- Desarrollo Intelectual
- Efectividad de la producción y programas de entrega
- Intensidad de mano de obra en el servicio
- Valor agregado del servicio
- Velocidad de respuesta
- Comunicación y control
- Nivel de coordinación e integración con otras áreas
- Aplicación de tecnología
- Grado de obsolescencia de la tecnología actual
- Toma de decisiones
- Sistema de coordinación
- Inversión en tecnología
- Evaluación de gestión

3.3.5 Capacidad financiera. Como complemento del análisis horizontal, vertical e indicadores financieros, se realiza un estudio a algunos factores financieros que permiten identificar fortalezas o debilidades de los aspectos financieros de la compañía.

- Acceso a capital cuando lo requiera
- Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento
- Facilidad liquidar
- Rentabilidad y retorno de la inversión
- Liquidez, disponibilidad de fondos internos
- Comunicación y control gerencial
- Habilidad para competir con precios
- Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda
- Estabilidad de costos
- Elasticidad de la demanda con respecto a los precios
- Capital de trabajo
- Crecimiento de ventas
- Margen de utilidad
- Apalancamiento

Para iniciar el proceso se tomaron las fortalezas de impacto alto y todas las debilidades sin importar el impacto. Dando como resultado un lista preliminar de los aspectos más relevantes.

Tabla 1. Filtro 1 PCI

FORTALEZA	DEBILIDAD
Imagen corporativa	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
Responsabilidad Social	Habilidad para responder a la tecnología cambiante
Uso de planes estratégicos y Análisis estratégico	Sistema de control
Evaluación y pronóstico del medio	Sistema de toma de decisiones
Flexibilidad de la estructura organizacional	Evaluación de gestión
Comunicación y control gerencial	Conoce los índices de desempeño
Orientación empresarial	Cultura organizacional
Agresividad para enfrentar la competencia	Conoce la Visión, Misión y objetivos de la empresa
Sistema de coordinación	Participación del mercado
Su experiencia técnica	Inversión en I&D para la creación de nuevos productos
La compañía le brinda estabilidad	Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado
Rotación	Concentración de consumidores
Absentismo	Evaluación de gestión
Su Pertenencia	Toma de decisiones
Su Nivel de Motivación	Sistema de coordinación
Habilidad para ejecutar las tareas	
Se le ha brindado Capacitación	
Nivel de Seguridad	
Clima organizacional	
Conoce las normas y reglas de la compañía	
Conoce los principios y valores de la organización	
Se cumplen los objetivos de la compañía	
Se siente identificado con su cargo	
Ha recibido la información necesaria para ejercer su actividad diaria	
Conoce las líneas de responsabilidad y dirección	
Control y Medición de procesos	
Fuerza de Servicio, calidad y exclusividad	
Lealtad y satisfacción del cliente	
Bajos costos de distribución y ventas	
Capacidad para diversificar el servicio	
Fortaleza de los proveedores	
Administración de clientes	
Acceso a organismos privados o públicos	
Portafolio de productos	
Programas posventa	
Manejo de quejas y reclamos	
Habilidad técnica y de desarrollo	
Capacidad de innovación	
Nivel de tecnología utilizado en los servicios	
Desarrollo Intelectual	
Efectividad de la producción y programas de entrega	
Aplicación de tecnología	
Grado de obsolescencia de la tecnología actual	
Inversión en tecnología	

En el siguiente paso, se tomaron las fortalezas altas de impacto alto y todas las debilidades sin importar el impacto.

Tabla 2. Filtro 2 PCI

FORTALEZA	DEBILIDAD
Brinda estabilidad a sus empleados	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
Existe un alto sentido de pertenencia	Habilidad para responder a la tecnología cambiante
Nivel de Motivación	Sistema de control
Existe preocupación por brindar capacitación a los empleados	Sistema de toma de decisiones
Nivel de Seguridad	Evaluación de gestión
Clima organizacional	Conoce los índices de desempeño
En general el personal se siente identificado con su cargo	Cultura organizacional
Se da la información necesaria para ejercer las actividad diaria	Conoce la Visión, Misión y objetivos de la empresa
Se conoce las líneas de responsabilidad y dirección	Participación del mercado
Existe programación de tareas	Inversión en I&D para la creación de nuevos productos
Bajos costos de distribución y ventas	Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado
Capacidad para diversificar el servicio	Concentración de consumidores
Administración de clientes	Toma de decisiones
Programas posventa	Sistema de coordinación
Habilidad técnica y de desarrollo	Documentación de las reglas y normas de la compañía
Grado de obsolescencia de la tecnología actual	Documentación de los principios y valores de la organización

Por último se identificaron las fortalezas con mayor impacto según criterio obtenido por el diagnostico preliminar, y continuaron todas las debilidades, porque son las que deben tener un especial diagnostico, por su posible incidencia negativa en la empresa

Tabla 3. Filtro 3 PCI

FORTALEZA	DEBILIDAD
Brinda estabilidad a sus empleados	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
Existe un alto sentido de pertenencia	Habilidad para responder a la tecnología cambiante
Nivel de Motivación	Manual de funciones
Existe preocupación por brindar capacitación a los empleados	Sistema de toma de decisiones
Nivel de Seguridad	Evaluación de gestión
Clima organizacional	Conocimiento de la competencia
En general el personal se siente identificado con su cargo	Cultura organizacional
Se da la información necesaria para ejercer las actividad diaria	Documentar la Visión, Misión y objetivos de la empresa
Se conoce las líneas de responsabilidad y dirección	Inversión en I&D para la creación de nuevos productos
Existe programación de tareas	Conocimiento del mercado
Bajos costos de distribución y ventas	No existe un direccionamiento estrategico
Capacidad para diversificar el servicio	Documentación de las reglas y normas de la compañía
Administración de clientes	Documentación de los principios y valores de la organización
Programas posventa	Políticas salariales
Habilidad técnica y de desarrollo	
Grado de obsolescencia de la tecnología actual	

3.4 ANALISIS EXTERNO

La herramienta usada en esta parte del proceso es el POAM implementada en la gerencia a través de una lluvia de ideas, de los aspectos externos que afectan o inciden en la empresa.

Los aspectos a evaluar son:

- Capacidad para crecer ante el incremento de la demanda
- Ampliación portafolio de servicios en clientes actuales
- Expandir el mercado
- Alianzas de riesgo compartido
- Ingresos de competidores potenciales
- Perdida de ventas por productos sustitutos
- Disminución del margen de ganancia por ingreso de nueva competencia
- Variación en la Tasa Representativa del Mercado
- Política Laboral
- Entrada de nuevos competidores con el TLC
- Marca Registrada
- Protección de la Invención
- Nuevas reglamentaciones tecnológicas
- Falta de control por parte de algunas instituciones del estado
- Poder de negociación con clientes y proveedores
- Posicionamiento de Marca Colombiana
- Reconocimiento de Marca
- Conocimiento del cliente
- Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas
- Liderar proyectos con impacto social
- Diversificar portafolio de servicios
- Utilización del Internet
- Diferenciación con los competidores
- Acceso a nueva tecnología
- Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico
- Automatización de procesos para optimizar el uso del tiempo
- Acceso a comunicaciones
- Ubicación
- Negociaciones en el exterior
- Desplazamiento hacia el cliente que se encuentra fuera de la ciudad

Con la ejecución de este proceso se tuvieron en cuenta todas las variables aportadas, para de esta manera lograr una homogenización con el DOFA

Tabla 4. Filtro 3 POAM

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Protección de la Inversión	Capacidad para crecer ante el incremento de la demanda
Diversificar portafolio de servicios	Expandir el mercado
Utilización del Internet	Ingresos de competidores potenciales
Diferenciación con los competidores	Política Laboral
Mercado sin explotar	Nuevas reglamentaciones tecnológicas
Automatización de procesos para optimizar el uso del tiempo	Falta de control por parte de algunas instituciones del estado
Acceso a comunicaciones	Poder de negociación con clientes y proveedores
Negociaciones en el exterior	Acceso a nueva tecnología

Para finalizar este proceso de la evaluación interna y externa según el PCI y POAM, se genera el cruce de información y variables, donde se lleva a cabo el planteamiento inicial de las estrategias gerenciales a seguir en el Direccionamiento estratégico

Tabla 5. Cruce DOFA-FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Protección de la Inversión Diversificar portafolio de servicios Utilización del Internet Diferenciación con los competidores Mercado sin explotar Automatización de procesos para optimizar el uso del tiempo Acceso a comunicaciones Negociaciones en el exterior	Capacidad para crecer ante el incremento de la demanda Expandir el mercado Ingresos de competidores potenciales Política Laboral Nuevas reglamentaciones tecnológicas Falta de control por parte de algunas instituciones del estado Poder de negociación con clientes y proveedores Acceso a nueva tecnología
FORTALEZA	FO	FA
Brinda estabilidad a sus empleados	INICIAR CAMPAÑAS DE FIDELIZACION CON CLIENTES	CONTINUA ACTUALIZACION DE REGLAMENTACION EN TECNOLOGIA, ADELANTANDONOS A NUEVAS REGULACIONES
Existe un alto sentido de pertenencia	DAR A CONOCER TODOS LOS SERVICIOS QUE TENEMOS	TENIENDO CAPACIDAD DE DIVERSIFICAR, SE PODRA EXPANDIR EL MERCADO
Nivel de Motivación	RESALTAR PROGRAMAS POST-VENTA QUE NOS DIFERENCIAN	CONTINUAR CON PROGRAMAS DE CAPACITACION, CONTRIBUYENDO A LA PERMANENCIA DEL PERSONAL
Existe preocupación por brindar capacitación a los empleados	APROVECHAMIENTO DE ULTIMA TECNOLOGIA PARA DIVERSIFICAR PORTAFOLIO DE SERVICIOS	CREAR SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LOS ACTUALES PARA AMPLIAR PORTAFOLIO EN CLIENTES
Nivel de Seguridad	APROVECHAMIENTO DEL INTERNET PARA SOPORTAR PROGRAMAS DE TAREAS	DISEÑAR PROGRAMAS DE SERVICIO AL CLIENTE INVOLUCRANDO AL PERSONAL
Clima organizacional	CONTINUIDAD EN POLITICA DE PRECIOS PARA CAPTURAR CLIENTES POTENCIALES	
En general el personal se siente identificado con su cargo	DAR RECONOCIMIENTO A LA PROPIEDAD INTELECTUAL COMO DIFERENCIADOR CON LA COMPETENCIA	
Se da la información necesaria para ejercer las actividad diaria		
Se conoce las líneas de responsabilidad y dirección		
Existe programación de tareas		
Bajos costos de distribución y ventas		
Capacidad para diversificar el servicio		
Administración de clientes		
Programas posventa		
Habilidad técnica y de desarrollo		
Grado de obsolescencia de la tecnología actual		
Competencia por precios		
DEBILIDAD	DO	DA
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	INICIAR ESTUDIO DE MERCADEO PARA CONOCER NUEVO MERCADO	IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO
Habilidad para responder a la tecnología cambiante	ANALISIS DE COMPETENCIA PARA ACCEDER A NEGOCIACIONES EN EL EXTERIOR	BUSCAR FINANCIACION PARA INVERSION EN TECNOLOGIA
Manual de funciones	ACCEDER A NUEVOS RECURSOS PARA INVERSION EN TECNOLOGIA	RECURSOS ADICIONALES PARA ESTAR PREPARADOS ANTE EL INCREMENTO DE LA DEMANDA
Sistema de toma de decisiones	DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS ACTUALES PARA OPTIMIZARLOS	CONTRATAR UN ESTUDIO DE MERCADOS
Evaluación de gestión	ESTUDIO DE LAS CONDICIONES COMERCIALES EN EL EXTERIOR, PARA EXPLORAR NUEVOS PAISES	ESTABLECIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LOGRAR EL CRECIMIENTO DESEADO
Conocimiento de la competencia	PROGRAMAS DE TOMA DE DECISIONES PARA ANTICIPARSE A POSIBLES CAMBIOS O REQUERIMIENTOS	PLANTEAMIENTO DE INDICADORES DE GESTION QUE MIDAN EL DESEMPEÑO ESPERADO
Cultura organizacional		
Documentar la Visión, Misión y objetivos de la empresa		
Inversión en I&D para la creación de nuevos productos		
Conocimiento del mercado		
No existe un direccionamiento estrategico		
Documentación de las reglas y normas de la compañía		
Documentación de los principios y valores de la organización		
capacidad de endeudamiento		

3.5 ANÁLISIS COMPETENCIA

3.5.1 Antecedentes y portafolio de servicios. En la compañía se han venido desarrollando distintos servicios de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes, los cuales son independientes, pero se complementan en algunos aspectos. A continuación se definen paralelamente para su mejor comprensión:

Tabla 6. Definición servicios

Servicio	
Auditoría Vehicular	Proceso que permite controlar y verificar el paso de vehículos, discriminando su categoría y hora de circulación en un punto determinado de la vía. Los datos recogidos proporcionan información que sirve para realizar estudios de tránsito.
Auditoría en Sistemas	Servicio que estudia y analiza la estructura y logística de un proceso sistemático con base en los manuales operativos o la documentación disponible del sistema de recaudo.
Telemática	Servicio que fusiona la informática con las telecomunicaciones. Permitiendo transferir de manera controlada voz, datos y vídeo

Luego de tener claridad de cada uno de los servicios, se identificó que el servicio de auditoria se creó inicialmente para satisfacer las necesidades de un mercado puntual, que era el cumplimiento de algunos requerimientos hechos a los interventores de vías concesionadas* en los términos de referencia, estipulados por el Instituto Nacional de Vías INVIAS, ahora a cargo del Instituto Nacional de Concesiones INCO.

En el caso de Telemática, hace parte de las herramientas utilizadas en el diseño y adecuación de equipos que sirven para ejecutar las Auditorías Vehiculares. La implementación de ésta depende de la complejidad del diseño solicitado por el cliente.

* Interventores de vías son representantes del estado ante organismos o firmas contratantes que actúan de manera activa en la supervisión y control de las vías concesionadas.

Tabla 7. Segmentación del Mercado

Segmentación del mercado	
Auditoría Vehicular	Servicio que permite satisfacer la necesidad de control y verificación del paso vehicular dado en las diferentes vías Concesionadas. Estas vías están a cargo de Concesiones Viales (INCO) y Corredores Viales (INVIAS), los cuales son inspeccionados por Interventorias de vías en el país, en la actualidad existen: 16 Concesiones; 11 Corredores Viales e igual número de Interventorias, además de 75 peajes a cargo del INVIAS, que en principio no serían nuestra prioridad
Auditoría en Sistemas	Servicio que permite estudiar y medir la estructura y la logística de los procesos sistemáticos que poseen las diferentes peajes a cargo de Concesiones Viales (INCO) y Corredores Viales (INVIAS), los cuales son inspeccionados por Interventorias de vías en el país, en la actualidad existen: 16 Concesiones; 11 Corredores Viales e igual número de Interventorias, además de 75 peajes a cargo
Telemática	Se ofrece un grupo de profesionales capacitados que permiten brindar un servicio de alta calidad uniendo la informática con las telecomunicaciones a costos accesibles para las PYMES. En Colombia existen actualmente 184.000 PYMES, según datos de la Cámara de Comercio.

Para los efectos del análisis de competencia se dividió el portafolio en dos partes, porque se determinó que las Auditorías de Sistemas y Vehiculares tienen características similares en cuanto al cliente objetivo, se podría decir que son complementarias ya que ambas definen el comportamiento de los equipos.

La división, entonces, se da por un lado las Auditorías Vehiculares y de sistemas, dirigidas al mismo segmento de mercado. Por el otro la telemática, puede funcionar de manera independiente y puede dirigirse a un segmento más amplio del mercado.

3.5.2 Auditoría vehicular y de sistemas. es un servicio puntual y dirigido a un segmento específico, el análisis de la competencia se enfocó en la consecución de la información de manera directa entrevistando a los coordinadores de las Vías Concesionadas y de los Corredores Viales, del INCO e INVIAS respectivamente, con el objeto de conocer a través de la experiencia de ambos, que entidades,

empresas o profesionales independientes, hacen este tipo de auditorias en los peajes a su cargo, además del estudio de la satisfacción de los clientes actuales con respecto al servicio y al concepto que tienen de ACR Ingeniería.

La conclusión de la entrevista que se realizó de manera informal con los funcionarios del INCO e INVIAS, (Anexo F) la entrevista permitió establecer que no existen otras personas o entidades que presten el servicio de Auditoria Vehicular según los estándares de ACR Ingeniería, así como tampoco la utilización de tecnología que ofrece la compañía, es decir, la mayoría de estas interventorias ejecutan esta labor de manera manual, con contratación directa o subcontratada de personal transitorio.

Sin embargo estos conteos manuales, no tienen la opción de evidencias que sirvan para posteriores verificaciones, mientras que ACR Ingeniería utiliza tecnología que permite la grabación permanente en el sitio, siendo está la mayor ventaja competitiva de la compañía y de diferenciación en el mercado.

Para el caso de las auditorias de Sistemas las labores son ejecutadas por profesionales independientes, que visitan las instalaciones para determinar el estado de los equipos y posterior a ello generar un informe de recomendaciones; Los profesionales deben tener una especialización en Auditoria de Sistemas o ser profesional en el área de sistemas o actividades afines con experiencia especifica no inferior a un (1) año.

3.5.3 Sondeo a clientes actuales. Se realizo un sondeo con los clientes actuales, esté permitió establecer la opinión real del servicio que reciben, sus expectativas, necesidades y también el tipo de competencia que conocen.

El objetivo principal del sondeo era evaluar satisfacción del servicio prestado por ACR Ingeniería Ltda.

Dentro de los objetivos específicos estaban la identificación de fortalezas y debilidades del servicio, los posibles competidores, los motivos por los cuales adquirieron el servicio y las expectativas frente al portafolio de productos.

Los parámetros utilizados para la ejecución fueron los siguientes:

Se realizó un análisis por conveniencia como técnica de muestreo que depende del juicio personal del investigador; seleccionando elementos de fácil consecución por el tamaño, por presupuesto y porque genera el grado de precisión deseada.²⁵

Funcionalidad:	Grado de Satisfacción Clientes
Descripción del mercado	
Población:	16 Interventorias vías concesionadas
	11 Corredores Viales
Total	27

Del análisis recomendado para optimizar los datos, se efectuó la encuesta formal tomando el total de los clientes actuales de la compañía, los resultados fueron los siguientes: ver Anexo G

De la primera pregunta 5/5 de los encuestados respondieron afirmativamente al respecto de conocer el servicio de Auditoria Vehicular, es decir el 100%

¿Qué es para usted Auditoria Vehicular?

Servicio de control de paso vehicular categorizado en un sitio determinado
100%

Objeto: Las dos primeras preguntas responden al conocimiento del término utilizado por ACR Ingeniería, porque los conteos requeridos en los términos de referencia se conocen como Aforos Vehiculares.

¿Conoce usted alguna empresa que preste este servicio?

Si 60% ¿cuál?: ingenieros independientes

²⁵ Martínez B. Ciro., Estadística. Colombia: ECOE Ediciones. (2ª ed.). 1991. p.95 – 131.

PIV
CISA

NO 40%

Objeto: Identificar la competencia.

Ha escuchado hablar de ACR Ingeniería?

SI 100%

¿Que servicio le presta?	Auditoria vehicular	100%
	Auditoria en sistemas	40%
	Soporte Técnico	60%
	Videos	40%

Objeto: Reconocimiento del portafolio.

Ventajas que le ofrece ACR Ingeniería Ltda.

Cumplimiento
Respaldo
Servicio al cliente
Precio
Credibilidad
Confiabilidad
Precisión
Rapidez

Objeto: Identificar ventajas percibidas por el cliente.

Desventajas percibidas del servicio de ACR Ingeniería

Control de servicio de soporte técnico

Contacto directo con el cliente
 Ubicación geográfica
 Cumplimiento

Objeto: Identificar debilidades percibidas por el cliente.

Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos que presta ACR Ingeniería, donde 5 es Excelente, 4 es Bueno, 3 es Regular, 2 es Malo y 1 es Regular

ITEM	5	4	3	2	1	%
Confiabilidad	4	1				El 80% de los clientes la considera excelente y el 20% buena
Tecnología	5					El 100% de los clientes la considera excelente.
Cumplimiento	2	2	1			El 40% de los clientes la considera excelente, otro 40% buena y el 20% regular
Soporte Técnico	4		1			El 80% de los clientes la considera excelente y el 20% regular
Servicio al Cliente	3	2				El 60% de los clientes la considera excelente y el 40% buena
Tiempo de Respuesta	1	4				El 20% de los clientes la considera excelente y el 80% buena
Calidad	2	3				El 40% de los clientes la considera excelente y el 60% buena
Otro						

Objeto: Valoración del servicio al cliente.

¿Cómo conoció ACR Ingeniería Ltda.?

	Variable	Ctdad.
8.1	Por referido	3
8.2	Por Directorio	0
8.3	Por INCO	0
8.4	Por otro medio	2
¿Cuál?	Contacto de ACR Ingeniería	

Objeto: Identificar la referenciación

El 60% de los clientes conoce a la compañía por un referido y el 40% por iniciativa de ACR Ingeniería.

¿Cuáles son los motivos por los cuales Ud. adquirió el servicio de ACR Ingeniería?

	Variable	Ctdad.
9.1	Por experiencia	2
9.2	Por precio	1
9.3	Por calidad en el servicio	2
9.4	Por rapidez en la entrega de informes	1
9.5	Por no tener más opciones	
9.6	Otro ¿Cuál?	
	Innovador	2
	Confiabilidad	1

Objeto: Identificar fortalezas percibidas por el cliente que lo motiva a adquirir el servicio.

Varios de los clientes identificaron más de una fortaleza, para preferir ACR Ingeniería Ltda., la experiencia, la calidad en el servicio y la innovación son los aspectos a resaltar como ventaja competitiva en este resultado.

¿Qué otro servicio le gustaría encontrar en ACR Ingeniería, que actualmente requiera?

Telemática
Auditoria de Sistemas
Vídeos
Medición de Índice de estados y reflectividad
Mantenimiento Directo a los equipos

Objeto: Identificar las necesidades potenciales a satisfacer en nuestros clientes.

¿Qué otros servicios encuentra en la competencia?

Categorización de los vehículos especiales

Solo el 20% encuentra un servicio que no encuentra en ACR Ingeniería, el restante 80% considera que no hay comparación por ser un conteo manual.

Objeto: Identificar las fortalezas de nuestros competidores

Las dos herramientas utilizadas anteriormente, entrevista directa con los coordinadores del INCO e INVIAS y el sondeo a todos los clientes permitió establecer competidores y ventajas competitivas de la Auditoria Vehicular y de Sistemas.

TELEMÁTICA

Para el caso de la unidad de negocios de Telemática, se estructuraron las siguientes tareas:

Se adquirió una base de datos (Anexo H), con la siguiente parametrización: identificación CIIU 7421 que se refiere a actividades de Arquitectura e Ingeniería y conexas de asesoramiento, Nit, razón social, teléfono, Web site, número de empleados, ingresos actuales, ingresos año anterior, activos y representante legal.²⁶

²⁶ Cámara de comercio de Bogotá. (CD) Colombia: Código CIIU 7421. Diciembre 2004.

La base de datos adquirida contenía 188 empresas, las cuales se filtraron por número de empleados, posteriormente por actividad y finalmente por ingresos.

El filtro final arrojó 7 empresas, que en su mayoría tenían activos e ingresos que no eran comparativos con ACR Ingeniería. En el análisis se identificó que el nicho de mercado al que se dirigen son grandes empresas.

Finalmente se pensó en comparar la empresa con los servicios prestados en los diferentes establecimientos de UNILAGO, sin embargo estos tampoco son comparables con la estructura y estándares utilizados por la compañía.

Con base en los puntos estudiados (a y b), se obtuvo el siguiente análisis:

Tabla 8. Competencia del Portafolio de Negocios

Competidores	
Auditoría Vehicular	Ingenieros independientes o los mismo interventores a través de contratación de personal ocasional para ejecutar conteos manuales
Auditoría en sistemas	Ingenieros Independientes
Telemática	Unilago - compañías grandes (en su mayoría Sociedades Anónimas)

Tabla 9. Ventaja Competitiva por unidad de negocios

Ventaja Competitiva	
Auditoría Vehicular	Creamos un estándar en el mercado. Nuestro porcentaje de confiabilidad es superior al 99.5%. Nuestro proceso permite efectuar posteriores verificaciones Ofrecemos precios competitivos
Auditoría en sistemas	Experiencia y conocimiento de los diversos sistemas usados en los peajes. Respaldo empresarial. Profesionales idóneos y capacitados.
Telemática	Ofrecemos un grupo de profesionales altamente capacitados que permiten brindar ingeniería de diseño y funcionamiento a costos accesibles para las PYMES

Basados en los enfoques de Michael E. Porter y los análisis anteriormente descritos se decidió plantear las estrategias bajo los siguientes lineamientos²⁷:

Tabla 10. Estrategias del Portafolio de Negocios

Estrategia	
Auditoria Vehicular	Estrategias enfocadas en la diferenciación
Auditoria en sistemas	Estrategia enfocada al complemento inicial de auditoria vehicular
Telemática	Estrategias enfocadas en el proveedor de bajo costo.

Tabla 11. Mercado objetivo del Portafolio de Negocios

Mercado objetivo	
Auditoria Vehicular	Interventorias o Concesiones viales del país, así como Corredores Viales
Auditoria en sistemas	Interventorias de concesiones viales del país.
Telemática	Empresas de sector de pequeña y mediana empresa PYMES, en el segmento de las compañías de Ingeniería.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

4.1 IDENTIFICACIÓN PRINCIPALES SERVICIOS ACR. INGENIERÍA LTDA.

Para determinar la incidencia que tiene cada servicio, se tomó como base la rentabilidad general de la empresa y la que cada servicio proporciona y le representa a ésta. Estos datos se extrajeron de la facturación real, y en cuanto a costos vs. ingresos de cada servicio. Dando como resultados los siguientes datos: Anexo I

²⁷ Porter. Op.cit., p. 55-67

Tabla 12. Participación en el mercado por Portafolio de Negocios

	Participación en el mercado	Ingresos / Gastos	% de rentabilidad del servicio	% de rentabilidad del servicio a la compañía
Auditoria Vehicular	18.51%	112%	12.32%	10.74%
Auditoria en sistemas	2.00%	104%	4.06%	0.11%
Telemática	0.36%	123%	23.07%	2.32%

Se concluye, según la Matriz de Portafolio de Negocios, donde es preciso establecer la importancia de cada uno en la empresa y su participación relativa en el mercado.

Tabla 13. Matriz del Portafolio de Negocios

Matriz del Portafolio de Negocios	
Auditoria Vehicular	Estrella
Auditoria en sistemas	Perro rabioso
Telemática	Producto interrogante

Es preciso aclarar que la estrella es el servicio de alto crecimiento, con alta participación en el mercado y con mayor utilidad, el interrogante es el servicio de alto potencial de crecimiento, pero de baja participación en el mercado y el perro rabioso es el servicio que tiene baja participación en el mercado y bajo crecimiento, pero aporta al flujo de efectivo.²⁸

La Auditoria Vehicular, se encuentra en proceso de crecimiento, pero aún no llega a ser Vaca Lechera, puesto que no se ha llegado al mercado objetivo suficiente, que proporcione una estabilidad y equilibrio del servicio.

La Auditoria de Sistemas se convierte en el servicio complementario para el Vehicular, como el apoyo de parte del personal técnico especializado para el control y recomendación de lo observado en los sistemas operativos usados.

²⁸ Serna. Op cit. p. 213 - 215

La telemática, tiene especial interés en la gerencia de la empresa, no solo por la rentabilidad que este deja actualmente, sino por el potencial que tiene en cualquier clase de mercado.

4.2 DEFINICION DEL TIEMPO

El horizonte de tiempo es tres años, debido a que la empresa como organización sólida lleva poco, encontrándose en proceso de estructuración, organización y estabilización.

Y es a partir del Direccionamiento Estratégico donde se establecerán las recomendaciones y estrategias adecuadas a seguir, las cuales deben ser evaluadas constantemente, pero en tres años, es donde se ajustaran de acuerdo a la evolución de la empresa.

Se decidió hacer en este tiempo también debido a que por ser una empresa, en la que su fundamento es la tecnología y ser tan cambiante requiere de igual manera, una constante evolución, además las interventorias y concesiones estarán en un término promedio de 2 a 3 años en periodo de renovación. Y los nuevos estándares estarán ceñidos según nuestros procesos.

4.3 CREACIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES

Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción; administrativamente son la expresión de la filosofía empresarial. Para determinar los más representativos en una compañía se deben definir teniendo en cuenta la escala de valores dentro de la organización, para ello se utiliza una matriz axiológica. Esta permite establecer el conjunto de valores que le darán vida a la organización e identificar los grupos de interés o aquellos que interactúan con la organización. La matriz permite identificar de manera horizontal los valores más representativos en cada grupo.²⁹

²⁹ Thompson. Jr.. Op cit. p. 67 - 86

En la compañía se estableció una matriz axiológica, (Anexo K) con ayuda de la gerencia, quien dio los parámetros iniciales, posteriormente se entregó una copia a cada empleado, permitiendo establecer que para la mayoría de los miembros de la organización, los valores más representativos eran los siguientes:

4.3.1. Honestidad. Para actuar en todas las esferas de la vida.

4.3.2. Compañerismo. Para trabajar con los demás.

4.3.3. Calidad. En el trabajo para mostrar resultados.

4.3.4. Respeto. Consigo mismo y con los demás.

4.3.5. Innovación. Continúa para generar ideas y nuevos desarrollos de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

4.3.6. Compromiso. Para con nuestros clientes, empleados, proveedores y con la compañía y sus metas.

4.4 DEFINICION DE MISIÓN Y VISIÓN

4.4.1. Misión. Permite a la organización su propia identidad, da especial énfasis en los negocios y la ruta para su desarrollo, ;es un punto de inicio para la elaboración de la visión estratégica, una misión estratégicamente reveladora incluye tres aspectos: Las necesidades del cliente, o qué es lo que se está tratando de satisfacer; los grupos de clientes o a quién se está tratando de satisfacer y las actividades, las tecnologías y las capacidades de la empresa, o cómo la compañía se ocupa de la creación y suministro de valor a los clientes, así como de la satisfacción de sus necesidades.³⁰

³⁰ Thompson. Op cit. p. 33 - 42

La misión planteada para ACR Ingeniería es, ofrecer servicios de Ingeniería funcionales, innovadores y accesibles dentro de los estándares del mercado.

Estamos comprometidos con la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, utilizando e implementando técnicas y tecnologías de punta que nos permitan ofrecer soluciones confiables y eficientes.

Contamos con un grupo de personas altamente capacitadas, motivadas, activas, creativas y comprometidas, por las que la empresa trabaja para mejorar su calidad de vida mediante el progreso permanente.

4.4.2. Visión. la visión estratégica es un mapa del futuro de la empresa, proporciona detalles sobre el enfoque al cliente, mercados, geografía, la planeación a desarrollar y el tipo de compañía que la administración quiere crear.³¹

La visión planteada para ACR INGENIERIA es la siguiente:

Nos vemos en 3 años como una compañía líder en el campo de la Ingeniería, ofreciendo un excelente servicio al cliente, generando nuevos negocios y desarrollos con un alto grado de innovación a través del perfeccionamiento de las diferentes unidades de negocio que componen la organización.

Queremos extender las actividades al mercado de las PYMES satisfaciendo necesidades específicas, siendo una compañía más organizada, estructurada, productiva, competitiva y sólida en el mercado nacional, y de esta manera establecer alianzas estratégicas que nos permitan ofrecer servicios con altos niveles de investigación y desarrollo, contribuyendo al país mediante la generación de nuevos empleos.

Nuestro personal se distinguirá por su compromiso, profesionalismo, sentido de pertenencia para con la organización y una clara orientación hacia el servicio al cliente; junto con un mejoramiento continuo y altos estándares de calidad.

³¹ Ibid. p 6 - 37

5. PLAN DE ACCION

Como resultado del Direccionamiento Estratégico realizado en la compañía se recomienda seguir un plan de acción dispuesto para cada área que compone la organización, la estructura del mismo se divide en: planteamiento de misión, objetivos, estrategias, acciones, indicadores, responsables, tiempos de ejecución y resultados esperados. Anexo L

5.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

Es el elemento que permite dar los lineamientos al personal para la consecución de los objetivos deseados.

5.1.1 Responsable: Gerente

5.1.2 Misión. Contribuir al éxito del Direccionamiento Estratégico de la compañía, propiciando el trabajo en conjunto y de calidad por parte de todos los empleados, brindando las herramientas que permitan alcanzar los objetivos planteados mediante la puesta en marcha de las estrategias; así como medir y supervisar los resultados para poder determinar la necesidad de crear acciones correctivas a tiempo.

5.1.3 Objetivos. Las metas a alcanzar por parte de la capacidad directiva son las siguientes:

- Divulgar e implementar el Direccionamiento Estratégico en un lapso de tiempo no mayor a 3 meses.
- Medir y supervisar los resultados; que el primer año se hará cada 3 meses posteriormente cada 6 meses.

- Revisar visión, objetivos, estrategias y procesos, cada 6 meses.
- Que los servicios prestados logren un margen de confiabilidad del 98%

5.1.4 Estrategias. Para la consecución de los objetivos las estrategias a seguir son:

- Propender porque la asesoría jurídica se mantenga al tanto de los cambios en la legislación a nivel tecnológico.
- Disponer de una estrategia definida en cuanto a la cobertura de propiedad intelectual en todo lo referente a los nuevos servicios creados por la compañía.
- Registrar la marca.
- Recopilar toda la información arrojada por los indicadores planteados por áreas.
- Crear un manual de indicadores que permita especificar los aspectos relevantes de los mismos.
- Desarrollar una matriz para interpretar adecuadamente los indicadores por área.
- Ajustar los indicadores a través del tiempo con el fin de lograr los niveles adecuados que permitan una mejora continúa en las probabilidades de éxito.
- Suscripción a boletines legislativos electrónicos

5.1.5 Acciones. Las tareas a realizar están enfocadas a:

Reuniones periódicas por lo menos una vez por mes con los estrategas para examinar los planes de acción de cada área, de estas reuniones se debe adelantar un acta que contengan compromisos y propuestas.

5.1.6 Indicadores. Para controlar y medir el desempeño de la capacidad directiva se plantean los siguientes indicadores:

- Ejecución presupuestal.
(Presupuesto real/ presupuesto proyectado)
- Nivel de aceptación del plan estratégico.
(N° de trabajadores que aceptaron el direccionamiento / N° total de trabajadores)

Además de estos, el gerente debe propender por la retroalimentación de la compilación de los indicadores de cada una de las áreas.

5.1.7 Resultados esperados. Al ejecutar las estrategias planteadas en la capacidad directiva se esperan alcanzar los siguientes resultados:

- Lograr el éxito del Direccionamiento Estratégico.
- Determinar el alcance de los objetivos y metas propuestas.
- Obtener y diseñar herramientas que le permitan adelantarse a los cambios del mercado.
- Tener las herramientas necesarias que le permitan a la gerencia la toma de decisiones adecuadas para cada área.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos reales.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización

5.2 CAPACIDAD RECURSO HUMANO Y PRODUCCIÓN

Esta área es la encargada de brindar los lineamientos al personal, para la consecución de los objetivos de recurso humano que benefician al cumplimiento de los objetivos generales

5.2.1 Responsable: Encargado del área de Recurso Humano y de Producción.

5.2.2 Misión. Nuestro compromiso es la satisfacción del capital humano de la organización, nos esforzamos por mantener y mejorar el clima organizacional; inspiramos al personal para que sea un grupo proactivo, creativo, responsable, con un alto nivel de iniciativa y con capacidad de brindar soluciones a los problemas de manera ágil y oportuna.

Reconocemos los logros y alcances de cada individuo, buscando enriquecer su calidad de vida mediante el progreso permanente.

Brindamos las herramientas necesarias que permitan la entrega de trabajos con calidad y en el tiempo requerido.

5.2.3 Objetivos. Las metas a alcanzar por parte de la capacidad de recurso humano y de producción, son las siguientes:

- Al término de 4 meses el personal estará capacitado respecto al direccionamiento estratégico de la empresa.
- En 2 meses se habrán documentado todos los procesos pendientes.
- Lograr la implementación de grupos con empoderamiento en un período de 8 meses.

- Ofrecer salarios justos que generen la satisfacción de por lo menos el 95% de los miembros de la organización
- Lograr que el 98% del personal se sienta identificado con el cargo.

5.2.4 Estrategias. Para la consecución de los objetivos las estrategias a seguir son:

- Determinar una partida de tiempo para capacitación del personal.
- Divulgar la misión y visión de la compañía.
- Hacer participativa la creación de los valores corporativos
- Desarrollar el enfoque de empoderamiento en cada uno de los miembros de la compañía.
- Optimización del perfil general del empleado
- Tiempos de respuestas razonables.
- Fomentar una cultura de servicio con un conocimiento integral de los servicios de la empresa.
- Compensación competitiva.
- Implementar el plan de acción esquematizado en el cronograma de actividades.

5.2.5 Acciones. Las tareas a realizar están enfocadas a:

- Campaña de divulgación del proceso de cambio
- Capacitaciones a nivel de direccionamiento estratégico.

- Capacitaciones en habilidades o destrezas pertinentes al cargo.
- Reuniones de integración
- Evaluación del desempeño de cada miembro de la compañía.

5.2.6 Indicadores. Con el fin de controlar y medir el desempeño de la capacidad del recurso humano se plantean los siguientes indicadores:

- Nivel de satisfacción del cliente interno
(Nº empleados satisfechos/ Total de empleados)
- Productividad de mano de obra
(Producción / hrs. Hombre trabajadas)
- Ausentismo
(hrs. Hombre ausentes /Hrs. Hombre trabajadas)
- Índice de dedicación por actividad productivos
(Nº de empleados de producción/ Nº total de empleados)
- Índice de dedicación por actividad administrativos
(Nº de empleados de administración/ Nº total de empleados)
- Porcentaje de salarios usados en producción
(Salario pagado a producción/ Sumatoria total de salarios pagados)
- Porcentaje de salarios usados en área administrativa
(Salario pagado al área administrativa/ Sumatoria total de salarios pagados)
- Importancia salarios sobre los costos
(Total salarios pagados / Costos de Producción)

- Porcentaje prestaciones pagados sobre los salarios
(Total prestaciones pagadas / Total salario pagado)
- Índice prestaciones por trabajador
(Prestaciones pagadas / Total trabajadores)
- Indicador Horas trabajadas
(Total horas trabajadas / N° total trabajadores)
- Productividad
(N° de Tareas programadas por semana / Horas hombre laboradas)
- Número de verificaciones con resultados diferentes a los iniciales.
(N° verificaciones con resultados diferentes/ N° total de verificaciones)

5.2.7 Resultados esperados. Al ejecutar las estrategias planteadas en la capacidad humana se esperan alcanzar los siguientes resultados:

- Crear un alto sentido de responsabilidad no solo por hacer un trabajo sino por hacer que la compañía trabaje mejor.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como de los equipos de la organización.
- Promover la innovación y creatividad del grupo.
- Mejorar constantemente la calidad del trabajo.
- Lograr que los empleados sientan que están aprendiendo constantemente.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y la productividad.

5.3 CAPACIDAD FINANCIERA Y CONTABLE

Esta área es la encargada de brindar las políticas financieras y contables que permitan alcanzar los objetivos de la compañía, en lo que se refiere al costo – beneficio.

5.3.1 Responsable: Encargado del área financiera y contable.

5.3.2 Misión. Maximizar el valor de la empresa en el largo plazo minimizando el riesgo, mediante la optimización de la estructura de capital, la rentabilidad y el crecimiento sostenido del beneficio para los socios y stakeholders

5.3.3 Objetivos. Las metas a alcanzar por parte de la capacidad financiera y contable, son las siguientes:

- Medir por lo menos cada 3 meses el crecimiento por unidad de negocios.
- Incrementar las utilidades por lo menos en un 10% anual.
- Pasar el 87% de financiación a corto plazo a una estructura de capital al largo plazo
- Aumentar el flujo de fondos.
- Acceder a nuevos recursos para inversión en tecnología.
- Optimizar el manejo de los excedentes de tesorería.

5.3.4 Estrategias. Para la consecución de los objetivos las estrategias a seguir son:

- Plantear políticas de centros de costos enfocadas a las unidades de negocios
- Estructurar políticas de dividendos
- Modificar la fecha de pago de la nomina en 5 días para igualar los pagos con los períodos de cobro de cartera.
- Reclasificar la cuenta por pagar socios.
- Vigilar el crecimiento sostenido de las ventas
- Crear políticas de inversión propendiendo rentabilidad con riesgo controlado.

5.3.5 Acciones. Las tareas a realizar están enfocadas a la documentación y puesta en marcha de las políticas contables referentes a:

- Reservas legales.
- Centros de costos.
- Cruce de cuentas para cancelación de cuentas por pagar a socios.
- Establecer políticas de dividendos.
- Complementar el presupuesto del próximo período con ítems faltantes dentro de este período.
- Realizar revisión presupuestal y contable al cierre mensual.

5.3.6 Indicadores. Con el fin de controlar y medir el desempeño de la capacidad financiera y contable, se plantean los siguientes indicadores:

- Indicadores capital de trabajo.
(Capital de trabajo / activo circulante)

- Indicador de recaudo
(Total facturación / Total recaudado)
- Indicador punto de equilibrio.
(Punto de equilibrio / Sobre ventas totales)
- Punto de Equilibrio
(Gastos fijos / Margen en %)
- Indicador de política financiera
(Obligaciones de corto plazo / Activo circulante) y (obligaciones de largo plazo / Activo fijo)
- Independencia financiera
(Capital contable / Activo total)
- Autofinanciamiento
(Reservas de capital / Capital social)
- Rentabilidad por producto
(Margen / sobre el total de ventas)
- Contribución por producto
(Margen individual / Margen total)
- Eficiencia Administrativa
(Costos administrativos / Patrimonio)

5.3.7 Resultados esperados. Al ejecutar las estrategias planteadas en la capacidad humana se esperan alcanzar los siguientes resultados:

- Garantizar el cumplimiento presupuestal.
- Incrementar las utilidades
- Ampliar la capacidad de endeudamiento al largo plazo
- Incrementar el fondo de maniobra

- Controlar el crecimiento de las ventas

5.4 CAPACIDAD INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Esta área es la encargada de brindar los lineamientos a nivel tecnológico, de investigación y desarrollo que se buscan para alcanzar los objetivos generales de la compañía.

5.4.1 Responsable: Encargado del área de Investigación y Desarrollo

5.4.2 Misión. Crear nuevos servicios que busquen satisfacer las necesidades cambiantes del mercado, Establecer un compromiso de innovación con servicios nuevos o existentes, adelantándonos siempre a las exigencias de los clientes.

Brindar un buen servicio al cliente garantizándole el correcto funcionamiento de los equipos dispuesto para cada proyecto.

5.4.3 Objetivos. Las metas a alcanzar por parte de la capacidad de Investigación y desarrollo, son las siguientes:

- Mantener la tecnología actualizada en un 70%
- Garantizar la total disponibilidad de los equipos en por lo menos el 95% durante un proceso productivo
- Dinamizar la Investigación y el desarrollo tecnológico, creando por lo menos un nuevo servicio o mejorando los existentes por lo menos una vez al año.
- Adquisición de tecnología de punta

5.4.4 Estrategias. Para la consecución de los objetivos las estrategias a seguir son:

- Desarrollar servicios interrelacionados.
- Determinar una partida de tiempo para investigación y desarrollo.
- Ofrecer un excelente servicio al cliente.
- Programar mantenimiento de equipos preventivos en lapsos no mayores a seis meses.
- Se deben realizar sondeos por lo menos una vez al mes con el fin de identificar los riesgos latentes de los equipos.
- Establecer formatos que permitan llevar una estadística de cambios o reposiciones de equipos.

5.4.5 Acciones. Las tareas a realizar están enfocadas a:

- Prestar soporte técnico en un período no mayor a 24 horas después de recibido el llamado.
- Crear cronogramas de mantenimientos preventivos.
- Crear mecanismos que garanticen el surgimiento de procesos de creatividad e innovación.
- Identificar permanentemente los procesos de mejora en los procesos de la empresa.

5.4.6 Indicadores. Con el fin de controlar y medir el desempeño de la capacidad del recurso humano se plantean los siguientes indicadores:

- Productividad Herramientas tecnológicas (Hardware - Software)
(Total horas grabadas o contadas / Horas equipo laboradas)
- Mantenimiento – producción
(Costo de mantenimiento / Costo de producción)
- Nivel de repeticiones en el mantenimiento
(Nivel de repeticiones en el mantenimiento / Total de mantenimientos realizados)
- Oportunidad de respuesta requerimientos presentados por los clientes.
(Número de solicitudes atendidas en 24 horas o menos / Total de solicitudes de mantenimiento)
- Cumplimiento
(Total de mantenimientos realizados en el tiempo pactado / Total de mantenimientos realizados)
- Condiciones de operación.
(Total equipos que mantienen condiciones de operación especificadas / Total equipos en operación)
- Cobertura
(Total equipos atendidos / Total equipos programados)
- Costo de mantenimiento
(Costo total de mantenimiento incurrido / Costo Total de mantenimiento presupuestado)

5.4.7 Resultados esperados. Al ejecutar las estrategias planteadas en la capacidad humana se esperan alcanzar los siguientes resultados:

Generar un proceso de innovación y enriquecimiento al trabajo diario.

Garantizar que el mantenimiento correctivo sea ágil, rápido y oportuno.

Entregar productos o servicios con cero repeticiones de mantenimientos.

5.5 CAPACIDAD COMERCIAL Y DE MERCADEO

Área encargada de generar nuevos ingresos mediante la consecución de negocios y clientes que benefician al cumplimiento de los objetivos generales.

5.5.1 Responsable: Encargado del área comercial y de mercadeo.

5.5.2 Misión. Ampliar la participación del mercado en el segmento de las vías concesionadas y corredores viales del país.

Identificar las características del mercado cambiante para mejorar la prestación de los servicios, así como proponer estrategias relacionadas con precio, publicidad y promoción.

5.5.3 Objetivos. Las metas a alcanzar por parte de la capacidad comercial y de mercadeo, son las siguientes:

- Ampliar en los clientes actuales el portafolio de servicios, introduciendo aquellos que todavía no han adquirido.
- Vincular a nuevos clientes que permitan ampliar los ingresos en la compañía.
- Lograr negociaciones efectivas y rentables
- Comercialización de nuevos productos.
- Mantener la tasa de crecimiento que actualmente es del 41%.
- Para las auditorías Vehiculares y de sistemas desarrollar e implementar un plan de mercadeo en el término de seis meses, el cual permita establecer políticas de producto, precio, plaza, promoción y publicidad.

- Realizar para la unidad de Telemática una evaluación de las fuerzas competitivas del mercado, para así poder establecer un plan de mercadeo enfocado a las empresas de ingeniería PYMES.

5.5.4 Estrategias. Para la consecución de los objetivos las estrategias a seguir son:

- Crear estrategias de mercado, basadas en la diferenciación por calidad, tecnología e innovación del producto, reforzadas mediante una estrategia de costo diferencial.
- Comercializar en los clientes actuales, nuestros otros productos relacionados.
- Para la unidad de telemática, el nicho a capturar será el mercado de las PYMES en Colombia, comenzando por el segmento de las compañías de ingeniería.
- Ofrecer un excelente servicio al cliente.
- Implementar y usar el software CRM.

5.5.5 Acciones. Las tareas a realizar están enfocadas a:

- Contratar un servicio de asesoramiento en mercadeo.
- Dar a conocer a nuestros clientes y posibles clientes nuestras ventajas competitivas.

5.5.6 Indicadores. Con el fin de controlar y medir el desempeño de la capacidad comercial y de mercadeo, se plantean los siguientes indicadores:

- Ampliación del portafolio en clientes actuales
(Promedio servicios prestados / Total de servicios prestados)

- Vinculación de nuevos clientes
(Clientes nuevos / Total de clientes)
- Negociaciones efectivas
(Nº de vinculaciones / Total de propuestas entregadas)
- Tasa de crecimiento
(Ventas periodo actual / Ventas período anterior)
- Nivel de satisfacción del cliente externo.
(Nº clientes satisfechos/ Total de clientes)

Adicionalmente es importante hacerle seguimiento a la implementación del plan de mercadeo.

5.5.7 Resultados esperados. Al ejecutar las estrategias planteadas en la capacidad humana se esperan alcanzar los siguientes resultados:

- Identificar oportunidades del mercado.
- Ampliar el portafolio en nuestros clientes actuales.
- Lograr negociaciones efectivas que permitan la consecución de nuevos clientes.
- Propender por la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis, la formulación y la evaluación de la competitividad realizada en la empresa, permitió ampliar el conocimiento de conceptos y teorías administrativas, ayudando a crear estrategias y formulaciones esenciales para la proyección de la compañía a largo plazo y enriqueciendo el conocimiento del manejo empresarial del sector de las PYMES.

Llevar a escenarios reales el análisis interno y externo de una compañía, en ocasiones es difícil por varias razones, entre otras, la búsqueda de la información de los competidores, porque esto puede convertirse en un problema ético, si para ello se tiene que llegar al “espionaje empresarial”, además, algunas veces la teoría no es suficiente, debido a que tener elementos similares no da como resultado compañías iguales, en este aspecto se resalta el personal y el manejo de productos o servicios, lo que hace delicado estandarizar totalmente un proceso.

La oportunidad de realizar un trabajo de grado permite generar conciencia sobre la importancia de un administrador dentro de una compañía, una de sus labores es la de ser guiador y creador de estrategias para alcanzar metas a futuro.

Se logro la identificación de la estructura organizacional, lo que permitió determinar como se encuentra administrativamente la compañía, es decir, como se maneja la planeación, el control, la dirección y la organización, sin embargo dicha información no estaba documentada, por lo que se profundizó en cada uno de estos aspectos, logrando evidenciar el direccionamiento que tiene la compañía para así recomendar las nuevas directrices que le permitirán fortalecer sus procesos.

El plan de acción, resultado de los análisis realizados, tiene como objeto dar lineamientos a la Gerencia que le permita una toma decisiones eficiente, efectiva y productiva, creando así, un sistema gerencial proactivo para el futuro de la organización.

Como resultado del análisis interno y externo de la compañía y basados en las estrategias genéricas de Michael Porter, se determinó que la diferenciación por

servicios y costos, así como la complementación de estos a los clientes se ajustaban al tipo de organización y metas propuestas.

Durante el proceso de creación de los indicadores de gestión, se demostró la importancia y complejidad de los mismos si se quieren alcanzar las metas propuestas en el plan de acción; ya que ellos son la herramienta que permite controlar, medir y realizar los ajustes correctivos necesarios dentro de la implementación del direccionamiento estratégico.

Se desarrollo el trabajo de grado con un especial interés en el análisis y la evaluación del entorno interno y externo de ACR Ingeniería Ltda., permitiendo establecer distintos factores de la situación real y actual de la empresa.

Para la formulación de la competitividad, se tuvieron en cuenta todos los aspectos relevantes, que deben existir en una compañía. La Misión, Visión y Principios corporativos, que enfocan a la empresa al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

El direccionamiento estratégico propuesto fue aprobado por la gerencia de ACR Ingeniería Ltda., el cual se recomendó fuera divulgado a todos los miembros de la organización a través de actividades programadas en cada una de las áreas; con el fin de alcanzar el éxito empresarial deseado.

El diagnostico interno realizado, permitió un acercamiento con el personal interesante, resaltando aspectos muy positivos como las expectativas que ellos tienen en la empresa, la misión clara de servir al cliente, así como algunas inconformidades que permiten plantear cambios o correcciones según el caso, .

El estudio del entorno, fue una experiencia agradable, debido a que se encontraron dificultades puntuales; como el desconocimiento de la competencia en cada una de las unidades de negocio, lo que evidencia la urgencia de recomendar una investigación especializada de mercados. Todo esto con la intención de ampliar y aclarar el segmento en el que la compañía debe enfocarse.

La empresa ha venido creciendo y evolucionando de manera regular, pero sin documentación, razón por la cual no estaba señalado el proceso administrativo

actual. El direccionamiento estratégico planteado permitirá establecer variables administrativas encaminadas a la consecución de los objetivos.

Actualmente la compañía en el servicio de auditoria vehicular, no tiene un competidor directo, pero si varios servicios sustitutos o la falta de un estricto control, permite que varias interventorias no realicen un proceso suficientemente estructurado que garantice niveles altos de confiabilidad.

A nivel contable se recomienda cambiar los centros de costos que actualmente se manejan por clientes y a partir del siguiente año fiscal manejarlos por servicios.

Para realizar análisis financieros que permitan controlar el manejo del capital, y aprovechando que la contabilidad está al día, se recomienda tener por lo menos el balance, el flujo de fondos y el estado de ganancias y perdidas, por lo menos dos veces al año, con el fin de aumentar riqueza, mejorar condiciones generales y disminuir riesgo.

Se plantea la importancia de analizar el potencial de generación de riqueza en los activos, el movimiento del flujo de caja, la satisfacción de los clientes internos y externo así como la calidad del servicio, para generar cada día valor agregado a la compañía

Se recomienda establecer políticas financieras que permitan cambiar la estructura de capital, llevando el endeudamiento del pasivo corriente al pasivo de largo plazo.

Se sugiere crear en el presupuesto anual un rubro para la capacidad de investigación y desarrollo; debido a la importancia que ésta tiene en la compañía, siendo el eje central de la misma.

Se propone crear políticas de inversión optimizando el manejo de los excedentes por pequeños que estos sean, así como estructurar políticas de dividendos, para ello es recomendable no repartir utilidades a los socios por lo menos por tres años, las cuales serán reinvertidas dentro de la compañía, siendo una ayuda para la investigación y el diseño de nuevas tecnologías.

A nivel de personal se recomienda promover la creatividad y el trabajo en equipo, así como divulgar continuamente las metas propuestas, con el fin de hacer que cada miembro de la organización se apropie de los objetivos planteados.

Los directivos de la empresa permitieron el desarrollo total de los componentes, confiando en el criterio profesional como administradoras de negocios, logrando un análisis profundo y real del trabajo que esperábamos realizar.

Es satisfactorio ver plasmado el esfuerzo y dedicación en estas hojas que acaban de leer; resaltando el aporte que se espera brindar a la compañía y desear para ella un futuro promisorio, que le permita continuar en el propósito de mejorar continuamente y seguir aportando a la sociedad.

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ PIEDRAHITA, Iván. Finanzas estratégicas y creación de valor. 2ª ed. Bogotá D.C.: Financial publishing, 1999. 347 p.

ANDERSEN, Arthur. Diccionario de economía y negocios. 1ª ed. España: Mc Graw Hill, 1999. 768 p.

BERNAL JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. 2ª Ed. Bogotá D.C.: 3R Editores, 2004. 147 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5ª ed. México: Mc Graw Hill, 1999. 1056 p.

LINDEGAARD, Eugenia. Enciclopedia del empresario. 1ª ed. Bogotá D.C.: Grupo océano, 2001. 1228 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Segunda actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2005. 126 p. NTC 1307

KOONTZ, Harold. Elementos de administración. 9ª ed. México: Mc Graw Hill, 1997. 565 p.

----- . Administración. 5ª ed. México: Mc Graw Hill, 1991. 771 p.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Finanzas Básicas para no financieros. 1ª ed. Bogotá D.C.: Thomson, 2003. 390 p.

THOMPSON, Arthur A. Jr.. Administración estratégica. 13ª ed. México: Mc Graw Hill, 2004. 444 p.

SCOTT, Cynthia D. Empoderamiento. 1ª ed. México: Iberoamericana, 1994. 88 p.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 8ª Ed. Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003. 414 p.

SUAREZ SUAREZ, Andres S. Diccionario de economía y administración. 1ª ed. España: Mc Graw Hill, 1992. 383 p.