

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA REDINGEL LTDA

TRIANA RESTREPO LAURA ALEJANDRA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2017**

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA REDINGEL LTDA

TRIANA RESTREPO LAURA ALEJANDRA

**Monografía para optar el título de Especialista en
Gerencia de Empresas**

**Asesor
Rafael Vargas Barrera
Magister en Finanzas**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., marzo de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García-Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

A mis padres por su inagotable esfuerzo y confianza en mí.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera especial al docente Rafael Vargas Barrera por su acompañamiento y dirección en el proceso del presente trabajo, a mis padres Héctor y Amelia y a mis hermanos John y Brigitte por el apoyo absoluto y a mi novio Santiago quien fue incondicional en esta etapa.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
OBJETIVOS	17
1. MARCO REFERENCIAL	18
1.1 MARCO HISTORICO	18
1.2 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	20
1.2.1 ¿Qué es la planeación estratégica?	21
1.2.2 Importancia de la planeación estratégica	22
1.2.3 Construir un Plan estratégico	23
1.2.4 La matriz DOFA.	23
1.2.5 Gestión de los recursos humanos	24
2. SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN Y SUBSECTORES	26
3. REDES E INGENIERÍA ELÉCTRICA LTDA	32
3.1 TIPO DE SERVICIOS QUE PRESTA	32
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33
3.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO	35
3.4 RESUMEN DE RESULTADOS DE ÚLTIMOS AÑOS	35
4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	39
4.1 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES DE LA EMPRESA.	39
4.1.1 Misión.	39
4.1.2 Visión.	39
4.1.3 Objetivos	39
4.1.4 Valores.	40
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	42
4.3 ENTORNO INTERNO Y EXTERNO.	60
4.3.1 Afectaciones por el desarrollo del país.	60
4.3.2 Crisis en la empresa.	60
4.3.3 Habilidad distintiva de la empresa	61
4.3.4 Matriz de perfil competitivo.	62
4.4 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	64
4.4.1 Objetivos estratégicos	64
4.4.2 Matriz DOFA	64
4.4.3 Matriz EFE y EFI	67
5. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO	71
6. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN	73

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	84
7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	84
7.2 ESTRAGIAS DE MERCADO	84
7.3 CONTRATACIÓN HISTÓRICA DE REDINGEL	84
7.4 VALORES DE LA EMPRESA	85
7.5 CRISIS EN REDINGEL	85
7.6 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD	86
7.7 MATRIZ EFE Y EFI	86
8. CONCLUSIONES	90
9. RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	92

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Lineamientos estratégicos	24
Cuadro 2. Organigramas de las empresas	25
Cuadro 3. Estructura organizacional – REDINGEL	34
Cuadro 4. Propuesta Estructura organizacional	43
Cuadro 5. Perfil del cargo – Gerente general.	44
Cuadro 6. Perfil del cargo - Director general.	45
Cuadro 7. Perfil del cargo - Coordinador comercial.	46
Cuadro 8. Perfil del cargo - Analista de presupuestos y compras.	48
Cuadro 9. Perfil del cargo - Contador.	49
Cuadro 10. Perfil del cargo - Auxiliar de tesorería y Recursos humanos.	51
Cuadro 11. Perfil del cargo - Analista contable.	52
Cuadro 12. Perfil del cargo - Auxiliar de gerencia	54
Cuadro 13. Perfil del cargo - Coordinador operativo.	55
Cuadro 14. Perfil del cargo - Director SST	57
Cuadro 15. Perfil del cargo - Analista SST.	59
Cuadro 16. Matriz DOFA – REDINGEL	65
Cuadro 17. Plan de implementación-Campaña de concientización de parte de las directivas hacia todos los demás empleados de la filosofía empresarial enfocada a la calidad del servicio.	73
Cuadro 18. Plan de implementación- Introducir periódicamente contenido actualizado en la página Web y Redes sociales de la empresa	74
Cuadro 19. Plan de implementación-Realizar el estudio de apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Barranquilla	75
Cuadro 20. Plan de implementación-Licitación en proyectos públicos.	76
Cuadro 21. Plan de implementación- Redefinir el organigrama, manual de funciones y responsabilidades de la empresa.	77
Cuadro 22. Plan de implementación- Llevar a cabo una evaluación técnica y económica de los servicios que se encuentran subcontratados	78
Cuadro 23. Plan de implementación- Brindar capacitaciones técnicas a los empleados de temas eléctricos.	79
Cuadro 24. Plan de implementación- Implementar un Plan de carrera para todos los empleados	80
Cuadro 25. Plan de implementación-Cambiar el Software contable	82
Cuadro 26. Plan de implementación- Empezar el proceso de planeación, implementación y control del Sistema de gestión de calidad.	83

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Variación PIB - Grandes ramas II TRIM. 2015	29
Gráfico 2. Variación PIB - Construcción y subsectores (2001-2015)	30
Gráfico 3. Variación mensual según grupos de costos a Noviembre de 2016.	31
Gráfico 4. Contratación anual en SMLV a 2016	37
Gráfico 5. Variación porcentual de contratación anual.	38
Gráfico 6. Valores de la empresa – REDINGEL.	41
Gráfico 7. Matriz I-E –REDINGEL	69

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Vivienda según su rango de precios – Cantidades de vivienda iniciadas a construir.	27
Tabla 2. Histórico de contratación anual-REDINGEL	36
Tabla 3 Respuestas a encuesta realizada para identificar valores de la empresa – REDINGEL.	40
Tabla 4. Matriz de perfil competitivo – REDINGEL.	62
Tabla 5. Criterios de evaluación para la realización de las matrices EFE Y EFI.	67
Tabla 6. Matriz EFE – REDINGEL.	68
Tabla 7. Matriz EFI – REDINGEL.	68

ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Histórico de contratos en curso o adjudicados.	94
Anexo B. Formato encuesta	99
Anexo C. Matriz de datos externos	100
Anexo D. Matriz EFE	104
Anexo E. Matriz datos internos	107
Anexo F. Matriz EFI	110

GLOSARIO

MATRIZ DOFA: La matriz DOFA nos muestra con claridad cuáles son nuestras debilidades, nuestras oportunidades, nuestras fortalezas y nuestras amenazas, elementos que al tenerlos claros, nos da una visión global e integral de nuestra verdadera situación.

CONTEXTO: Es el conjunto de circunstancias, factores o actuaciones que rodean y pueden afectar el funcionamiento de una institución u organización, a sus programas o servicios.

DIAGNÓSTICO: Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades.

ENTORNO: Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.

ESTRATEGIA: Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.

PLANEACIÓN: En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo qué se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones. La planeación se hace necesaria cuando el hecho o estado de cosas deseable para un futuro implica un conjunto de decisiones interdependientes. En este sentido, la planeación no es un acto, sino un proceso, el cual no tiene una conclusión ni punto final.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es de largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance.

RESUMEN

El presente trabajo está compuesto por cinco partes que dan cubrimiento a los objetivos planteados.

La primera parte hace referencia a la contextualización del Sector en que REDINGEL se desenvuelve, donde se describe el comportamiento de la industria y el mercado. Se realiza una revisión bibliográfica de las estadísticas más influyentes en el mencionado sector.

La segunda parte presenta detalladamente la trayectoria, actividad principal, actual fuente de negocio, estrategias implementadas hasta el año 2016 y estructura organizacional.

En la tercera parte se formalizan los aspectos concernientes a la planeación estratégica como lo son Misión, Visión, Objetivo y Valores, además de esto se realiza un diagnóstico estratégico utilizando herramientas gerenciales como las matrices DOFA, Perfil competitivo y EFE y EFI.

En la cuarta y quinta parte se plantean las estrategias de mejoramiento más adecuadas y coherentes con los resultados obtenidos en el tercer capítulo, adicionalmente se estipulan los planes de implementación que brinden total cumplimiento a los objetivos y estrategias formulados.

Palabras clave: Planeación, estrategia, crecimiento, competitividad.

INTRODUCCIÓN

En Colombia y en general en países latinoamericanos, la supervivencia de las pymes es muy baja en sus primeros años. Muchos de los empresarios que emprenden con una excelente idea de negocio y que adicionalmente tienen éxito los primeros años en el mercado, olvidan por completo las razones, los argumentos, los estudios y análisis que ellos mismos realizaron al sector antes de crear sus empresas. Se toma una inadecuada costumbre de sólo pensar en el día a día de los procesos y actividades que conlleva la realización de un producto o prestación de un servicio, olvidando por completo la *Planeación*.

Este problema es aún peor si la naturaleza de la compañía es de ser una empresa familiar.

“Estadísticas a nivel mundial indican que el 70 por ciento de las empresas de familia desaparece en la transición de la primera a la segunda generación, porque se acaban o porque pasan a manos de terceros. Al 20 por ciento le sucede lo mismo cuando llega a la tercera generación y al 7 por ciento que logra arribar a la cuarta. Los datos más dramáticos muestran que solo el 3 por ciento de las sociedades familiares que superan la cuarta generación viven para contar la historia.”¹

REDINGEL es una empresa familiar del sector de la construcción de redes eléctricas, la cual en sus 17 años en el mercado no ha tenido ningún tipo de Planeación. Ha sido una empresa que ha sobrevivido en un mercado cambiante que le ha brindado afortunadamente la oportunidad de crear grandes relaciones públicas con clientes fieles quienes han sido la clave para el sostenimiento de esta empresa.

Se detectan problemas y necesidades internamente en el funcionamiento de los procesos, falta de liquidez, entre otras, y sumado a esto la incapacidad para afrontar posibles crisis externas. La falta de planeación no sólo ha detenido el crecimiento de REDINGEL sino que ha disminuido su probabilidad de ser sostenible a través del tiempo. La gerencia de REDINGEL planea retirarse en un tiempo no mayor a 3 años y la pregunta es clara ¿Qué debe hacer en este momento REDINGEL para alcanzar un crecimiento y ser sostenible a través de los años?

En el presente trabajo se expone una propuesta de diseño de Planeación estratégica de la empresa REDINGEL, enfocada al crecimiento y sostenibilidad de la misma.

¹ PEÑA, Roberto. Empresas familiares porque no sobreviven. En: Semana.[Sitio web].[Consultado 25, octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-sobreviven/441465-3>

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico que permita el crecimiento de la empresa REDINGEL LTDA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir la trayectoria de la empresa.
- Generar misión, visión, valores y objetivos de la empresa.
- Contextualizar las actividades a las que se dedica la empresa frente al mercado en el que participa en Colombia.
- Analizar el entorno interno y externo de la empresa enfocado a la competitividad.
- Realizar un diagnóstico estratégico basado en una matriz DOFA.
- Proponer estrategias de mejoramiento de la empresa REDINGEL LTDA.
- Establecer una metodología para la implementación del plan estratégico.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO HISTORICO

Desde la fundación de la empresa REDINGEL LTDA, cada parte de ésta, ha funcionado con una cualidad de administración enfocada en el área operativa, es decir, ha sido una empresa dedicada a especializar y perfeccionar su sector productivo, siendo esto el fundamento de su perdurabilidad a través del tiempo. Las demás áreas, tales como finanzas, contabilidad, publicidad, recursos humanos, entre otras, no han sido un objetivo a fortalecer por parte de la gerencia y a la vez dueño de la empresa.

Según como dice ANDI² la construcción, continúa siendo una de las actividades productivas más dinámicas al registrar un crecimiento promedio de 8.1%, entre el 2000-2014, frente a 4.3% del PIB total, lo que se ha traducido en un aumento de su participación en la economía pasando de representar 4.4% en el año 2000 a 7.2% en el 2014.

Para los primeros nueve meses del 2015, el sector de la construcción mantiene un desempeño superior al total de la economía con una tasa de 4.6% pero evidencia un menor ritmo frente a los registros del 2014, cuando alcanzó un crecimiento de 11.2% en el mismo periodo. La menor dinámica del sector se explica por la fuerte desaceleración del subsector de edificaciones que creció al 0.6% a septiembre de 2015, frente a un 7.4% en el mismo periodo de 2014, mientras que obras civiles crecieron 7.8%.³

Teniendo en cuenta la información anteriormente mencionada acerca del crecimiento del sector en el que se desenvuelven las actividades que realiza la empresa REDINGEL, es evidente que no ha es congruente el ritmo con el que crece la compañía con el que crece La construcción en Colombia.

La participación accionaria de la compañía se compone por tres integrantes de una misma familia, siendo el actual gerente el mayor accionista con una participación del 50% de la empresa. REDINGEL LTDA se crea con un propósito y es el de cumplir un fin personal y profesional para su fundador, quien siempre ha sido un personaje destacable en cumplir cada meta planteada.

² ANDI. Colombia: Balance 2014 y Perspectivas 2015 .En: Asociación nacional de empresarios de Colombia [Sitio web]. [Consultado 9, octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>

³ ANDI. Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016 .En: Asociación nacional de empresarios de Colombia [Sitio web]. [Consultado 10, octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf>

La gerencia ha sido ejercida por la misma persona durante los 16 años de constitución de la empresa, ha sido un direccionamiento que ha traído, en su mayoría, sus conocimientos (de ingeniería y administración), de bases empíricas con lo cual logra que REDINGEL LTDA se convierta en una firma reconocida por la calidad y cumplimiento de sus actividades en las distintas obras y servicios realizados.

La administración de REDINGEL se basa en grandes lecciones que ha tenido la gerencia a través de los años. REDINGEL se constituye como empresa contando con tan solo dos empleados, un Ayudante de obra y un Encargado residente quien a su vez era gerente y dueño. Al comienzo la necesidad de contar con personal de área administrativa no era notable, hasta que al pasar de los años, legalmente la empresa se ve obligada a declarar sus ingresos ante una entidad estatal. Debido a los altos montos de contratación, es forzada al pago de una multa y una sanción, la cual le brinda la lección a la gerencia y le ayuda a tener la idea de incluir a una persona más en su nómina, una contadora.

La empresa comienza a crecer proyecto tras proyecto, y con las actualizaciones de las leyes colombianas, es imperativa la incorporación de un Ingeniero eléctrico, quien haría de su labor, ser la persona profesionalmente capacitada y certificada para cualquier tramitación donde se requiriera la Tarjeta profesional de un responsable.

Año tras año REDINGEL LTDA comienza superar montos de contratación anuales de \$1.000'000.000, 00, en donde surge la necesidad de contratar un empleado que hiciese las labores de Presupuestos de proyectos, tareas que siempre había ejecutado la gerencia.

Actualmente la empresa se encuentra ejecutando más de 25 proyectos, los cuales superan los 10 mil millones de pesos en monto de contratación. Actualmente REDINGEL LTDA está constituida por 65 empleados, siendo 56 de éstos pertenecientes al área de Construcción y el restante al área Administrativa y de Ingeniería. En el área de Ingeniería se encuentran un ingeniero civil y un ingeniero eléctrico, en el área de Presupuestos se encuentra una persona, en el área de Recursos humanos se encuentra una persona y en el área Contable y Financiera se encuentran cuatro personas a cargo.

Descrito lo anterior, no obstante de los cargos asignados a cada empleado (no perteneciente al área de Construcción), las tareas desempeñadas por ellos no son las correspondientes a su área, es decir, no prevalece una organización y división del trabajo en el que cada empleado tenga conocimiento pleno de las tareas que le corresponden hacer. La empresa demanda labores de gestión que no están incluidas dentro de las tareas delegadas a cada cargo, las cuales se ejecutan sin un orden y por la persona que pueda ejecutarla en ese instante. Un ejemplo claro de esto es la labor diaria del Director administrativo de proyectos, quien realiza tareas

que incluyen desde la contabilidad y recursos humanos hasta el área de Presupuestos de la empresa, siendo en la realidad sus tareas asignadas al cargo otras.

Por otro lado la gerencia, ha asumido desde el inicio de la empresa, funciones que han correspondido a todas las áreas, y a consecuencia de esto la organización de todos sus empleados ha seguido el mismo modelo.

En cuanto a la parte financiera, no se cuenta con un análisis de la información obtenida de la gestión contable. Se priorizan las tareas legalmente necesarias que la empresa requiere para funcionar en cuanto a contabilidad, pero no se tiene un seguimiento adecuado de indicadores financieros que muestren el estado y crecimiento de la empresa.

En el área Humana, se detienen la mayoría de los proyectos que se desean implementar para incentivar el clima laboral y demás, puesto que la persona encargada de esta área debe llevar a cabo tareas del día a día que se mezclan con funciones de otras áreas.

En el área de presupuesto e ingeniería, se ha llegado a perder grandes oportunidades de participación en proyectos muy beneficiosos, todo esto debido a que la persona encargada de realizar los presupuestos no sólo realiza esta tarea, sino como todos los demás, ejecuta otras labores que surgen del día a día y que no necesariamente corresponden a su departamento de trabajo. Se ha convertido en una tarea imposible elaborar distintas licitaciones paralelamente para diferentes proyectos, ya que no existe el personal suficiente para esta labor.

1.2 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

En Colombia el sector de la construcción es protagonista del dinamismo de la economía y del impulso que ésta tiene gracias a la construcción. Es un sector que además de impulsar los diferentes al país desde distintos escalones como lo es la extracción de minerales, la fabricación, la comercialización y las financieras, también es un sector que tiene una alta capacidad de generar empleo y distintas formas de articularse con la política pública cuando se desea generar vivienda.

Los datos más recientes en las cuentas nacionales del DANE⁴ muestran que para el segundo trimestre del año 2015 la economía colombiana creció 3% anual. En este período, el sector más destacado fue el de la construcción con una variación del 8.7% anual, seguido de la minería con 4.2% y el comercio con 3.8% como se

⁴ DANE. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES EN COLOMBIA”. En: Camacol. [Sitio web]. [Consultado 12, octubre, 2016]. <http://www.camacol.co/sites/default/files/proyecto-de-investigacion-del-sector-de-la-construccion-de-edificaciones-en-Colombia.pdf>

evidencia en el gráfico. Vale la pena destacar que en el caso de los sectores diferentes al de la construcción, el ritmo de crecimiento fue más débil que el de un año atrás.

Basándose en el estudio realizado por Camacol⁵ afirma que al analizar el comportamiento de las series del PIB de la construcción se observa que entre los años 2001 a 2004 las edificaciones sostuvieron la dinámica de la construcción en dicho período, posteriormente el liderato fue tomado por las obras civiles (2005 – 2007). En los años más recientes (2012 – 2015) los dos subsectores han estado alineados en el incremento de su producción, logrando así que el sector de la construcción se mantenga en niveles de crecimientos muy positivos.

Los servicios que presta REDINGEL son completamente dirigidos a empresas constructoras, tanto en Edificaciones de tipo vivienda como en comercial o institucional. De acuerdo a lo anterior REDINGEL es una empresa que tiene un crecimiento directamente proporcional al crecimiento del sector en que se encuentra, en este caso la construcción.

1.2.1 ¿Qué es la planeación estratégica? Porter⁶ argumenta que la base de la estrategia está en la diferenciación de la empresa frente a un mercado y más cuando ser el primero en innovar es tan trascendental. Ser el primero es tan bueno, que se tiene en casi su totalidad la atención del cliente, es inevitable atraer a todos los clientes cuando la empresa logra ser pionera con sus ideas. Este momento de auge solo durará cuanto la competencia tarde en poder copiar lo que se ha innovado. En consecuencia a resolver lo mencionado, la forma de obtener el mercado tanto en el presente como en el futuro es siendo estratega, ya sabemos que las ideas de innovación no bastan si las estrategias no funcionan lo suficiente para que la empresa se mantenga en el auge. Porter⁷ dice en sus ideas “estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado”. Nos abre el camino a que la estrategia es el paso que han seguido las empresas con sostenibilidad en el mercado, con crecimiento, con éxito.

Algunas definiciones de estrategia a través de la historia:

⁵ CAMACOL. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES EN COLOMBIA”. En: Camacol. [Sitio web]. [Consultado 12, octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.camacol.co/sites/default/files/proyecto-de-investigacion-del-sector-de-la-construccion-de-edificaciones-en-Colombia.pdf>.

⁶ PORTER. Planificación estratégica. En: Escuela de organización industrial. [Sitio web]. [Consultado 15, octubre , 2016]. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/gisellecollado/2011/12/06/planificacion-estrategica-analisis-de-porter/>

⁷ PORTER. Fuerzas de Porter. En: ICE. [Sitio web]. [Consultado 15, octubre, 2016]. Disponible en: <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/13/03-3-5-fuerzas-de-porter/>

“La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”⁸

“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes”⁹.

1.2.2 Importancia de la planeación estratégica. Todas las empresas, desde las pequeñas hasta las más grandes organizaciones necesitan “planear”. Es considerado un mito que la planeación es solo para las grandes compañías ya que como dice Martin G. Álvarez¹⁰:

Un Plan estratégico es a la empresa, lo que el libreto al actor.

Un Plan estratégico es a la empresa, lo que un mapa a un turista.

Un Plan estratégico es a la empresa, lo que la partitura a director de orquesta.

Un Plan estratégico es a la empresa, lo que el instrumental quirúrgico al cirujano.

Martin G. Álvarez¹¹ afirma que, es necesaria la construcción de un Plan estratégico para poder lograr prever lo que se va a hacer en los próximos meses, obtener visualización de futuros escenarios, preparar alternativas para conducir el negocio y fijar objetivos agresivos pero realistas.

Vemos que cada efecto de la planeación son una serie de resultados que hacen parte del camino para que las compañías puedan ver reflejadas sus utilidades positivamente. La suerte se basa en probabilidades y una organización, nuestra organización no puede estar en la suerte de esperar lo que el mercado cambiante

⁸ CHANDLER .Strategy and structure. En: Google Books. [Sitio web]. [Consultado 20, octubre, 2016]. Disponible en: https://books.google.es/books/about/Strategy_and_Structure.html?hl=es&id=mKfjhPZTkB8C

⁹ QUINN, J. Strategies for change. En: Google books. [Sitio web]. [Consultado 20, octubre, 2016]. Disponible en: https://books.google.com.co/books/about/Strategies_for_change.html?id=WpYoAQAAMAAJ&redir_esc=y

¹⁰ ALVARES TORRES, Martin. Manual de Planeación estratégica. En: Instituto mexicano de la juventud. [Sitio web]. México, D. F [Consultado 25, Octubre, 2016]. Disponible en: https://www.pediatria.gob.mx//manu_planeaestra.pdf

¹¹ ALVARES TORRES, Martin. Manual de Planeación estratégica. En: Instituto mexicano de la juventud. [Sitio web]. México, D. F [Consultado 25, Octubre, 2016]. Disponible en: https://www.pediatria.gob.mx//manu_planeaestra.pdf

de hoy tenga para brindarle. Una empresa debe generar planes de prevención para lo que no se puede saber que pasará, haciendo predicciones y posibles soluciones que puedan proteger a la compañía de los drásticos cambios que el mercado pueda sufrir.

No sólo se planea para prever los impactos negativos que a futuro se buscan prevenir, sino también para fortalecer aquello que hace a la empresa más poderosa, todo lo que la mejora también debe ser planeado para poder identificar las oportunidades que le brinde el mercado para incentiva su crecimiento.

En conclusión retomando las ideas de Martin G. Álvarez¹² “La Planeación estratégica, debe buscar como premisa llevar el barco a un lugar seguro, una y otra vez, a diferentes puertos, en diferentes mares, en distintos climas, en fin, en condiciones constantemente cambiantes”.

1.2.3 Construir un Plan estratégico Es importante pensar en que la elaboración de un Plan debe tener dos partes, siendo una tan importante como la siguiente. Una es la planeación a corto y la otra a largo plazo.

Romero¹³ distingue una de otra “Parece que el largo plazo está asociado a la planificación estratégica y el corto a la planificación táctica”. Para efectos del presente trabajo será importante profundizar en la Planeación a largo plazo, en donde cabe definirla. Siguiendo las ideas de Romero¹⁴, enunciaremos algunos argumentos para la justificación de un Plan estratégico a largo plazo:

- ✓ Hay que pensar en consecuencias futuras de las decisiones de hoy.
- ✓ Sabemos que el futuro no será una extrapolación del pasado.
- ✓ Hay que estar preparado ante las expectativas y las contingencias.
- ✓ Ya no se compite por el pasado o el presente, sino por el futuro.
- ✓ Anticiparse significa pensar en el futuro.

1.2.4 La matriz DOFA. Una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica es la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa.

¹² ALVARES TORRES, Martin. Manual de Planeación estratégica. En: Instituto mexicano de la juventud. [Sitio web]. México, D. F [Consultado 25, Octubre, 2016]. Disponible en: https://www.pediatria.gob.mx//manu_planeaestra.pdf

¹³ FERNÁNDEZ ROMERO. Andrés. Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. España, Madrid: Ediciones Días de Santos, 2010. 240 p.

¹⁴ Ibid.

La matriz DOFA según Frances¹⁵ se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas.

Antonio Francés enuncia los Lineamientos estratégicos de una empresa de acuerdo al siguiente cuadro.

Cuadro 1. Lineamientos estratégicos

Permanentes (Pueden cambiar cuando se requiera)	Semipermanentes (Cambian cada 3 o 5 años)	Temporales (Revisados anualmente)
Fines	Visión	Objetivos
Misión	Políticas	Indicadores
Valores		Metas
		Estrategias

Fuente: Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral.

La definición de los Lineamientos se realiza durante el proceso de la Planeación estratégica, siendo los permanentes y semipermanentes los primeros en definir, con los cuales se regirá el camino a emprender para establecer los objetivos, indicadores, metas y estrategias.

1.2.5 Gestión de los recursos humanos Los planes estratégicos tienen una característica y es evaluar la estructura organizacional. En todas las empresas se debe no sólo saber valorar y administrar los recursos monetarios sino de igual o mejor forma los recursos humanos. No se puede llevar a cabo ninguna labor si no prevalece este recurso, y por encima de todo si este no cumple con las tareas o con los objetivos de la organización.

Martha Alles¹⁶ afirma en su libro Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias “La tecnología es ya un commodity. Las máquinas “A” son

¹⁵ FRANCÉS. Antonio. Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Naulcalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación, 2006. 507 p.

¹⁶ ALLES. Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias, Volumen 1. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A., 2006. 445 p.

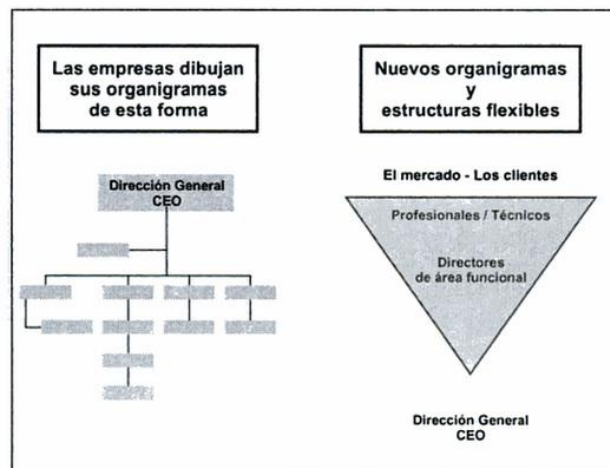
tan buenas como las máquinas “B”. Si esto es así, ¿cuál es la diferencia entre la empresa que vende las máquinas “A” y la que vende las máquinas “B”? La gente que trabaja en las respectivas compañías. De este modo los recursos humanos marcan la diferencia”.

Alles¹⁷ afirma que las estrategias que se formulan en una organización tienen como objetivo generar valor para la misma, cuando se gestionan estrategias en Recursos humanos son diagnosticados y mejorados para aportar a la empresa.

Prioridades actuales en los Recursos humanos: (Cuadro 2)

- ✓ Los empleados deben ser competitivos.
- ✓ El área de recursos humanos debe ser absolutamente profesional; no se puede improvisar.
- ✓ Los recursos humanos se miden en resultados financieros.
- ✓ Recursos humanos debe crear valor, no reducir costos.

Cuadro 2. Organigramas de las empresas



Fuente: Dirección estratégica de recursos humanos. Alles, Martha

¹⁷ Ibid. P .446

2. SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN Y SUBSECTORES

El DANE¹⁸ señala en su informe que en el tercer trimestre de 2016, el PIB a precios constantes creció 1,2% con relación al mismo trimestre de 2015. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa el crecimiento del valor agregado del sector construcción de 5,8%. Este resultado se explica por el aumento de 11% en el subsector de edificaciones y aumento de 1,9% en el subsector de obras civiles.

De acuerdo al DANE¹⁹, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), para el tercer trimestre de 2016 frente al mismo periodo del año anterior para los países de América Latina, sobresale el comportamiento de Perú, México y Chile, que registraron los mayores incrementos (4,4%, 2,0% y 1,5% respectivamente). En lo referente al valor agregado de la construcción, se destaca Colombia con un crecimiento de 5,8%.

No sólo cabe mencionar que en la actualidad el sector de la construcción es un impulsador de crecimiento económico nacional, en donde se ve relacionado el empleo de forma positiva, en especial tocando la mano de obra menos calificada la cual es la que reporta cifras más altas de desempleo en el país, se debe resaltar una trayectoria de varios años atrás.

En noviembre de 2016 los costos de construcción de vivienda son favorables para la industria civil.

En este mes, los costos para la construcción de vivienda unifamiliar presentaron una variación de -0,14%. Para la vivienda multifamiliar la variación fue de -0,16%; en el mismo mes de 2015, éstas habían sido 0,26%, 0,24%, respectivamente.

Según el estudio del DANE²⁰, se afirma que el grupo de costo material registró una variación de -0,24%. Entre tanto, maquinaria y equipo registró una variación de 0,03% y mano de obra registró una variación de 0,01%. En noviembre de 2015 estos grupos habían presentado las siguientes variaciones: 0,38%, 0,15% y 0,00% respectivamente. Por insumos, las principales bajas se presentaron en: cemento gris con -4,02%, equipo contra incendio con -1,01% y tableros con -0,91%. En

¹⁸ DANE. Indicadores Económicos alrededor de la construcción. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. [Sitio web]. [Consultado 22, octubre, 2016]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IIItrim16.pdf

¹⁹ DANE. Indicadores Económicos alrededor de la construcción. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. [Sitio web]. [Consultado 22, octubre, 2016]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IIItrim16.pdf

²⁰ *Ibíd.* p. 3

contraste, las principales alzas se registraron en lubricantes con 1,39%, geotextiles con 1,28% y accesorios gas con 1,01%.

La construcción de vivienda en Colombia se ve desarrollada en mayor proporción en 16 áreas específicas, entre las cuales se incluyen las expuestas en la Tabla 1 (Bogotá, Cundinamarca, Área urbana de Barranquilla y Área urbana de Ibagué). Se exponen en la Tabla 1 en mención las áreas de influencia que la empresa REDINGEL mantiene la presente contratación con proyectos relacionados con la construcción de vivienda.

En la ciudad de Bogotá en los últimos 4 años, el periodo en el que mayor cantidad de viviendas iniciaron su construcción fue en el 2014, en Cundinamarca fue en el 2013, en el Área urbana de Barranquilla fue en el 2015 y en el Área urbana de Ibagué en el 2014.

En las cuatro áreas de influencia mencionadas en la Tabla 1, el año en que existe mayor crecimiento de unidades de vivienda que se iniciaron a construir es el 2013.

Tabla 1. Vivienda según su rango de precios – Cantidades de vivienda iniciadas a construir.

Área de influencia	Año	PRECIO						Total por año	Variación
		0-50 SMLMV	51-70 SMLMV	71-100 SMLMV	101-135 SMLMV	136-350 SMLMV	más de 350 SMLMV		
Bogotá	2012	361	1335	1223	4645	7904	9264	24.732	
	2013	446	1264	849	4834	10688	13729	31.810	22,25%
	2014	481	7191	1090	5335	9320	11935	35.352	10,02%
	2015	1326	4031	2328	6006	8687	10918	33.296	-6,17%
Cundinamarca	2012	77	710	5642	2891	2983	1413	13.716	
	2013	795	4677	9294	7745	7622	2156	32.289	57,52%
	2014	105	3088	4178	6638	5742	2243	21.994	-46,81%
	2015	109	1100	6640	7647	6821	3488	25.805	14,77%
Área urbana de Barranquilla	2012	242	783	622	336	1291	1714	4.988	
	2013	2032	4447	585	473	2239	2202	11.978	58,36%

Continuación tabla 1

	2014	352	3989	757	784	1868	2924	10.674	-12,22%
	2015	161	5311	963	1181	2933	4105	14.654	27,16%
Área urbana de Ibagué	2012	67	82	350	399	673	610	2.181	
	2013	92	144	830	2167	1076	478	4.787	54,44%
	2014	11	326	2227	574	1762	259	5.159	7,21%
	2015	12	73	263	1303	1815	1042	4.508	-14,44%

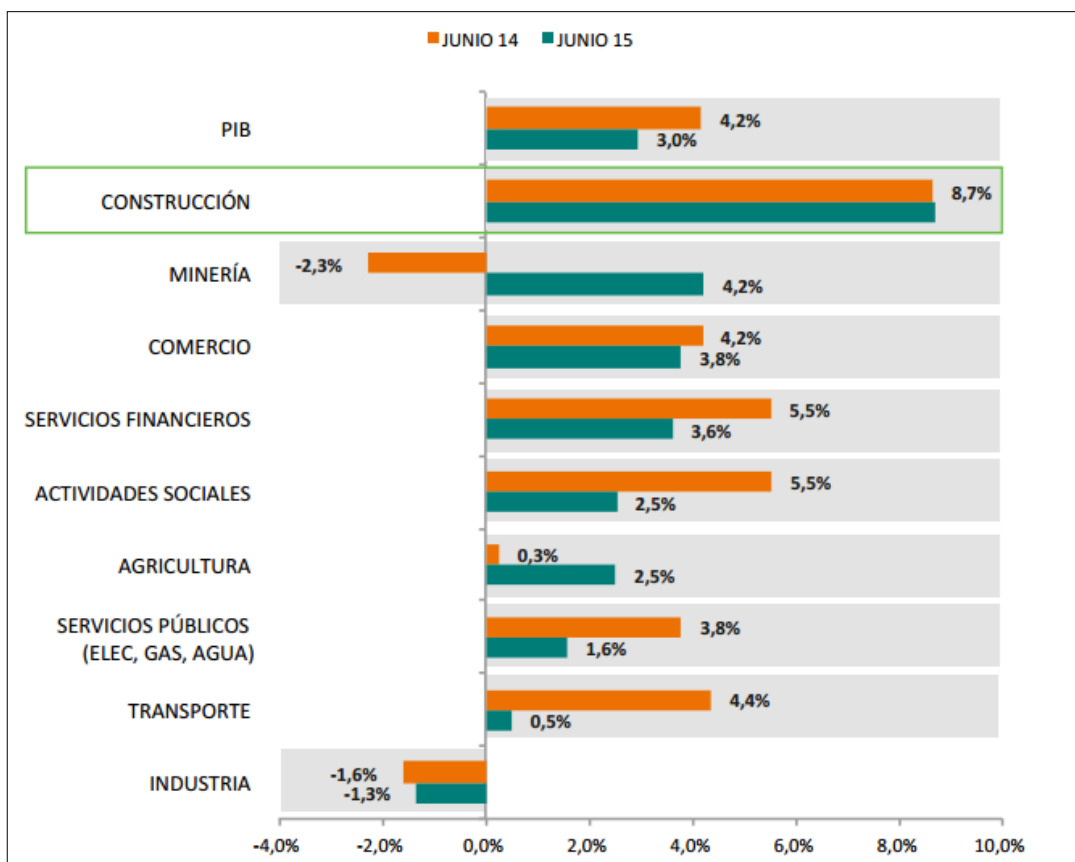
Fuente: DANE (Modificada por el autor).

En Colombia el sector de la construcción es protagonista del dinamismo de la economía y del impulso que ésta tiene gracias a la construcción. Es un sector que además de impulsar los diferentes al país desde distintos escalones como lo es la extracción de minerales, la fabricación, la comercialización y las financieras, también es un sector que tiene una alta capacidad de generar empleo y distintas formas de articularse con la política pública cuando se desea generar vivienda.

Los datos más recientes en las cuentas nacionales del DANE²¹ muestran que para el segundo trimestre del año 2015 la economía colombiana creció 3% anual. En este período, el sector más destacado fue el de la construcción con una variación del 8.7% anual, seguido de la minería con 4.2% y el comercio con 3.8% como se evidencia en el gráfico 1. Vale la pena destacar que en el caso de los sectores diferentes al de la construcción, el ritmo de crecimiento fue más débil que el de un año atrás.

²¹ DANE. Cuentas trimestrales-PIB. En: DANE. [Sitio web]. [Consultado 2, noviembre, 2016]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales#pib-por-rama-de-actividad>

Gráfico 1. Variación PIB - Grandes ramas II TRIM. 2015

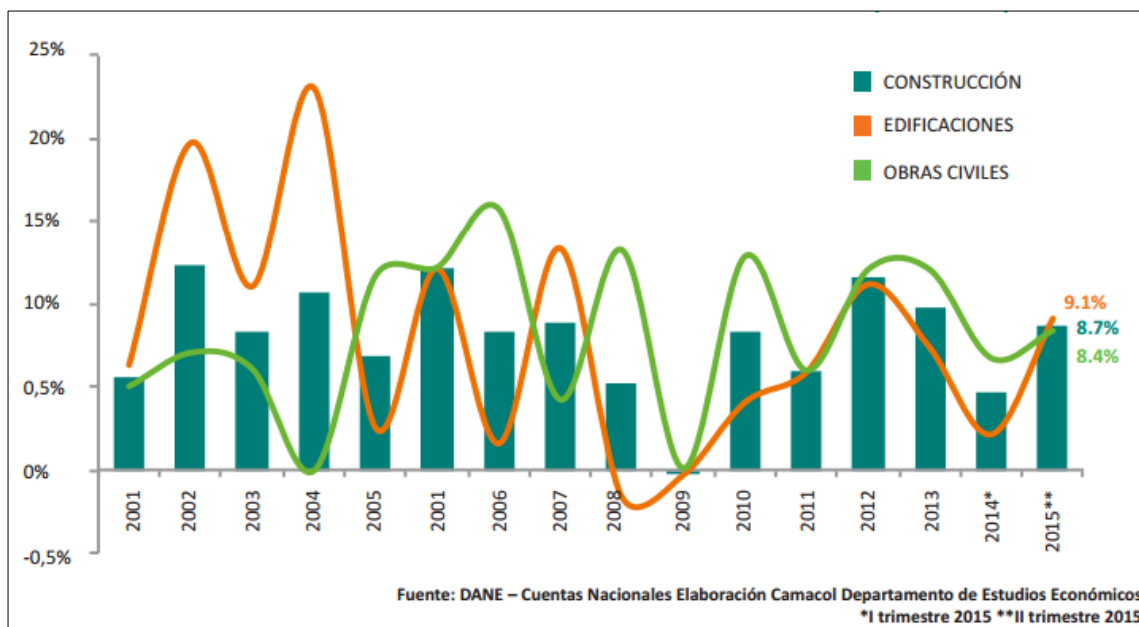


Fuente: DANE – Cuentas Nacionales Elaboración Camacol Departamento de Estudios Económicos.

Como señala Camacol²² al analizar el comportamiento de las series del PIB de la construcción se observa que entre los años 2001 a 2004 las edificaciones sostuvieron la dinámica de la construcción en dicho período, posteriormente el liderato fue tomado por las obras civiles (2005 – 2007). En los años más recientes (2012 – 2015) los dos subsectores han estado alineados en el incremento de su producción, logrando así que el sector de la construcción se mantenga en niveles de crecimientos muy positivos (Gráfico 2).

²²CANACOL. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES EN COLOMBIA”. En: Camacol. [Sitio web]. [Consultado 4, noviembre, 2016]. Disponible en: <http://www.camacol.co/sites/default/files/proyecto-de-investigacion-del-sector-de-la-construccion-de-edificaciones-en-Colombia.pdf>

Gráfico 2. Variación PIB - Construcción y subsectores (2001-2015)



Fuente: DANE – Cuentas Nacionales Elaboración Camacol Departamento de Estudios Económicos.

Los servicios que presta REDINGEL son completamente dirigidos a empresas constructoras, tanto en Edificaciones de tipo vivienda como en comercial o institucional. De acuerdo a lo anterior REDINGEL es una empresa que tiene un crecimiento directamente proporcional al crecimiento del sector en que se encuentra, en este caso la construcción.

De acuerdo al DANE²³ en el tercer trimestre de 2016, el PIB a precios constantes creció 1,2% con relación al mismo trimestre de 2015. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa el crecimiento del valor agregado del sector construcción de 5,8%. Este resultado se explica por el aumento de 11% en el subsector de edificaciones y aumento de 1,9% en el subsector de obras civiles.

Al analizar el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), dicho con palabras del DANE²⁴ para el tercer trimestre de 2016 frente al mismo periodo del año anterior para los países de América Latina, sobresale el comportamiento de Perú, México y Chile, que registraron los mayores incrementos (4,4%, 2,0% y 1,5% respectivamente). En lo referente al valor agregado de la construcción, se destaca Colombia con un crecimiento de 5,8%.

²³ DANE. Cuentas trimestrales-PIB. En: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. [Sitio web]. [Consultado 5, noviembre, 2016]. Disponible en : https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim16_oferta_demanda.pdf

²⁴ Ibíd. Indicadores Económicos alrededor de la Construcción. p. 4

No sólo cabe mencionar que en la actualidad el sector de la construcción es un impulsador de crecimiento económico nacional, en donde se ve relacionado el empleo de forma positiva, en especial tocando la mano de obra menos calificada la cual es la que reporta cifras más altas de desempleo en el país, se debe resaltar una trayectoria de varios años atrás.

En noviembre de 2016 los costos de construcción de vivienda son favorables para la industria civil.

En este mes, los costos para la construcción de vivienda unifamiliar presentaron una variación de -0,14%. Para la vivienda multifamiliar la variación fue de -0,16%; en el mismo mes de 2015, éstas habían sido 0,26%, 0,24%, respectivamente.

Por su parte, el grupo de costo material registró una variación de -0,24%. Entre tanto, maquinaria y equipo registró una variación de 0,03% y mano de obra registró una variación de 0,01%. En noviembre de 2015 estos grupos habían presentado las siguientes variaciones: 0,38%, 0,15% y 0,00% respectivamente. Por insumos, las principales bajas se presentaron en: cemento gris con -4,02%, equipo contra incendio con -1,01% y tableros con -0,91%. En contraste, las principales alzas se registraron en lubricantes con 1,39%, geotextiles con 1,28% y accesorios gas con 1,01%.²⁵

Gráfico 3. Variación mensual según grupos de costos a Noviembre de 2016.



Fuente: DANE.

²⁵ Ibíd. Indicadores Económicos alrededor de la Construcción. p. 5

3. REDES E INGENIERÍA ELÉCTRICA LTDA

REDES E INGENIERÍA ELÉCTRICA, es una empresa del subsector eléctrico en constante crecimiento a nivel nacional. Fundada en 1999, contando actualmente con cerca de 90 empleados y dedicada a tres áreas especiales: diseño, construcción e instalación de redes eléctricas. Es una empresa diversificada geográficamente, participando en departamentos como Cundinamarca, Casanare, Atlántico y Meta. REDINGEL se diferencia a partir de sus recursos intangibles: gente con inmensas cualidades que aporta su creatividad, bondad, talento y pasión a la construcción de una mejor compañía.

REDINGEL entrega servicios con excelencia y compromiso. La estrategia de éxito se basa en ser sobresaliente con gran prioridad hacia la calidad y cumplimiento de obra.

3.1 TIPO DE SERVICIOS QUE PRESTA

REDINGEL es una empresa prestadora de servicios del sector de la construcción. Está enfocada en un subsector el cual es la construcción de redes eléctricas, infraestructura eléctrica y consultoría de la misma. Su forma de negocio es ser especialista en un servicio, la construcción de las redes de media y baja tensión en tres tipos de edificación: Comercial, Industrial y Residencial.

Entre la consultoría existen diferentes servicios como lo son:

Diseño y corrección de planos de redes eléctricas.

- Servicios de mantenimiento preventivo y correctivo
- Evaluación e interventoría de redes eléctricas y su cumplimiento conforme a normatividad vigente.

Entre la construcción de redes eléctricas se prestan los servicios de:

- Diseño y Construcción de redes internas
- Cableado estructural de voz y datos
- Sistemas de seguridad y comunicaciones
- Canalización electrónica y telefónica
- Subestaciones y centro de transformación

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

REDINGEL ha cambiado a lo largo del tiempo la estructura organizacional. Ha tenido, de la mano de un gran crecimiento, la vinculación de nuevos empleados que conforman nuevas áreas de trabajo.

Inicialmente REDINGEL era una sola cabeza, la gerencia y total encargada de todas las áreas de la misma. El área operativa era un conjunto de actividades que se mezclaban con las administrativas y contables, que se el área operativa era un conjunto de actividades que se mezclaban con las administrativas y contables, que se ejercían por una sola persona. Poco después nace como área independiente, la parte contable. La contabilidad surge en base a una necesidad legal y tributaria, en donde se ve obligada la empresa a presentar declaraciones de renta frente grandes sumas de dinero entraban y salían.

El área de ingeniería se convierte en un requisito exigido por la norma certificadora RETIE, en cuanto a instalaciones eléctricas, en donde debía vincularse un Ingeniero eléctrico con Matrícula profesional apta para tal ejercicio, quien sería el encargado de la responsabilidad dada en cada proyecto. En el momento en que se agrega el servicio de Consultoría en redes eléctricas, dicho Ingeniero debía ser el estricto encargado del diseño de redes y elaboración de planos eléctricos.

A pesar de dicha división del trabajo, la gerencia siempre estaba a la cabeza de cada decisión que se pudiera tomar en cualquier área.

Las funciones administrativas, como la elaboración de presupuestos, realización de Órdenes de compra y contratación y liquidación de la parte obrera se tuvo que incorporar en las funciones de un nuevo cargo en la empresa, la demanda de realización de cotizaciones a clientes era cada día más grande y los proyectos que se iniciaban requerían materiales continuamente que debían ser coordinados desde su pedido hasta su exitosa entrega.

Actualmente la empresa tiene constituida una estructura organizacional no formal, en donde existe delegación de funciones pero no se detalla a fondo lo que se ejerce en cada área. Se divide en las siguientes áreas:

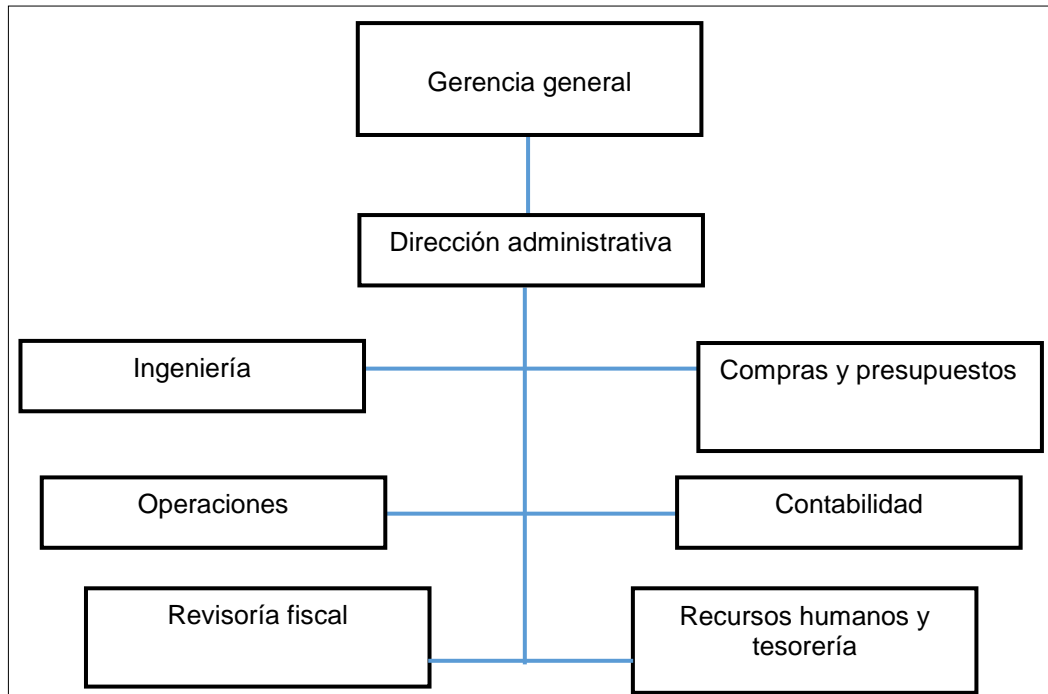
- Gerencia general
- Dirección administrativa
- Ingeniería
- Operacional

- Compras y presupuestos
- Contabilidad

- Revisoría fiscal

- Recursos humanos y tesorería.

Cuadro 3. Estructura organizacional – REDINGEL



Fuente: Realizado por el autor con información de REDINGEL.

Al presente se evidencia una evolución en la distribución de tareas para el logro de objetivos, pero es de conocimiento que la organización es indispensable y la empresa requiere de esta determinación de funciones, cargos y relaciones de jerarquía directas, presupuesto del recurso humano y demás características que deben establecerse formalmente para un mejor direccionamiento al cumplimiento de objetivos empresariales.

En la planeación estratégica se evaluará la posibilidad de determinar, proponer, reajustar y evaluar la Estructura organizacional de REDINGEL.

3.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Siendo REDINGEL una empresa prestadora de servicios se obliga a tener una estrategia de mercadeo diferente a las demás empresas comercializadoras de productos.

Desde su fundación REDINGEL ha implementado estrategias de calidad de servicio, que van implantadas desde lo más alto de la empresa, la gerencia, hasta la parte operativa que entrega finalmente el servicio al cliente. La cultura de un excelente servicio ha sido la supervivencia de esta organización en particular. Se ha determinado que las relaciones entre empresarios es la clave para el éxito de una venta. El éxito llama al éxito, y esa es la filosofía a la cual le apuestan los directivos de REDINGEL.

No es extraño saber que los nuevos proyectos con aliados o nuevos clientes hayan llegado a las manos de REDINGEL por el buen hablar de quienes han sido satisfechos con los servicios prestados. Es una cadena que aunque puede llegarse a romper y tener un riesgo, ha funcionado durante 17 años de constitución de la empresa.

Lo intangible que entrega REDINGEL a cada cliente es lo que produce su fidelidad y además una excelente recomendación hacia otros posibles clientes.

REDINGEL hace de la satisfacción completa de sus clientes su propósito principal, desde el momento de la asesoría en los proyectos, aconsejando siempre con valores incorruptibles como el compromiso y la honestidad, hasta la entrega final u oficial y su respectiva postventa de cada uno de ellos.

La estrategia se resume en tener una diferenciación, identificando atributos que muchos compradores en el sector de la construcción consideran como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacerlos.

3.4 RESUMEN DE RESULTADOS DE ÚLTIMOS AÑOS

El volumen de contratación y ventas anuales dentro del sector de la construcción es un factor clave para el diagnóstico e historial de resultados de una organización. Nos muestra cómo ha sido el crecimiento de la empresa en el transcurso de los años, para efectos de este trabajo se analizan los datos de contratación de REDINGEL en un periodo comprendido desde el año 2000 y el 2016. A continuación se muestra la tabla 2 la cual recopila los montos de contratación anuales para REDINGEL en el periodo de tiempo ya mencionado. Ver Anexo 1 para visualizar los proyectos contratados, tipo de proyecto y cliente del mismo.

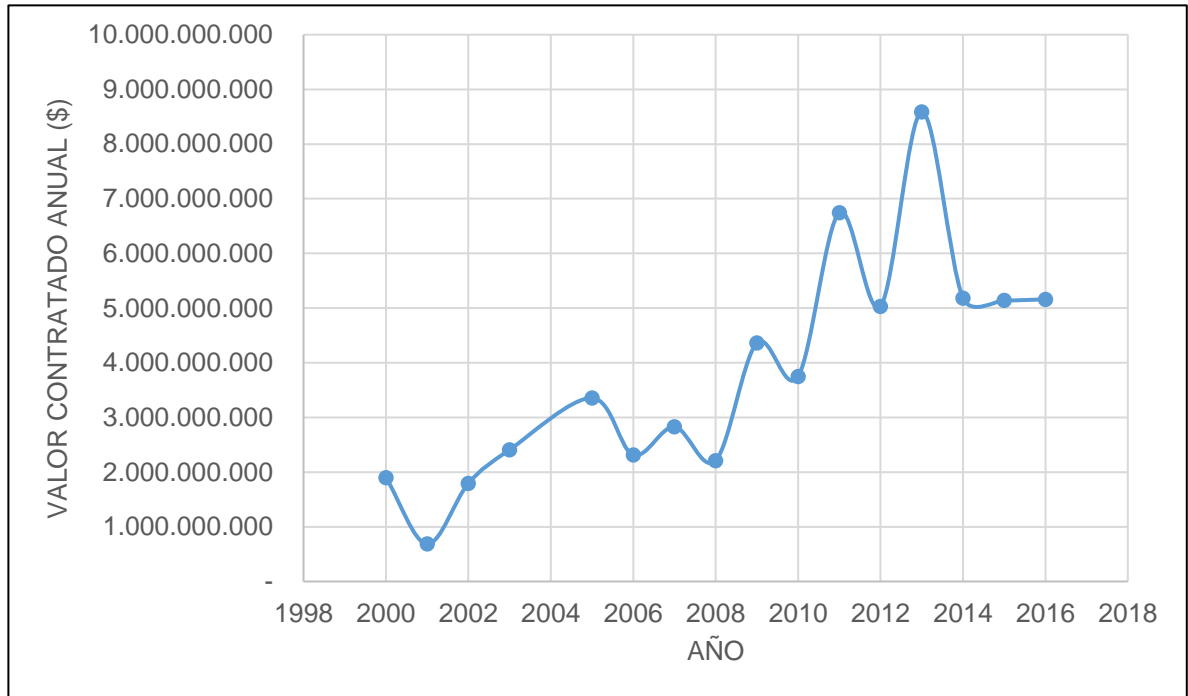
Tabla 2. Histórico de contratación anual-REDINGEL

VALOR TOTAL (SMLV)	VALOR TOTAL SEGÚN SMLG 2016 (\$)	VARIACIÓN ANUAL (%)	FECHA INICIO
2755.86313	1900043614		2000
996.5034965	687044318.2	-64%	2001
2601.941748	1793921748	161%	2002
3493.975904	2408939157	34%	2003
4867.627785	3356010315	39%	2005
3357.843137	2315081740	-31%	2006
4101.913765	2828084955	22%	2007
3206.933911	2211036620	-4%	2008
6327.228819	4362339545	97%	2009
5436.893204	3748493204	-14%	2010
9787.154593	6747802670	80%	2011
7299.786308	5032874169	-25%	2012
12457.10324	8588612117	71%	2013
7520.735708	5185208837	-40%	2014
7457.923506	5141902651	-1%	2015
7482.819989	5159067655	0%	2016

Fuente: Realizado por el autor con información de REDINGEL.

El siguiente gráfico (4) muestra el comportamiento del volumen de contratación año a año para REDINGEL en salarios mínimos legales vigentes para el año 2016, desde el año 2000 hasta el 2016.

Gráfico 4. Contratación anual en SMLV a 2016



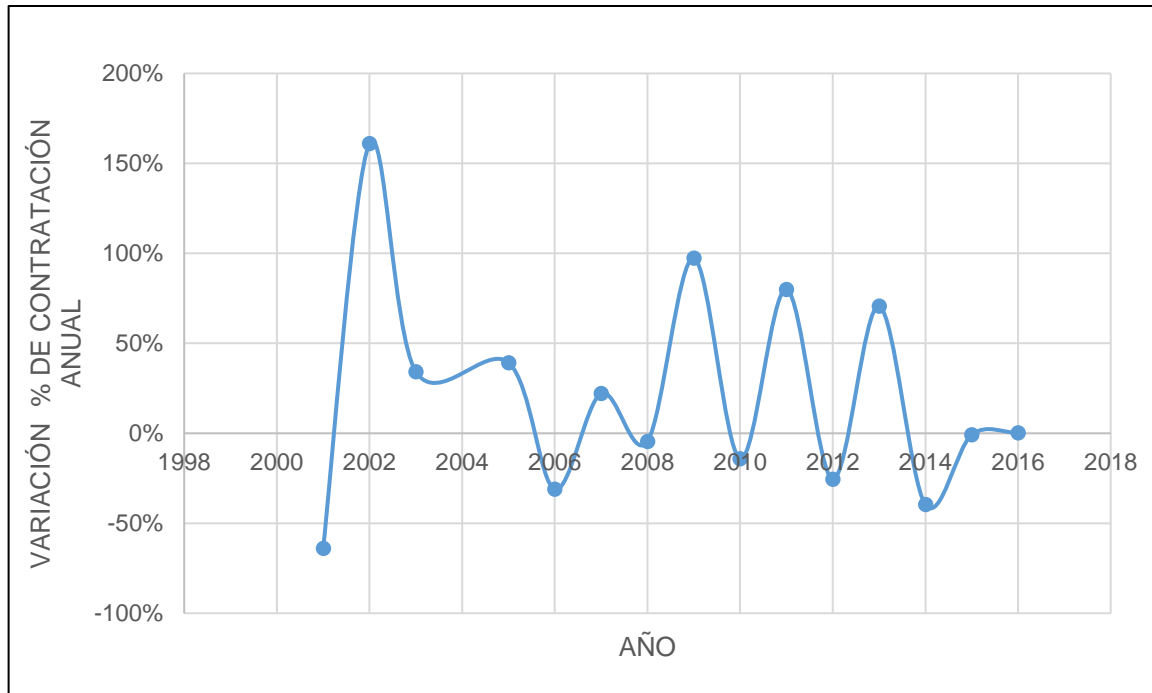
Fuente: Realizado por el autor con información de REDINGEL

La contratación de REDINGEL mostrada en el gráfico 4 muestra la suma de los contratos ejecutados desde el año 2000 hasta el año 2016, estandarizadas al valor de salario mínimo legal vigente del año 2016.

A nivel general se evidencia un crecimiento en los valores contratados, partiendo desde cifras cercanas a los \$2.000.000.000 y contratando actualmente cifras superiores a los \$5.000.000.000.

En el año 2001 el gráfico muestra una fluctuación decreciente que marca posiblemente la crisis inmobiliaria vivida en el país desde el año 1999 al 2003. El siguiente gráfico (5) muestra la variación en porcentaje del volumen de contratación año a año para REDINGEL desde el año 2000 hasta el 2016.

Gráfico 5. Variación porcentual de contratación anual.



Fuente: Realizado por el autor con información de REDINGEL.

En el gráfico 5 se muestra la variación porcentual de contratación anual de REDINGEL, en donde se marcan puntuales fluctuaciones entre variaciones positivas y negativas desde el año 2005 hasta el año 2014.

Una posible causa de las variaciones repetitivas presentadas es el tiempo de ejecución de los proyectos contratados. Este fenómeno de variaciones positivas y negativas da respuesta a que en la mayor parte de contratos se estima un periodo de ejecución de obra de 1.5 a 2.5 años, lo que llevaría a la conclusión de que la empresa no aumenta en gran proporción su capacidad de contratación debido a que debe esperar que algunos proyectos finalicen para la contratación de nuevos, se resumiría en que la empresa ha contado con un año de contratación y el siguiente de ejecución.

4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Actualmente REDINGEL, aunque no exista evidencia física, cuenta con una Misión, una Visión, unos Objetivos y en especial unos Valores con los que no sólo la cabeza líder trabaja, sino que se ha querido inculcar a los demás empleados.

A continuación se realiza la definición de la Misión, Visión, Objetivos y Valores que en conjunto con la gerencia y la dirección se lograron establecer para lograr tener un punto de partida para la Planeación estratégica.

4.1 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES DE LA EMPRESA.

4.1.1 Misión. Entregar excelencia en el servicio con constantes soluciones en ingeniería hacia nuestros clientes, dando a disposición redes de calidad y funcionalidad con mano de obra altamente calificada y materiales certificados.

Inspirar a nuestros empleados a crecer como personas y grandes profesionales enseñando a “Nunca conformarse con lo que se logra”, generando valor tanto para la organización como para la sociedad.

4.1.2 Visión. En el año 2022 ser la empresa líder por elección a nivel Nacional en el sector de diseño y construcción de redes eléctricas y de telecomunicaciones, preferida por cada constructor por la confianza en la excelencia de sus servicios y absoluta calidad.

4.1.3 Objetivos

4.1.3.1 Corto plazo. (Menor a 1 año)

- Sistematizar las operaciones
- Generación de un mayor nivel de confianza a nivel interno y externo
- Obtener el RUP y licitar públicamente
- Actualizar y valorar información financiera y contable para generar confianza en la toma de decisiones y administración de los recursos de la empresa.

4.1.3.2 Mediano plazo. (Menor a 2 años)

- Abrir una sucursal en la ciudad de Barranquilla
- Desarrollar proyectos de naturaleza pública, con contratación con el Estado.

- Implementar el Sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001.

4.1.3.3 Largo plazo. (Menor a 4 años)

- Triplicar el monto de contratación anual a nivel nacional.
- Ser reconocidos a nivel nacional como la empresa líder en Diseño y construcción de redes eléctricas.

4.1.4 Valores. En la definición de los valores de la empresa se llevó a cabo una encuesta a los empleados, tomando como muestra 24 empleados de forma aleatoria de las diferentes obras y el área administrativa.

La encuesta realizada puede ser visualizada en el Anexo 2.

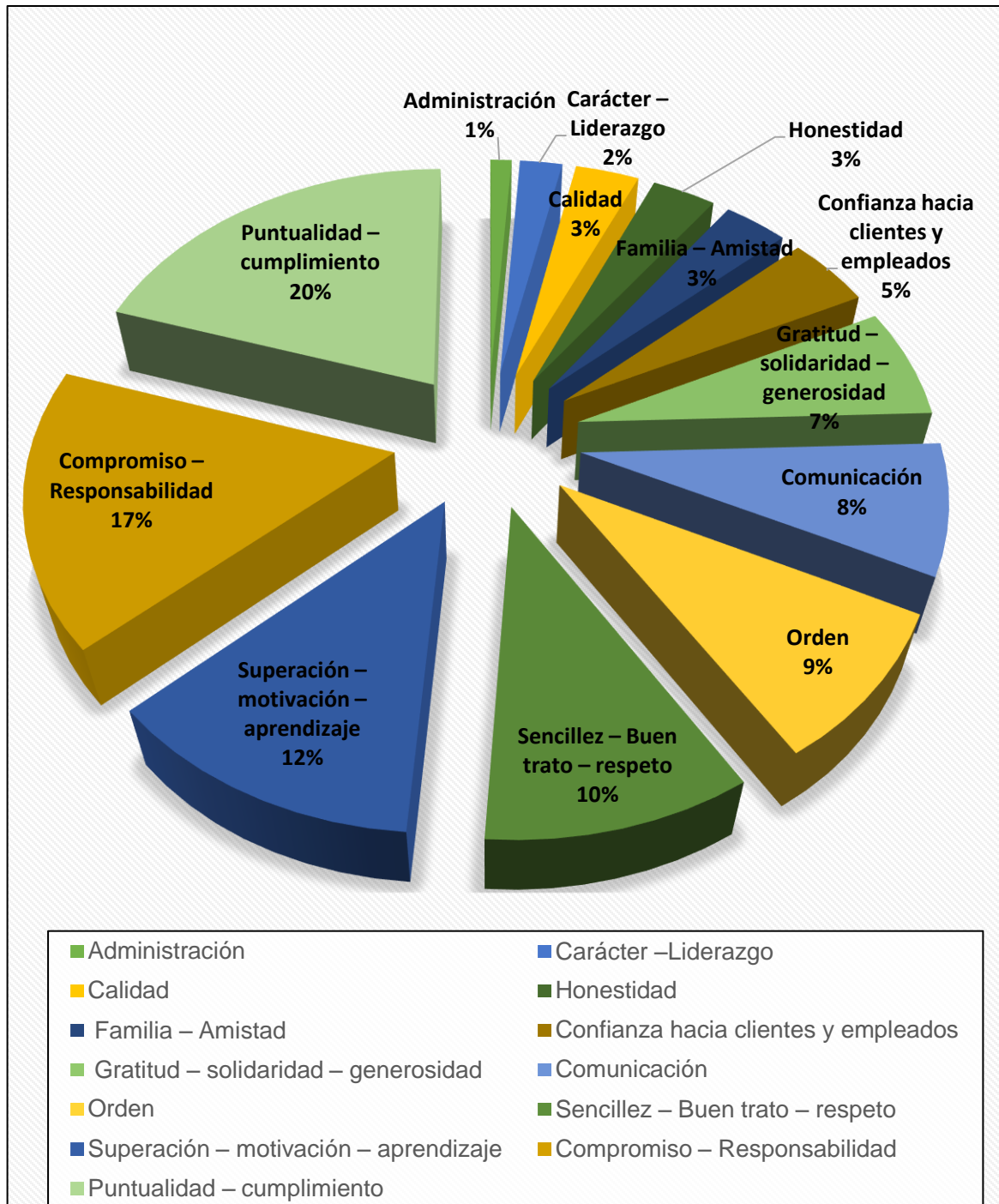
Los resultados obtenidos se muestran a continuación Tabla.

Tabla 3 Respuestas a encuesta realizada para identificar valores de la empresa –REDINGEL.

No. Respuestas asociadas a el valor	Valor
1	Administración
2	Carácter –Liderazgo
3	Calidad
3	Honestidad
3	Familia – Amistad
4	Confianza hacia clientes y empleados
6	Gratitud – solidaridad – generosidad
7	Comunicación
8	Orden
9	Sencillez – Buen trato – respeto
11	Superación – motivación – aprendizaje
15	Compromiso – Responsabilidad
18	Puntualidad – cumplimiento

Fuente: Realizado por el autor con información de REDINGEL.

Gráfico 6. Valores de la empresa – REDINGEL.



Fuente: Realizado por el autor con información de REDINGEL.

Se definieron los valores según las encuestas realizadas como se muestran a continuación. El valor de la calidad fue incluido, aunque no tuviera la mayor votación, debido a la insistencia de parte de la gerencia.

Son la guía de sus decisiones y el comportamiento de todo el equipo REDINGEL.

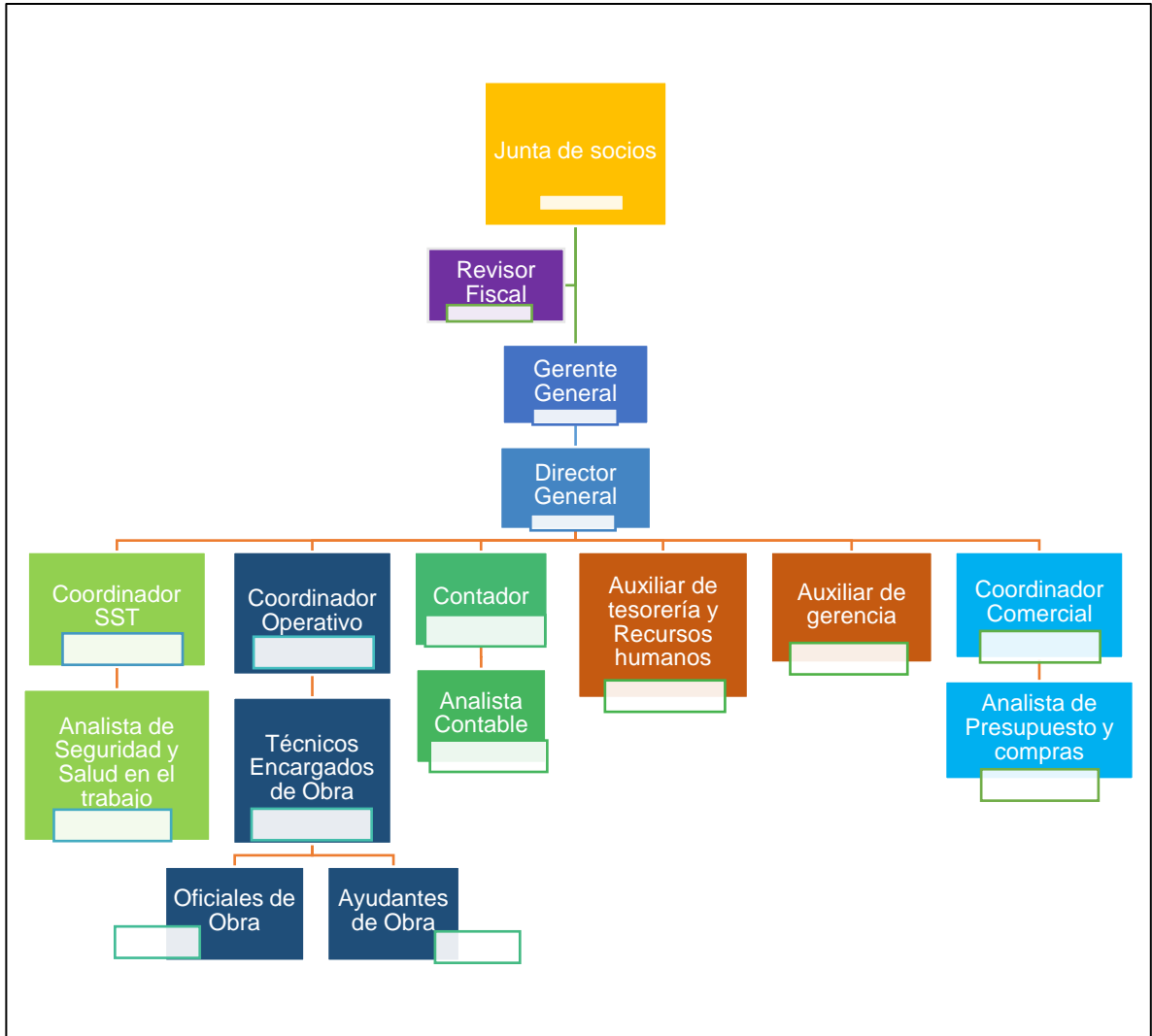
- Cumplimiento: Ser puntuales en cada actividad individual y colectiva.
- Calidad: En la búsqueda de ser excelentes.
- Compromiso: Personal dedicado y trabajador.
- Aprendizaje: Crecer como equipo de trabajo, personal y profesionalmente.
- Buen trato: Prima la sencillez y el respeto.
- Orden: Limpieza y eficiencia en cada labor.
- Comunicación: Relaciones que brindan confianza y sinceridad, interna y externamente.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

En la definición de la Estructura organizacional de REDINGEL se llevó a cabo un análisis de las funciones y responsabilidades que desempeña cada persona dentro de la empresa, al igual que el área al que pertenecen, persona que le antecede en jerarquía y si es el caso el número de personas a cargo de la misma.

Aunque los cargos se encuentran definidos, no existe la asignación específica de funciones a los mismos. A continuación se muestra la Estructura organizacional de REDINGEL propuesta en el presente trabajo, en donde especifica de manera detallada la misión del cargo y funciones correspondientes. Dentro de la Estructura se propone de forma estratégica la inclusión de un cargo, un Coordinador comercial, el cual actualmente no existe en la empresa y las funciones mencionadas en éste son ejercidas por el Director general y el Analista de presupuestos y compras. Se busca llevar un adecuado control al área presupuestal, debido a que no existe una constante y profesional supervisión de estas funciones realizadas por otros cargos.

Cuadro 4. Propuesta Estructura organizacional



Fuente: Elaborado por el autor.

Las áreas definidas para la Estructura organizacional de REDINGEL se definen de la siguiente manera:

Socios capitalistas

Revisoría fiscal

Gerencia

SST

Operativa

 Contabilidad

 Administrativa

 Compras y presupuestos

A continuación se muestran las funciones de cada uno de los cargos mencionados anteriormente.

Cuadro 5. Perfil del cargo – Gerente general.

Nombre del Cargo:	Gerente General
Misión:	
Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además presenta al Directorio los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.	
Funciones:	
Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero.	
Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.	
Representar legalmente a la empresa para la realización de trámites legales y gubernamentales.	
Participar en reuniones con el Directorio, Coordinadores para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general.	
Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico	
Participar en reuniones con Asociaciones, Cámaras, Ministerios y demás Instituciones Públicas y Privadas.	
Hacer cumplir los procedimientos y normatividades por parte de las Direcciones basado en la revisión gerencial de los Sistemas de Gestión.	
Firmar los nombramientos del personal administrativo y operativo, fijando funciones, salarios, buscando la eficiencia y eficacia en la asignación de recursos.	
Hacer las delegaciones de funciones para la efectiva atención del cliente.	
Disponer de los mecanismos necesarios para la consecución y utilización del Recurso financiero sea el más óptimo y rentable para la Sociedad.	
Coordinar las Direcciones para que se cumplan los procedimientos establecidos.	
Solicitar periódicamente informes sobre el desarrollo de cada uno de los proyectos.	
Ser parte integral en el proceso de planificación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo con el fin de cumplir la política, los objetivos y los requisitos legales y reglamentarios.	

Cuadro 5 (Continuación)

Analizar por Centro de Costos la situación financiera de cada proyecto y determinar la rentabilidad del mismo.
Verificar que los Estados Financieros cumplan con las Normas Legales.
Promover en la Compañía la política de Control interno, Seguridad y Salud en el Trabajo, entre otras, determinadas para ser más eficientes y eficaces en la gestión.

Fuente: Elaborado por el autor.

Cuadro 6. Perfil del cargo - Director general.

Nombre del Cargo:	Director General
Misión:	
Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además presenta al Directorio los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.	
Funciones:	
Recibir y gestionar las Comunicaciones, Peticiones, Quejas y servicio No Conforme según el procedimiento establecido por la organización.	
Aprobar o dar instrucción de corrección a las novedades para el pago de nómina.	
Direccionar comunicaciones recibidas de clientes, proveedores y partes interesadas hacia el área correspondiente para dar una adecuada gestión y respuesta.	
Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero.	
Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.	
Participar en reuniones con el Directorio, Coordinadores y Jefes para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general.	
Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico	
Hacer cumplir los procedimientos y normatividades por parte de las Direcciones basado en la revisión gerencial de los Sistemas de Gestión	
Hacer las delegaciones de funciones para la efectiva atención del cliente.	
Disponer de los mecanismos necesarios para la utilización del Recurso financiero sea el más óptimo y rentable para la Sociedad.	
Mantener actualizada la información operativa de los proyectos para controlar, mantener y actualizar la gestión de proyectos.	
Realizar informes de gestión conforme a los lineamientos determinados según las áreas de trabajo en la organización para mejorar la gestión.	

Cuadro 6 (Continuación)

Mantener comunicaciones efectivas, con el fin de lograr la motivación del personal y contribuir al crecimiento y mejoramiento continuo de la empresa por medio de charlas y comunicados a todo el personal.
Coordinar las actividades, planes y programas para que se cumplan los procedimientos, instructivos, requerimientos y determinaciones establecidas por la organización para la mejora.
Solicitar periódicamente informes sobre el desarrollo de cada uno de los proyectos.
Analizar por Centro de Costos la situación financiera de cada proyecto y determinar la rentabilidad del mismo.
Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo.
Velar por la logística, asignación y correcta utilización de los equipos, materiales, insumos y dotación de las diferentes áreas de la empresa.
Dar gestión a medidas preventivas y correctivas, acciones de mejora, estudios, procedimientos y programas que el cliente solicite según los procedimientos de trabajo interno.
Autorizar y Coordinar facturación, compras y pago a proveedores entre otros recursos necesarios para el funcionamiento correcto de la organización.
Ser parte integral en el proceso de planificación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo con el fin de cumplir la política, los objetivos y los requisitos legales y reglamentarios.
Todas aquellas asignadas por su jefe inmediato.
Verificar que los Estados Financieros cumplan con las Normas Legales.
Promover en la Compañía la política de Control interno, Seguridad y Salud en el Trabajo, entre otras, determinadas para ser más eficientes y eficaces en la gestión.

Fuente: Elaborado por el autor.

Cuadro 7. Perfil del cargo - Coordinador comercial.

Nombre del Cargo:	Coordinador comercial
Misión:	
Promover, coordinar y supervisar todas las acciones tendientes a prestar una atención eficiente y cordial a los clientes, así como establecer los mecanismos de control y seguimiento para las cotizaciones, negocios y condiciones comerciales establecidas con los clientes directos e indirectos velando por la recuperación y cobro eficiente de los servicios prestados.	
Funciones:	
Administrar, supervisar, controlar y coordinar todas las acciones del Área de Gestión Comercial tendientes a promover la obtención de los recursos financieros necesarios que requiera el Organismo y el Área a su cargo para su correcta y eficaz operación y crecimiento.	
Participar en las reuniones, convocatorias y eventos a los cuales sea designado por parte del jefe inmediato.	

Cuadro 7 (Continuación)

Direccionar comunicaciones recibidas de clientes, proveedores y partes interesadas hacia el área correspondiente para dar una adecuada gestión y respuesta.
Elaborar y proponer al Gerente General, previo estudio y análisis, las políticas de recaudación, presupuesto, plan de ventas y marketing de las contraprestaciones por los servicios proporcionados por el Organización.
Evaluar resultados de análisis de ventas, cotizaciones realizadas, facturación y cobranza de las políticas, planes y acciones tomadas.
Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado.
Representar a la Empresa en aspectos comerciales ante corresponsales, organismos internacionales, negociar convenios y administrar los contratos que se suscriban con éstos.
Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la Empresa.
Establecer y cumplir los procesos de facturación que garanticen el cobro de los servicios conforme a las entregas y tarifas establecidas.
Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos.
Autorizar descuentos promocionales en la venta de proyectos de construcción, diseño, interventoría y tramitología, según la oportunidad de negocio, en coordinación con la Gerencia General.
Autorizar visitas de levantamiento de información, verificación y generación de propuesta económica.
Revisar, Verificar y Validar las Cotizaciones, licitaciones y presupuestos antes de que sean firmados y/o enviados a los clientes.
Cumplir con las políticas y lineamientos de la organización en materia de salud y seguridad en el trabajo.
Planear, implementar y supervisar las acciones necesarias para lograr que REDINGEL LTDA realice de manera pronta, eficaz y eficiente la atención a los Quejas, Peticiones y Reclamos ya sea de forma personal o telefónica, atendiendo a la naturaleza de la problemática planteada por el Cliente, comunidad y/o usuario.
Ordenar y autorizar al Personal que habrá de realizar las visitas de levantamiento, verificación, y/o inspección, para la realización de procedimientos, diligencias y acciones tendientes a obtener y revisar información, notificar todo tipo de documentos emitidos por esta Área, con el propósito de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales que reglamentan la prestación de los servicios de diseño, construcción y tramitología de proyectos eléctricos.
Apoyar las actividades derivadas del mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de salud y seguridad en el trabajo.
Apoyar la realización de las actividades descritas en los programas y planes de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo que se encuentre en contra vía de lo estipulado.
Colaborar en demás disposiciones que tanto el jefe directo, como coordinadores, directivos y gerentes determinen, posterior acuerdo entre las partes.

Cuadro 7 (Continuación)

Reportar cualquier condición, situación o acto que considere inseguro al área de Salud y Seguridad en el Trabajo para realizar la identificación, valoración y determinación de controles correspondientes.
Dar gestión a medidas preventivas y correctivas, acciones de mejora, estudios, procedimientos y programas que el cliente solicite según los procedimientos de trabajo interno.

Fuente: Elaborado por el autor.

Cuadro 8. Perfil del cargo - Analista de presupuestos y compras.

Nombre del Cargo:	Analista de presupuestos y compras
Misión:	
Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing, cotización, condiciones de venta de los proyectos eléctricos.	
Funciones:	
Establecer cotizaciones y presupuestos de proyectos de construcción, adicionales de obra, diseño y tramitología solicitados por los clientes de la organización.	
Cumplir y hacer cumplir las políticas de recaudación, presupuesto, plan de ventas y marketing establecido por la dirección y gerencia.	
Llevar a cabo los pedidos de material de obra realizando el proceso desde su solicitud mediante llamadas o correos electrónicos que realizan los encargados de obra y/o coordinador o director, hasta la efectiva entrega del material en el proyecto que corresponda.	
Elaborar las órdenes de compra cumpliendo con el procedimiento interno de compras.	
Realizar la revisión y aprobación de facturas y cuentas de cobro de compras en lo que a tipo de material, precio y obra se refieren.	
Comparar los materiales solicitados para obra con el Presupuesto contratado para la misma, reportando diferencias entre éstos.	
Contratar la apropiada logística para la entrega de material de obra en caso que el proveedor no proporcione este servicio.	
Gestionar los cambios del material en caso de error de entrega o de solicitud.	
Participar en las reuniones, convocatorias y eventos a los cuales sea designado por parte del jefe inmediato.	
Direccionar comunicaciones recibidas de clientes, proveedores y partes interesadas hacia el área correspondiente para dar una adecuada gestión y respuesta.	
Participar en los programas y planes establecidos por la organización pertinente al área.	
Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la Empresa.	
Realizar visitas de levantamiento de información, verificación y generación de propuestas económicas.	

Cuadro 8 (Continuación)

Cumplir con las políticas y lineamientos de la organización en materia de salud y seguridad en el trabajo.
Dar gestión a medidas preventivas y correctivas, acciones de mejora, estudios, procedimientos y programas que el cliente solicite según los procedimientos de trabajo interno.
Recibir y gestionar las Comunicaciones, Peticiones, Quejas y servicio No Conforme según el procedimiento establecido por la organización.
Establecer, actualizar y mantener información respecto a precios de insumos, materiales y mano de obra.
Realizar envío, seguimiento y comunicación de las cotizaciones y presupuestos.
Revisar las versiones del presupuesto verificando la conformidad de los requisitos respecto a los requisitos del pliego enviado para cotizar y el manejo del cliente.
Monitorear la ejecución del presupuesto y consignar las variaciones, para presentarlas a la Dirección para realizar notificación al cliente y establecer las acciones referentes para solucionar los incidentes respectivos.
Solicitar información necesaria para tener cantidades definitivas en los respectivos proyectos y posteriormente realizar el cálculo de las mismas para la elaboración de los Presupuestos.
Programar mantenimiento y Órdenes de servicio relacionados con las herramientas y equipos de la empresa.
Colaborar en demás disposiciones que tanto el jefe directo, como coordinadores, directivos y gerentes determinen, posterior acuerdo entre las partes.
Reportar cualquier condición, situación o acto que considere inseguro al área de Administración de Sistemas de Gestión para realizar la identificación, valoración y determinación de controle correspondientes.
Proponer procedimientos necesarios para el desarrollo y la mejora continua dentro de su proceso.
Apoyar las actividades derivadas del mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de salud y seguridad en el trabajo.
Apoyar la realización de las actividades descritas en los programas y planes de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo que se encuentre en contra vía de lo estipulado.

Fuente: Elaborado por el autor.

Cuadro 9. Perfil del cargo - Contador.

Nombre del Cargo:	Contador
Misión:	
Organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la función contable, realizar directamente la revisión y presentación de balances mensuales, informes financieros y declaraciones de obligación tributaria con el fin de responder por la contabilidad de la compañía.	

Cuadro 9 (Continuación)

Funciones:
Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos contables comerciales y fiscales establecidos para asegurar y garantizar que las operaciones correspondientes se realizan de conformidad con las normas vigentes.
Participar en las reuniones, convocatorias y eventos a los cuales sea designado por parte del jefe inmediato.
Analizar, evaluar, conciliar y presentar cuentas de balance y declaraciones de obligaciones tributarias.
Realizar las conciliaciones de los costos, anticipo a proveedores, acreedores, clientes y cuentas corrientes comerciales, para asegurar que los registros contables son consistentes con los movimientos de las cuentas y reflejen saldos reales.
Preparar, elaborar y presentar la declaración de impuestos de los proyectos llevados a cabo por la organización, garantizando liquidaciones exactas confiables y oportunas.
Realizar las conciliaciones de aportes, libranzas y préstamos a los empleados, para asegurar que los registros contables son coherentes con los movimientos de las cuentas y reflejen saldos reales.
Revisar, Verificar y Aprobar las conciliaciones de vacaciones y liquidación de contratos, para asegurar que los registros reflejan saldos reales.
Revisar, Verificar y Aprobar la liquidación por medio de la planilla asistida, de pago de EPS, Pensiones, Riesgos Laborales, Aportes Parafiscales y Novedades de los mismos, para garantizar liquidaciones exactas a las empresas correspondientes durante las fechas establecidas.
Verificar la generación de recibos de caja y transacciones de todos los movimientos correspondientes al desarrollo de las actividades a los proyectos; desembolsos de bancos y especiales, para asegurar registro de información confiable y veraz en el momento de la transacción.
Establecer y Coordinar la programación de pagos a proveedores, de acuerdo a lineamientos de pago y posterior reporte de los pagos realizados.
Revisar, Verificar y Aprobar lo nómina, descuentos y determinaciones en la materia, de acuerdo a cumplimiento legal, normativo y determinado por la organización.
Colaborar en demás disposiciones que tanto el jefe directo, como coordinadores, directivos y gerentes determinen, posterior acuerdo entre las partes.
Reportar cualquier condición, situación o acto que considere inseguro al área de Administración de Sistemas de Gestión para realizar la identificación, valoración y determinación de controle correspondientes.
Establecer procedimientos necesarios para el desarrollo y la mejora continua dentro de su proceso
Apoyar las actividades derivadas del mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de salud y seguridad en el trabajo.
Apoyar la realización de las actividades descritas en los programas y planes de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo que se encuentre en contra vía de lo estipulado.

Fuente: Elaborado por el autor.

Cuadro 10. Perfil del cargo - Auxiliar de tesorería y Recursos humanos.

Nombre del Cargo:	Auxiliar de tesorería y Recursos humanos.
Misión:	
Recibir, consolidar, digitar, archivar y gestionar los documentos y requerimientos en tesorería y Recursos humanos.	
Funciones:	
Envío y recepción de correspondencia.	
Creación, Organización, Mantenimiento y Actualización de los documentos referentes al archivo de recursos humanos, proyectos y demás necesarios por la organización para dar cumplimiento a sus políticas en materia de salud y seguridad en el trabajo.	
Manejar y administrar las plataformas bancarias al igual que los productos bancarios de la organización.	
Administrar la caja menor y llevar a cabo un control e informe de la misma.	
Recibir y gestionar las comunicaciones internas y externas hacia y desde la organización, asegurando la verificación y respuesta oportuna a las mismas.	
<u>Elaboración de cuentas de cobro.</u>	
Recepción, coordinación y pago de las obligaciones financieras contratadas por la organización mediante contrato de trabajo con entidades públicas o privadas y/o derivadas de la prestación de servicios.	
Recibir y gestionar las Comunicaciones y Peticiones externas, según el procedimiento establecido por la organización.	
Efectuar y gestionar la facturación correspondiente a los periodos mensuales, quincenales o cortes de obra establecidos por el área operativa asegurando la respuesta oportuna por parte de los clientes.	
Realizar ingreso, actualización y control de los materiales, insumos y dotación personal, entregando y registrando la información correspondiente en los registros definidos por la organización.	
Direccionar comunicaciones recibidas de clientes, proveedores y partes interesadas hacia el área correspondiente para dar una adecuada gestión y respuesta.	
Elaborar nómina y liquidación de seguridad social teniendo en cuenta sus novedades y con la aprobación del Director General efectuar el pago de la misma	
Mantener informado al personal de los cambios o información importante del bienestar administrativo (Cajas de compensación, ips y eps).	
Realizar el seguimiento, renovación o finalización de la contratación de los empleados de acuerdo a las condiciones contractuales establecidas para cada uno.	
Llevar a cabo el proceso de contratación del personal nuevo, que comprenderá la afiliación a la respectiva EPS, ARL, caja de compensación, revisión de resultados de exámenes médicos y otros documentos requeridos por la organización.	

Cuadro 10 (Continuación)

Realizar la liquidación por medio de la planilla asistida, de pago de EPS, Pensiones, Riesgos Laborales, Aportes Parafiscales y Novedades de los mismos, para garantizar liquidaciones exactas a las empresas correspondientes durante las fechas establecidas.
Realizar el seguimiento y renovación anual a los empleados de los exámenes médicos y cursos de altura según corresponda.
Preparar y efectuar pago a proveedores, acreedores y demás obligaciones de la empresa y posterior reporte de los pagos realizados.
Elaborar recibos de caja de todos los movimientos correspondientes al desarrollo de las actividades a los proyectos; desembolsos de bancos y especiales, para asegurar registro de información confiable y veraz en el momento de la transacción.
Elaborar las liquidaciones de los empleados según corresponda y con la aprobación del contador efectuar el pago.
Realizar un control de los préstamos a empleados con previa autorización del Director General.
Hacer las órdenes de compra, y el seguimiento de pedidos de los elementos de protección personal requeridos por el Analista y/o Coordinador SGSST.
Elaborar los comprobantes de egreso de las respectivas salidas de dinero de acuerdo al formato y procedimiento establecido por la organización.
Participar en las reuniones, convocatorias y eventos a los cuales sea designado por parte del jefe inmediato.
Colaborar en demás disposiciones que tanto el jefe directo, como coordinadores, directivos y gerentes determinen, posterior acuerdo entre las partes.
Reportar cualquier condición, situación o acto que considere inseguro al área de Administración de Sistemas de Gestión para realizar la identificación, valoración y determinación de controles correspondientes.
Proponer procedimientos necesarios para el desarrollo y la mejora continua dentro de su proceso
Apoyar las actividades derivadas del mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de salud y seguridad en el trabajo.

Fuente: Elaborado por el autor.

Cuadro 11. Perfil del cargo - Analista contable.

Nombre del Cargo:	Analista contable.
Misión:	
Digital, Registrar y Consolidar las transacciones contables de las operaciones de la organización y verificar su adecuada contabilización.	
Funciones:	
Direccionar comunicaciones recibidas de clientes, proveedores y partes interesadas hacia el área correspondiente para dar una adecuada gestión y respuesta.	
Participar en las reuniones, convocatorias y eventos a los cuales sea designado por parte del jefe inmediato.	

Cuadro 11 (Continuación)

Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos contables comerciales y fiscales establecidos para asegurar y garantizar que las operaciones correspondientes se realizan de conformidad con las normas vigentes.
Consolidar, Registrar y contabilizar los movimientos de cuentas de balance, centros de costo, y demás requerimientos contables según determinaciones de la organización.
Registrar en las cuentas correspondientes, los costos, anticipo a proveedores, acreedores, clientes y cuentas corrientes comerciales, para asegurar que los registros contables son consistentes con los movimientos de las cuentas y reflejen saldos reales.
Presentar y Gestionar la declaración de retención en la fuente, ICA e IVA, garantizando liquidaciones exactas confiables y oportunas.
Registrar los aportes y préstamos a los empleados en el software contable, para asegurar que los registros contables son coherentes con los movimientos de las cuentas y reflejen saldos reales.
Elaborar cartas a entidades financieras y otras, referentes a certificaciones, creación de cuentas y los documentos necesarios y/o solicitados por los empleados referente a movimientos contables.
Registrar documentos contables, recibos de caja, egresos, facturas de venta, facturas de compra y demás documentos contables, para asegurar registro de información confiable y veraz en el momento de la transacción.
Archivar documentos contables para uso y control interno.
Elaborar informes por centro de costos, cuentas y terceros que sean requeridos.
Recepción y aceptación de facturas de compra y cuentas de cobro de proveedores y/o contratistas.
Realizar las conciliaciones bancarias, anticipo a proveedores, acreedores, clientes, cuentas corrientes comerciales y cuentas contables en general para asegurar que los registros contables son consistentes con los movimientos de las cuentas y reflejen saldos reales.
Colaborar en demás disposiciones que tanto el jefe directo, como coordinadores, directivos y gerentes determinen, posterior acuerdo entre las partes.
Atender todas las recomendaciones dadas por el contador.
Reportar cualquier condición, situación o acto que considere inseguro al área de Administración de Sistemas de Gestión para realizar la identificación, valoración y determinación de controle correspondientes.
Proponer procedimientos necesarios para el desarrollo y la mejora continua dentro de su proceso
Apoyar las actividades derivadas del mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de salud y seguridad en el trabajo.

Cuadro 11 (Continuación)

Apoyar la realización de las actividades descritas en los programas y planes de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo que se encuentre en contra vía de lo estipulado.

Fuente: Elaborado por el autor.

Cuadro 12. Perfil del cargo - Auxiliar de gerencia

Nombre del Cargo:	Auxiliar de gerencia.
Misión:	
Brindar apoyo a la gerencia y a las direcciones que conforman la compañía, en labores relacionadas con la elaboración de correspondencia, el manejo de archivo, la atención de visitantes y teléfonos, la coordinación de asistencias a reuniones, asambleas, juntas directivas, comités entre otras manteniendo disponible la información que maneja y que es requerida por el Jefe Inmediato	
Funciones:	
Recibir, consolidar y gestionar las Comunicaciones y Peticiones externas, según el procedimiento establecido por la organización.	
Direccionar comunicaciones recibidas de clientes, proveedores y partes interesadas hacia el área correspondiente para dar una adecuada gestión y respuesta.	
Realizar las citaciones a reuniones convocadas por la alta dirección verificando y confirmando asistencia y respuesta oportuna según requerimientos de seguimiento.	
Participar en las reuniones, convocatorias y eventos a los cuales sea designado por parte del jefe inmediato.	
Establecer, Coordinar, Actualizar e Informar la programación de pagos a proveedores.	
Solicitar la expedición de pólizas de los contratos que el cliente requiera.	
Elaborar un informe de los registros de entrada y salida de los empleados en el área administrativa, especificando horas extra, horas trabajadas, entre otros.	
Envío y recepción de correspondencia.	
Hacer informes financieros de los servicios subcontratados vs los contratos establecidos con los clientes.	
Realizar los cortes de obra solicitados por la dirección de los actuales contratistas.	
Elaborar los contratos de los servicios subcontratados.	
Tramitar las liquidaciones de los proyectos realizando la solicitud de devolución de retención de garantía según el tipo de contrato con el cliente.	
Efectuar un registro del avance financiero de los contratos y en general los proyectos de cada cliente.	
Llevar a cabo informes financieros de cada proyecto y contrato en donde se especifiquen variables como el monto contratado, monto facturado, anticipos y monto pendiente por facturar.	
Realizar informes que permitan a la gerencia tomar decisiones sobre temas de Cartera y Cuentas por pagar.	

Cuadro 12 (Continuación)

Hacer gestión de cobranza frente a cartera en mora.
Elaborar Entregas de obra al finalizar el servicio de un proyecto específico, las cuales deben incluir documentos tales como original o copia del original de certificaciones RETIE, planos récord y Serie 3 sellado por operador de red, actas de entrega de las actividades contratadas, protocolos de garantía de transformadores, entre otros requeridos por el cliente.
Elaborar flujos de caja periódicos que permitan a la dirección y gerencia tomar decisiones frente a cartera y demás acciones.
Revisar las facturas de venta realizadas por el Analista administrativo y aprobar su respectiva radicación ante el cliente.
Reportar cualquier condición, situación o acto que considere inseguro al área de Administración de Sistemas de Gestión para realizar la identificación, valoración y determinación de controle correspondientes.
Proponer procedimientos necesarios para el desarrollo y la mejora continua dentro de su proceso.
Apoyar las actividades derivadas del mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de salud y seguridad en el trabajo.
Apoyar la realización de las actividades descritas en los programas y planes de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo que se encuentre en contra vía de lo estipulado.

Fuente: Elaborado por el autor.

Cuadro 13. Perfil del cargo - Coordinador operativo.

Nombre del Cargo:	Coordinador operativo.
Misión:	
Planear, Organizar, Coordinar, Programar, Verificar y Ajustar las actividades desarrolladas en los proyectos elaborados por REDINGEL LTDA velando por el cumplimiento del contrato de trabajo entre la organización y el cliente, haciendo seguimiento y gestión al presupuesto, especificaciones del cliente, cortes de proyecto, avances, resultados de trabajo y proporcionando las evidencias suficientes a las áreas internas para facturación, contabilización, uso de recurso y demás responsabilidades dispuestas por la Alta Dirección para la óptima administración y prestación de servicios.	
Funciones:	
Direccionar comunicaciones recibidas de clientes, proveedores y partes interesadas hacia el área correspondiente para dar una adecuada gestión y respuesta.	
Participar en las reuniones, convocatorias y eventos a los cuales sea designado por parte del jefe inmediato.	
Recibir, consolidar y gestionar las Comunicaciones, Peticiones, Quejas y servicio No Conforme según el procedimiento establecido por la organización.	

Cuadro 13 (Continuación)

<p>Planear y coordinar las actividades que deben llevar a cabo los técnicos encargados y los técnicos electricistas para cumplir con las necesidades plasmadas en el contrato de trabajo y las especificaciones ajenas a éste a peticiones del cliente.</p>
<p>Realizar el seguimiento interno a presupuestos, cronograma y avances de obra con los respectivos informes de cumplimiento y disposiciones de cada uno de ellos.</p>
<p>Dar gestión a medidas preventivas y correctivas, acciones de mejora, estudios, procedimientos y programas que el cliente solicite según los procedimientos de trabajo interno.</p>
<p>Participar de manera activa y coordinada de las reuniones de avance y seguimiento de proyectos en cada una de las obras a cargo de la organización, actualizando las actividades de los cronogramas, presupuestos, especificaciones del cliente y demás disposiciones necesarias para dar cumplimiento al contrato del proyecto y los requisitos de obra, reportando los cambios al proyecto que sean o no significativos a alcance, costo y tiempo.</p>
<p>Recibir todo tipo de comunicación proveniente del cliente reportando al área administrativa el evento presentado, proponiendo mejoras y soluciones en la ejecución de proyectos y gestionando las acciones tomadas por la organización.</p>
<p>Realizar seguimiento y análisis de las acciones correctivas y preventivas propuestas por la organización para solucionar incidentes, accidentes y enfermedades laborales.</p>
<p>Reportar al área administrativa los eventos presentados de carácter comportamental de los trabajadores, contratistas, subcontratistas y personas cercanas a los proyectos desarrollados por la organización que puedan ocasionarles actos o condiciones inseguras que vayan en contra de las disposiciones organizacionales.</p>
<p>Ejecutar las actividades necesarias para cumplir con las actividades del objeto de la organización y los contratos de trabajo firmados entre la compañía y sus clientes.</p>
<p>Identificar y poner en conocimiento de la gerencia los requerimientos técnicos, humanos y logísticos necesarios para cumplir con sus metas y objetivos.</p>
<p>Asistir de manera activa y participativa a los comités de obra de acuerdo a requerimiento del cliente.</p>
<p>Coordinar el ingreso y contratación del personal de obra requerido para dar cumplimiento a cronogramas y actividades de los proyectos a cargo.</p>
<p>Representar y dirigir las visitas en conformidad con la norma RETIE, de parte del Operador de red CODENSA e Interventorías requeridas por los clientes.</p>
<p>Realizar tramitación ante Operador de red CODENSA tal como factibilidades, convenios, instalación de medidores y anexos.</p>
<p>Dar respuesta a las inquietudes, problemas o cualquier requerimiento de ingeniería solicitado por Clientes, Directores, Coordinadores, Encargados de obra o técnicos electricistas para realizar alguna actividad de la manera correcta.</p>
<p>Cumplir y hacer cumplir las disposiciones en carácter de salud y seguridad en el trabajo.</p>
<p>Elaborar propuestas presupuestales para actividades tales como Adicionales y Provisionales de obra.</p>

Cuadro 13 (Continuación)

Coordinar requerimientos de material en obra, desde la toma del pedido hasta la efectiva entrega del mismo en el proyecto.
Colaborar en demás disposiciones que tanto el jefe directo, como coordinadores, directivos y gerentes determinen, posterior acuerdo entre las partes.
Reportar cualquier condición, situación o acto que considere inseguro al área de Administración de Sistemas de Gestión para realizar la identificación, valoración y determinación de controle correspondientes.
Proponer procedimientos necesarios para el desarrollo y la mejora continua dentro de su proceso.
Apoyar las actividades derivadas del mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de salud y seguridad en el trabajo.
Apoyar la realización de las actividades descritas en los programas y planes de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo que se encuentre en contra vía de lo estipulado.

Fuente: Elaborado por el autor.

Cuadro 14. Perfil del cargo - Director SST

Nombre del Cargo:	Director SST.
Misión:	
Planear, Coordinar, Dirigir y Revisar el cumplimiento de actividades de seguridad y salud en el trabajo con el fin de que se ejecuten satisfactoriamente las actividades y controles establecidos; empleando metodologías de trabajo acordes al manejo de personal y control de actividades de seguimiento en obra.	
Funciones:	
Planear las actividades del SG SST respecto a los programas, plan de trabajo anual y las necesidades de la organización en la materia.	
Direccionar comunicaciones recibidas de clientes, proveedores y partes interesadas hacia el área correspondiente para dar una adecuada gestión y respuesta.	
Participar en las reuniones, convocatorias y eventos a los cuales sea designado por parte del jefe inmediato.	
Coordinar la ejecución de las actividades del SG-SST, conforme a los requisitos establecidos en el Sistema y en la legislación Nacional Vigente.	
Controlar que la empresa, sus trabajadores, visitantes y contratistas, cumplan las medidas de seguridad adaptadas y adoptadas por la organización.	

Cuadro 14 (Continuación)

<p>Consolidar y Reportar los hallazgos encontrados, incluyendo condiciones y actos inseguros que sean evidencia para establecer planes de acción para la mejora.</p>
<p>Establecer, Coordinar, Ejecutar y Verificar planes de acción formulados con las medidas preventivas y correctivas de acuerdo a la situación para la mejora del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.</p>
<p>Participar activamente del COPASST de la organización aportando las evidencias e indicadores encontrados y calculados para la organización, a fin de establecer parámetros de mejora.</p>
<p>Comunicar al personal propio, contratista y visitantes de las medidas adoptadas por la organización en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p>
<p>Cumplir las medidas adoptadas en el COPASST para mejorar las actividades y mitigar los peligros de acuerdo a los riesgos identificados por la organización.</p>
<p>Realizar charlas según sea necesario en el uso, inspección y mantenimiento de herramientas y equipos, con la finalidad, de que los trabajadores sean los primeros intérpretes de las inspecciones.</p>
<p>Participar activamente en las brigadas de emergencia de los proyectos llevados a cabo por la organización, garantizando la salida de los trabajadores ante cualquier eventualidad.</p>
<p>Coordinar, Consolidar y Realizar informes de gestión de los proyectos a cargo de la organización para comunicar lo encontrado a nivel de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p>
<p>Colaborar en demás disposiciones que tanto el jefe directo, como coordinadores, directivos y gerentes determinen, posterior acuerdo entre las partes.</p>
<p>Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</p>
<p>Reportar cualquier condición, situación o acto que considere inseguro al área de Administración de Sistemas de Gestión para realizar la identificación, valoración y determinación de controle correspondientes.</p>
<p>Revisar, establecer y aprobar los procedimientos, instructivos y demás documentos que sean necesarios para el desarrollo y la mejora continua dentro de su proceso.</p>
<p>Planear, Coordinar y Ejecutar las actividades de mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de salud y seguridad en el trabajo.</p>
<p>Planear, Coordinar y Ejecutar la realización de las actividades descritas en los programas y planes de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo.</p>

Fuente: Elaborado por el autor.

Cuadro 15. Perfil del cargo - Analista SST.

Nombre del Cargo:	Analista SST.
Misión:	
Supervisar, apoyar y vigilar el cumplimiento de actividades de seguridad y salud en el trabajo con el fin de que se cumplan satisfactoriamente los controles establecidos; empleando metodologías de trabajo acordes al manejo de personal y control de actividades de seguimiento en obra.	
Funciones:	
Inspeccionar las herramientas, sistemas de trabajo en alturas, equipos y maquinaria de trabajo de manera periódica y no periódica para validar las condiciones de la misma.	
Direccionar comunicaciones recibidas de clientes, proveedores y partes interesadas hacia el área correspondiente para dar una adecuada gestión y respuesta.	
Participar en las reuniones, convocatorias y eventos a los cuales sea designado por parte del jefe inmediato.	
Capacitar a los trabajadores en los peligros y riesgos inherentes a las actividades desarrolladas, explicando de manera detallada los controles establecidos para mitigar los efectos o causas del mismo.	
Controlar que la empresa, sus trabajadores, visitantes y contratistas, cumplan las medidas de seguridad adaptadas y adoptadas por la organización.	
Realizar informes de hallazgos, condiciones y actos inseguros que sean evidencia para establecer planes de acción para la mejora.	
Establecer planes de acción con las medidas preventivas y correctivas de acuerdo a la situación para la mejora del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.	
Participar activamente del COPASST de la organización aportando las evidencias e indicadores encontrados y calculados para la organización, a fin de establecer parámetros de mejora.	
Comunicar al personal propio, contratista y visitantes de las medidas adoptadas por la organización en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.	
Cumplir las medidas adoptadas en el COPASST para mejorar las actividades y mitigar los peligros de acuerdo a los riesgos identificados por la organización.	
Realizar charlas de cinco minutos en el uso, inspección y mantenimiento de herramientas y equipos, con la finalidad, de que los trabajadores sean los primeros intérpretes de las inspecciones.	
Participar activamente en las brigadas de emergencia de los proyectos llevados a cabo por la organización, garantizando la salida de los trabajadores ante cualquier eventualidad.	
Realizar informes de gestión de los proyectos a cargo para comunicar lo evidenciado.	

Cuadro 15 (Continuación)

Colaborar en demás disposiciones que tanto el jefe directo, como coordinadores, directivos y gerentes determinen, posterior acuerdo entre las partes.
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
Reportar cualquier condición, situación o acto que considere inseguro al área de Administración de Sistemas de Gestión para realizar la identificación, valoración y determinación de controle correspondientes.
Proponer procedimientos necesarios para el desarrollo y la mejora continua dentro de su proceso.
Apoyar las actividades derivadas del mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de salud y seguridad en el trabajo.
Apoyar la realización de las actividades descritas en los programas y planes de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo que se encuentre en contra vía de lo estipulado.

Fuente: Elaborado por el autor.

4.3 ENTORNO INTERNO Y EXTERNO.

4.3.1 Afectaciones por el desarrollo del país. La empresa ha tenido que verse altamente afectada de los acontecimientos externos del desarrollo del país y del mundo. Aunque no sea una multinacional, variaciones como lo es el precio del dólar afecta directamente los costos del material utilizado en la mayoría de operaciones. Además de esto hay una relación directa entre el ciclo económico en el sector de la construcción, con el cual se pueden tener expectativas favorables y también no deseadas.

La crisis inmobiliaria del año 2000 en Colombia, es una de las afectaciones más importantes para REDINGEL, debido a que no había iniciación de proyectos de vivienda en la misma proporción que los demás años, esto tuvo consecuencias directas sobre los clientes de REDINGEL, ya que la demanda de los servicios que presta depende primordialmente de la demanda que tengan las constructoras. Otro acontecimiento bastante marcado en la economía del país es el más reciente incremento en la divisa de cambio, el dólar. La Tasa Representativa del Mercado en Colombia llega a topes mayores a los \$3000 por dólar y provoca un alza en materiales que son directamente importados, como lo es el cobre, el principal insumo en la prestación de servicios de redes eléctricas.

4.3.2 Crisis en la empresa. REDINGEL confronta las mismas crisis que las empresas constructoras, enfrentándose a momentos difíciles en la economía del país. Es de íntima relación la estabilidad que presenta la economía del sector de la construcción con la de Colombia, debido a que es el sector que aporta no sólo al PIB sino al desarrollo y desempleo que se vive. REDINGEL no está preparada para

afrontar una próxima crisis, en los momentos donde ha sido clave adoptar alguna estrategia se ha tenido suerte en contar con grandes aliados y conformar estrechas relaciones entre los empresarios.

En el año 2015 se presentó una crisis en la cual el principal problema ocurrido fue la falta de liquidez, la empresa no tuvo los suficientes ingresos en determinado periodo de tiempo y no poseía los recursos para continuar con sus actividades. Entre lo cual no era posible pagar a los empleados y proveedores. Se vieron involucrados distintos factores que llevaron a esta situación, la principal la falta de planeación de un flujo de caja en donde se proyecte y se presupueste los costos y gastos en los que incurrirá la empresa en un corto plazo; la segunda es el comienzo del alza en la TRM, en donde no se tuvo en cuenta el incremento de los precios de los materiales más representativos; y la tercera razón fueron las malas decisiones frente uno de los contratos más importantes, la construcción de las redes eléctricas de la Universidad Libre de Barranquilla. Este proyecto tuvo gran dificultad en su administración, debido a que se cedió la misma a un contratista quien no logró responder con los compromisos contractuales que se exigían.

La gerencia tuvo que actuar inmediatamente y solicitar un crédito en una entidad financiera. Esta fue una buena solución al problema, ya que cubrió a la empresa en el tiempo que necesitaba para volver a auto sostenerse.

Esta crisis es una de las más preocupantes dentro de la empresa, debido a que problemas como la falta de análisis del flujo de caja aún no se han corregido, como tampoco se ha interpuesto una estrategia para los cambios en los precios de los insumos más importantes debido al incremento de la TRM en el país.

Actualmente se repite una situación con gran similitud a la sucedida en el 2015. La falta de liquidez es evidente para realizar pago a proveedores. Se tiene en mora facturas de compra de material mayores a 70 días. Tampoco se cuenta con la información necesaria financieramente para que la gerencia pueda tomar decisiones apropiadas en el momento de realizar abonos a proveedores y de esta forma disminuir los días en mora de las cuentas por pagar. Existe otra causa muy importante en la repetitividad de este tipo de crisis, la falta de organización de la información por cada proyecto ejecutado, es decir, manejo de presupuestos disponibles para cada servicio a ejecutar, distinguir entre los costos y gastos por proyecto o contrato.

4.3.3 Habilidad distintiva de la empresa. REDINGEL tiene como habilidad distintiva un valor que es clave para ser exitoso en el sector que compete, el compromiso y cumplimiento de obra.

Se ha desarrollado una a lo largo de una amplia experiencia la habilidad de hacer las cosas bien, con calidad, saber actualizarse en requerimientos de acuerdo a la

norma RETIE, llevar a cabo un SGSST adecuadamente, tener compromiso y responsabilidad durante y después de cada proyecto, dar confianza total al cliente.

4.3.4 Matriz de perfil competitivo. En la matriz de perfil competitivo es evidente el estado de competencia en el que se encuentra REDINGEL actualmente.

Se tomaron como referencia dos grandes empresas, siendo la primera HCR, una empresa del sector que en el momento compite fuertemente con REDINGEL y otras empresas que buscan dar la batalla en este mercado. HCR es una empresa que tiene una larga experiencia y ha sido merecedora de grandes proyectos en los cuales ha ganado adjudicaciones inclusive estando presente REDINGEL en los cuadros comparativos de los contratantes.

Por otro lado cabe la comparación en términos competitivos con otra de las grandes empresas del sector, COINTELCO, siendo esta segunda una de las competencias estrictas para REDINGEL. COINTELCO es una compañía de ingeniería y técnicos eléctricos de Colombia, fundada en 1999 por el Presidente Hugo Eduardo Jiménez (quien le ha dado el más alto conocimiento y posicionamiento en el sector eléctrico colombiano por más de 50 años) es una empresa especializada en el diseño y ejecución de proyectos de redes eléctricas y de telecomunicaciones, control de accesos, control de incendios, CCTV, proyectos de gestión energética, iluminación LED y natural.

Ambos presentan una amenaza para REDINGEL, debido a que el sector de la construcción contiene un mercado en el cual los clientes toman decisiones a partir de juicios muy exigentes y el de errores no puede existir.

Tabla 4. Matriz de perfil competitivo – REDINGEL.

Empresa a evaluar		REDINGEL LTDA		HCR		COINTELCO	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Cuantía	Cuantía Ponderada	Cuantía	Cuantía Ponderada	Cuantía	Cuantía Ponderada
Cumplimiento de obra	18%	7	1,26	6	1,08	8	1,44
Competitividad de Precios	16%	6	0,96	9	1,44	6	0,96
Seguridad y salud en el trabajo	12%	8	0,96	2	0,24	9	1,08

Tabla 4 (Continuación)

Calidad del servicio	15%	8	1,2	4	0,6	9	1,35
Lealtad del cliente	14%	9	1,26	7	0,98	9	1,26
Relaciones públicas	12%	8	0,96	8	0,96	8	0,96
Estructuración de la empresa	13%	3	0,39	3	0,39	7	0,91
TOTAL	100%	49	6,99	39	5,69	56	7,96

Fuente: Realizado por el autor con información de REDINGEL.

Después de ser evaluadas las tres compañías, resulta ser más competitiva la empresa COINTELCO, resultando 0,97 puntos por encima de REDINGEL y 2,27 puntos por encima de HCR.

HCR resulta ser competitiva por encima de REDINGEL e incluso de COINTELCO en uno de los factores con más importancia en el mercado, *Competitividad en precios*, demostrando así la probable razón por la que se ha mantenido como un gran rival en el sector.

REDINGEL muestra aspectos a mejorar en el factor más importante para el éxito, *Cumplimiento de obra*, en donde se califica con 7 puntos, encontrándose inferior a COINTELCO y muy cerca de HCR, los cuales se califican con 8 y 6 puntos respectivamente.

Por otro lado se muestra una fortaleza de REDINGEL y es la *Lealtad de los clientes*, factor clave para lograr metas en ventas y contratación.

La estructuración de la empresa, es un factor de vital importancia para el éxito en el mercado en que se desenvuelve REDINGEL. En la Matriz de perfil competitivo se muestran resultados deficientes, teniendo REDINGEL 3 puntos, cifra igualada a HCR y muy por debajo de COINTELCO, teniendo éstos 3 y 7 puntos respectivamente.

4.4 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

4.4.1Objetivos estratégicos

4.4.1.1Globales:

- Incrementar las ventas en términos de contratación anual.
- Ofrecer excelencia en servicios y mayor satisfacción de los clientes.
- Abarcar el mercado de licitación pública.

4.4.1.2Operativos y Funcionales:

- Mejorar el plan de trabajo y especificación de funciones y responsabilidades.
- Fortalecer el desarrollo de los trabajadores tanto profesional como personalmente.
- Certificar la empresa en el Sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001.
- Tener mayor organización y en especial funcionalidad de la información contable y financiera de la empresa.
- Incrementar la cobertura administrativa en zonas en donde se desarrollen proyectos con mayor volumen.

4.4.2Matriz DOFA

La matriz DOFA se utilizó como herramienta de diagnóstico para evaluar y determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que posee REDINGEL.

Se realizó en conjunto con la gerencia y dirección de la empresa determinando lo siguiente.

Cuadro 16. Matriz DOFA – REDINGEL

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<i>Todos nuestros proveedores están certificados por norma RETIE</i>	<i>Mercado nacional poco explorado</i>
<i>Información adecuada con la reciente implementación de las NIIF</i>	<i>La construcción es un sector que aporta en grande a la economía nacional</i>
<i>Amplio conocimiento mercado del principal servicio prestado</i>	<i>Mercado de proyectos públicos aún no explorado</i>
<i>Servicio y calidad diferenciados</i>	<i>Nuevos canales de comunicación globales y de gran aceptación como la Web y Redes sociales.</i>
<i>Buena relación con proveedores y contratistas</i>	<i>El crecimiento en el desarrollo de viviendas en el Área urbana de Barranquilla, teniendo este en el 2015 una variación del 27,16% con respecto al año anterior</i>
<i>Relaciones estratégicas con las constructoras</i>	<i>Especulación en baja de tasas de interés a nivel nacional debido a Reforma tributaria de 2017</i>
<i>Implementación de casi un 100% del SGSST</i>	

Cuadro 16 (Continuación)

DEBILIDADES	AMENAZAS
<i>Poco conocimiento en productos sustitutos</i>	<i>Varias empresas dedicadas a la misma actividad</i>
<i>Falta de tecnificación en la línea de servicios referente a cableado estructurado</i>	<i>Nuevas tendencias hacia energías alternativas como la solar</i>
<i>Falta de sucursales a nivel nacional, debido al desarrollo de proyectos en zonas distanciadadas de la capital y costos elevados en material, mano de obra y administración de los mismos desde Bogotá D.C.</i>	<i>Comportamiento del precio de los materiales</i>
<i>Ausencia de innovación y optimización de procesos operativa y administrativamente.</i>	<i>Variación de la TRM en Colombia</i>
<i>Ausencia de un Sistema de gestión de calidad</i>	<i>Alto dinamismo en los requerimientos de los clientes.</i>
<i>Información contable y financiera desorganizada y de poca utilidad para la toma de decisiones de la gerencia.</i>	<i>Competencia desleal</i>
<i>Deficiencia en la definición de la estructura organizacional, brindando prioridad a las tareas urgentes y no a lo importante.</i>	

Fuente: Realizado por el autor con información de REDINGEL.

4.4.3 Matriz EFE y EFI

Es necesario realizar un diagnóstico en el cual se evalúen los puntos más fuertes y más débiles de la empresa en sus diferentes áreas, para identificar los riesgos y estrategias a elaborar.

La matriz EFE Y EFI es una herramienta que permitirá evaluar y comparar diferentes factores internos y externos de REDINGEL. Además se realiza un balance en donde se define el tipo de estrategia que se conviene seguir de acuerdo al resultado de su análisis, resultando alguna de las siguientes opciones como posible para la empresa:

- a. Estrategias específicas de desarrollo
- b. Estrategias globales
- c. Estrategias selectivas
- d. Estrategias especiales
- e. Diversificación y crecimiento
- f. Abandono

Los criterios de evaluación para el diagnóstico de las matrices EFE Y EFI se muestran en la siguiente tabla 5.

A continuación se muestran los resultados de la evaluación de la matriz EFE Y EFI para la empresa REDINGEL.

Tabla 5. Criterios de evaluación para la realización de las matrices EFE Y EFI.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	% FAVORABLE	INTERPRETACIÓN
<i>MALO</i>	1	$N=<25\%$	<i>MALO</i>
<i>DEFICIENTE</i>	2	$N=<60\%$	<i>DEFICIENTE</i>
<i>BUENO</i>	3	$N=<85\%$	<i>BUENO</i>
<i>EXCELENTE</i>	4	$N=>85\%$	<i>EXCELENTE</i>

Fuente: Realizado por el autor.

En la matriz EFE evaluamos distintos factores que pueden tener un alto grado de importancia para la empresa. Se describen principalmente características del entorno externo en EFE y entorno interno en EFI, a los cuales se les ha asignado una ponderación (%) de acuerdo al grado de afectación que este posea para REDINGEL.

En el Anexo 3 se encuentra la subdivisión de cada *Entorno* expuesto en las Tablas 6, subdivisiones que se han valorado y promediado para resultar lo registrado en la columna *Evaluación* en las mismas tablas en mención.

Tabla 6. Matriz EFE – REDINGEL.

ENTORNOS	PONDERACIÓN	PESO	EVALUACIÓN	RESULTADO PONDERADO	INTERPRETACION
<i>Económico</i>	20%	0,8	2,6	0,5	<i>Bueno</i>
<i>Social y cultural</i>	15%	0,6	2,3	0,3	<i>Deficiente</i>
<i>Demográfico</i>	10%	0,4	2,6	0,3	<i>Bueno</i>
<i>Industrial y tecnológico</i>	15%	0,6	2,3	0,3	<i>Deficiente</i>
<i>Ecológico</i>	10%	0,4	2,3	0,2	<i>Deficiente</i>
<i>Político y legal</i>	10%	0,4	2,7	0,3	<i>Bueno</i>
<i>Organizacion al</i>	20%	0,8	2,7	0,5	<i>Bueno</i>
Total	100%	4		2,4	<i>Deficiente</i>

Fuente: Realizado por el autor.

La valoración dada para los entornos externos expuestos en la tabla 6 se muestran en algunos *Deficientes*, siendo los más críticos el entorno Socio cultural, Industrial y tecnológico y Ecológico.

El resultado Total de la matriz EFE se valora en 2,4 puntos sobre un total de 4 puntos, lo que se interpreta como *DEFICIENTE*. Este es un resultado que demuestra en qué proporción y qué tan grande es el riesgo que asume REDINGEL en el momento de desenvolverse en un entorno y un sector. Es una clara advertencia de cómo un entorno puede llegar a afectar las operaciones o servicios que se presten.

Tabla 7. Matriz EFI – REDINGEL.

DIMENSIONES	PONDERACION	PESO	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO	INTERPRETACION
<i>Familia</i>	15%	0,6	2,5	0,4	<i>Bueno</i>
<i>Administración</i>	10%	0,4	2,5	0,2	<i>Deficiente</i>
<i>Comercial</i>	20%	0,8	2,5	0,5	<i>Bueno</i>

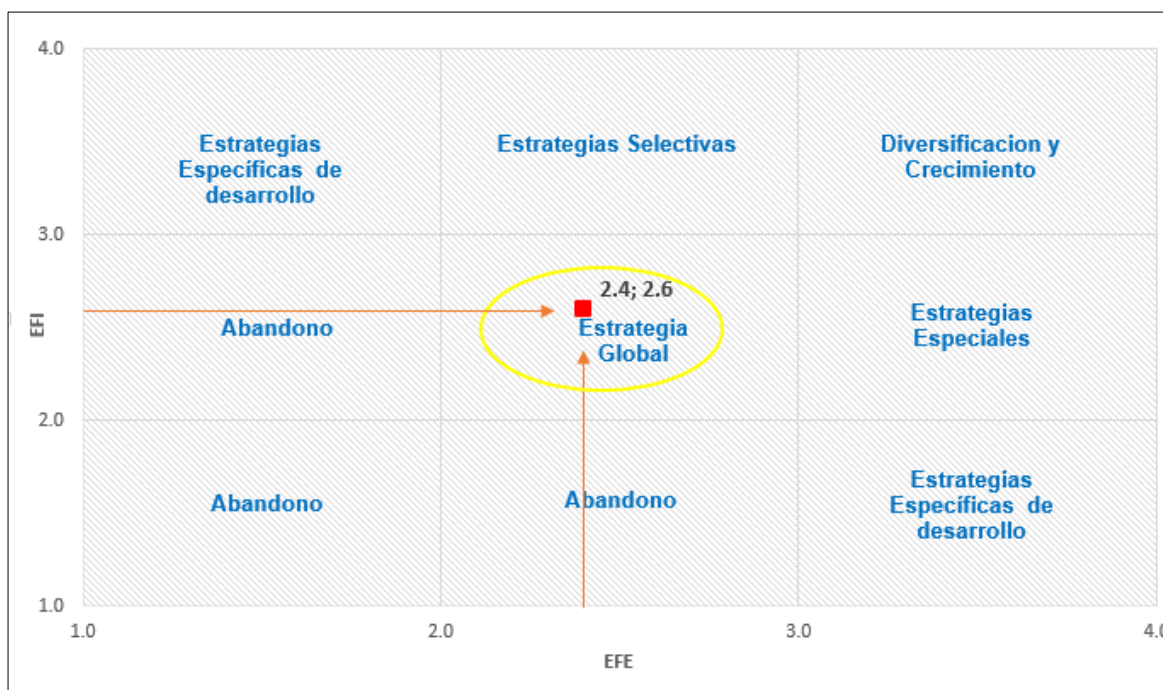
Tabla 7 (Continuación)

<i>Producción</i>	15%	0,6	3,1	0,5	<i>Bueno</i>
<i>Tecnológico</i>	15%	0,6	2,7	0,4	<i>Bueno</i>
<i>Financiera</i>	25%	1	2,4	0,6	<i>Deficiente</i>
Total	100%	4		2,6	<i>Bueno</i>

Fuente: Realizado por el autor.

La matriz EFI (Tabla 7) resulta ser positiva para REDINGEL, mostrando como entornos de *Buen desempeño* la Familia, el Comercial, el de Producción y el Tecnológico. Por otro lado se resaltan como *Deficientes* el área Administrativa y Financiera.

Gráfico 7. Matriz I-E –REDINGEL



Fuente: Realizado por el autor.

En el gráfico 7, Matriz I-E, es el resultado de realizar la intersección de los puntajes finales de las matrices EFE y EFI, 2,4 puntos y 2,6 puntos respectivamente. La

ubicación en donde cruzan estos dos puntos indica el tipo de estrategia a tomar para REDINGEL, para este caso es una estrategia de tipo Global lo que significa que deben implantarse objetivos, estrategias y planes que permitan a la empresa tener un mejoramiento a nivel macro, en su estructura y organización de las áreas más críticas que componen la actividad de la empresa.

5. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO

Las estrategias de mejoramiento para para planeación de REDINGEL fueron realizadas en base al análisis y diagnóstico realizado en el presente trabajo.

Se utilizan varias herramientas que permiten dar un enfoque a las estrategias que se plantearán a continuación.

La matriz DOFA y las matrices EFE Y EFI brindaron un panorama de diagnóstico de REDINGEL, el cual ha dirigido el planteamiento a un tipo de estrategias, estructurales y globales de la organización. Se decide que este tipo de estrategia permitirá a la empresa obtener mayor eficiencia y destacada organización en la información y prestación de servicios tener una mejora en la toma de decisiones objetivas.

Las estrategias definidas según:

a. Fortalezas y oportunidades

- Buscar ventajas competitivas a partir de la calidad del servicio
- Potencializar el marketing para dar a conocer nuestros servicios vía Web y Redes sociales.
- Sacar provecho de la adecuada práctica de construir Instalaciones eléctricas con material completamente certificado para entrar a explorar el mercado de licitación pública.
- Buscar la posibilidad de penetración en nuevos proyectos a nivel nacional, tomando a favor características fuertes de la organización como lo el Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Desarrollar programas de incentivos para el bienestar, crecimiento personal y profesional, y motivación de los empleados.

b. Fortalezas y amenazas

- Conservar convenios y fortalecer relaciones estrechas con empresas clientes y proveedores.
- Evaluación del servicio prestado valorando el nivel de satisfacción por parte de los clientes.

- Continuar generando un equilibrio entre costos y precios, manteniendo el principal valor de la organización, la calidad.
- Mantener la estrategia de diferenciación por calidad de servicio para mitigar la competencia desleal que pueda existir ocasionalmente.

c. Debilidades y oportunidades

- Capacitar y formar al personal de obra en procedimientos técnicos específicos.
- Analizar la posibilidad de una apertura de sucursal en la ciudad de Barranquilla, realizando un diagnóstico de cobertura, costos, beneficios y mano de obra.
- Redefinir la estructura organizacional, estableciendo manuales de funciones y responsabilidades para los diferentes cargos y áreas.
- Implementar nuevos Software contable que permitan la confiabilidad en el manejo de la información financiera y contable.
- Implementar un Sistema de gestión de calidad para mejorar el servicio ofrecido al cliente a partir de recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias.

d. Debilidades y amenazas

- Analizar el mercado y su tendencia a un mediano y largo plazo para estar actualizado con las nuevas proyecciones en la industria a nivel nacional.
- Incorporar a personal calificado para la ejecución de las actividades poco conocidas por la empresa y que en este momento se encuentran subcontratadas, de manera que se pueda ofrecer un servicio de mayor calidad y al mismo tiempo ser más competitivos reduciendo costos y equilibrando precios.
- Fortalecer el área de compras para tomar mejores decisiones en cuanto a comparativos de proveedores en compra de material y reducir el impacto en las subidas por variaciones en la TRM.
- Brindar mayor importancia al área de presupuestos permitiendo a la empresa generar propuestas de servicios mejor elaboradas y obteniendo mayores oportunidades de posibles negocios.

6. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN

Cuadro 17. Plan de implementación-Campaña de concientización de parte de las directivas hacia todos los demás empleados de la filosofía empresarial enfocada a la calidad del servicio.

OBJETIVOS POR CUMPLIR:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ofrecer excelencia en servicios y mayor satisfacción de los clientes.
ESTRATEGIAS POR CUMPLIR:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Buscar ventajas competitivas a partir de la calidad del servicio. ○ Continuar generando un equilibrio entre costos y precios, manteniendo el principal valor de la organización, la calidad. ○ Mantener la estrategia de diferenciación por calidad de servicio para mitigar la competencia desleal que pueda existir ocasionalmente.
PLAN A EJECUTAR:	<i>Campaña de concientización de parte de las directivas hacia todos los demás empleados de la filosofía empresarial enfocada a la calidad del servicio.</i>
RECURSO HUMANO REQUERIDO:	Todos los empleados.
RESPONSABLE A CARGO:	Alta gerencia.
RECURSO FINANCIERO REQUERIDO:	Ninguno.
TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN:	Constantemente.
METODOLOGÍA:	
<p>Llevar a cabo charlas de inducción a los empleados como mínimo una vez por semana en donde se enfatice la importancia de la calidad en cada detalle del servicio prestado a los clientes, la atención y la prioridad que debe brindarse a los requerimientos que los mismos soliciten.</p> <p>Exigir constantemente la prioridad en entregas de excelencia con la que los encargados de obra deben trabajar.</p>	

Fuente: Realizado por el autor

Cuadro 18. Plan de implementación- Introducir periódicamente contenido actualizado en la página Web y Redes sociales de la empresa

OBJETIVOS POR CUMPLIR:	o Incrementar las ventas en términos de contratación anual.
ESTRATEGIAS POR CUMPLIR:	o Potencializar el marketing para dar a conocer nuestros servicios vía Web y Redes sociales.
PLAN A EJECUTAR:	<i>Introducir periódicamente contenido actualizado en la página Web y Redes sociales de la empresa.</i>
RECURSO HUMANO REQUERIDO:	Persona encargada de mercadeo con conocimiento de los proyectos de la empresa.
RESPONSABLE A CARGO:	Dirección administrativa.
RECURSO FINANCIERO REQUERIDO:	Ninguno.
TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN:	Debe ejecutarse constantemente, una vez por mes como mínimo.
METODOLOGÍA:	
<p>Material requerido: Actualización de los proyectos ejecutados y en ejecución. Fotos y videos que correspondan a cada uno de los proyectos.</p> <p>Se desea que la actualización de la información o publicaciones subidas se realicen semanalmente, pero se puede empezar siendo mensual.</p> <p>Página web: Debe ser alimentada por contenido multimedia como videos de aquellos proyectos que destaquen el buen servicio prestado e imágenes de todos los proyectos ejecutados. Además tiene que fortalecerse la sección de Servicios, donde se ilustre de una manera más llamativa y clara qué ofrece REDINGEL.</p> <p>Redes sociales: En las redes ya creadas debe asignarse a una persona que actualice la información y las publicaciones periódicamente, en donde se muestren además de avances y entregas de obras, noticias de interés en el sector de la construcción e información importante para los empleados.</p> <p>Se deben crear cuentas en Instagram y Twitter, y buscar la posibilidad de llegar a los clientes deseados siguiendo un tipo de público en específico.</p>	

Fuente: Realizado por el autor

Cuadro 19. Plan de implementación-Realizar el estudio de apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Barranquilla

OBJETIVOS POR CUMPLIR:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incrementar las ventas en términos de contratación anual. ○ Incrementar la cobertura administrativa en zonas en donde se desarrollen proyectos con mayor volumen.
ESTRATEGIAS POR CUMPLIR:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Buscar la posibilidad de penetración en nuevos proyectos a nivel nacional, tomando a favor características fuertes de la organización como lo el Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo. ○ Analizar la posibilidad de una apertura de sucursal en la ciudad de Barranquilla, realizando un diagnóstico de cobertura, costos, beneficios y mano de obra.
PLAN A EJECUTAR:	<i>Realizar el estudio de apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Barranquilla.</i>
RECURSO HUMANO REQUERIDO:	Dirección administrativa y área financiera.
RESPONSABLE A CARGO:	Gerencia.
RECURSO FINANCIERO REQUERIDO:	Estimable según análisis. (1 a 2 años)
TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN:	6 meses
METODOLOGÍA:	
<p>Primero se debe llevar a cabo un análisis de mercado del sector, teniendo en cuenta factores como la demanda existente y proyectada, tipo de proyectos que se desarrollan, posibles competidores.</p> <p>Evaluar la mano de obra disponible para trabajar en este territorio, bien sea local o llevada desde Bogotá D.C. Además el personal necesario para el área administrativa y de ingeniería. Realizar un reconocimiento de potenciales clientes del área al igual que proveedores. Determinar la viabilidad y el Recurso financiero requerido, aspectos a favor y en contra y su relación costo/beneficio.</p>	

Fuente: Realizado por el autor

Cuadro 20. Plan de implementación-Licitar en proyectos públicos.

OBJETIVOS POR CUMPLIR:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Abarcar el mercado de licitación pública. ○ Incrementar las ventas en términos de contratación anual.
ESTRATEGIAS POR CUMPLIR:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sacar provecho de la adecuada práctica de construir Instalaciones eléctricas con material completamente certificado para entrar a explorar el mercado de licitación pública. ○ Analizar el mercado y su tendencia a un mediano y largo plazo para estar actualizado con las nuevas proyecciones en la industria a nivel nacional.
PLAN A EJECUTAR:	<i>Licitación en proyectos públicos.</i>
RECURSO HUMANO REQUERIDO:	Gerencia, dirección administrativa, área de presupuestos e ingeniería enfocada licitaciones públicas.
RESPONSABLE A CARGO:	Dirección administrativa.
RECURSO FINANCIERO REQUERIDO:	Ninguno.
TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN:	1 año.
METODOLOGÍA:	
<p>Recopilación de información que certifique la experiencia de la empresa en los principales proyectos llevados a cabo.</p> <p>Hacer una evaluación de la empresa que permita identificar mediante indicadores el estado financiero para la ejecución de este tipo de proyectos.</p> <p>Efectuar la inscripción del RUP ante la Cámara de Comercio de Bogotá.</p> <p>Realizar un análisis de las licitaciones publicadas en donde se identifiquen los proyectos en los que se cumplan las condiciones requeridas para así dedicar recurso humano en la presentación de propuestas de licitación.</p>	

Fuente: Realizado por el autor

Cuadro 21. Plan de implementación- Redefinir el organigrama, manual de funciones y responsabilidades de la empresa.

OBJETIVOS POR CUMPLIR:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mejorar el plan de trabajo y especificación de funciones y responsabilidades.
ESTRATEGIAS POR CUMPLIR:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Redefinir la estructura organizacional, estableciendo manuales de funciones y responsabilidades para los diferentes cargos y áreas. ○ Brindar mayor importancia al área de presupuestos permitiendo a la empresa generar propuestas de servicios mejor elaboradas y obteniendo mayores oportunidades de posibles negocios.
PLAN A EJECUTAR:	<i>Redefinir el organigrama, manual de funciones y responsabilidades de la empresa.</i>
RECURSO HUMANO REQUERIDO:	Todos los empleados.
RESPONSABLE A CARGO:	Área de recursos humanos.
RECURSO FINANCIERO REQUERIDO:	Ninguno.
TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN:	2 meses
METODOLOGÍA:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer un diagnóstico de la estructura actual de la empresa, funciones y responsabilidades. 2. Dirigirse a cada empleado cuestionando sus funciones e importancia de las mismas en la misión y visión de la empresa. 3. Alinear las funciones y responsabilidades de cada cargo hacia los objetivos organizacionales. 4. Redefinir el organigrama de la empresa, evaluando a posibilidad de agregar o quitar puestos de trabajo. 	

Fuente: Realizado por el autor

Cuadro 22. Plan de implementación- Llevar a cabo una evaluación técnica y económica de los servicios que se encuentran subcontratados

OBJETIVOS POR CUMPLIR:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mejorar el plan de trabajo y especificación de funciones y responsabilidades.
ESTRATEGIAS POR CUMPLIR:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incorporar a personal calificado para la ejecución de las actividades poco conocidas por la empresa y que en este momento se encuentran subcontratadas, de manera que se pueda ofrecer un servicio de mayor calidad y al mismo tiempo ser más competitivos reduciendo costos y equilibrando precios. ○ Capacitar y formar al personal de obra en procedimientos técnicos específicos.
PLAN A EJECUTAR:	<i>Llevar a cabo una evaluación técnica y económica de los servicios que se encuentran subcontratados.</i>
RECURSO HUMANO REQUERIDO:	Área operativa y financiera.
RESPONSABLE A CARGO:	Área operativa y financiera.
RECURSO FINANCIERO REQUERIDO:	Ninguno.
TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN:	6 meses.
METODOLOGÍA:	
<p>Realizar una investigación de las actividades que se quieren cubrir en cuanto a aspectos técnicos, económicos. Evaluar proveedores de insumos y equipos requeridos.</p> <p>Determinar el impacto financiero que resulta de hacer la prestación del servicio por cuenta de la empresa comparado por subcontratación.</p> <p>Establecer la próxima estrategia a tomar, la cual puede abarcar la contratación de personal de planta que lidere este tipo de servicios o bien sea la capacitación de la mano de obra ya existente ó la decisión de continuar subcontratando las actividades evaluadas.</p>	

Fuente: Realizado por el autor

Cuadro 23. Plan de implementación- Brindar capacitaciones técnicas a los empleados de temas eléctricos.

OBJETIVOS POR CUMPLIR:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fortalecer el desarrollo de los trabajadores tanto profesional como personalmente.
ESTRATEGIAS POR CUMPLIR:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar programas de incentivos para el bienestar, crecimiento personal y profesional, y motivación de los empleados. ○ Capacitar y formar al personal de obra en procedimientos técnicos específicos.
PLAN A EJECUTAR:	<i>Brindar capacitaciones técnicas a los empleados de temas eléctricos.</i>
RECURSO HUMANO REQUERIDO:	Área de recursos humanos, área de ingeniería y operativa.
RESPONSABLE A CARGO:	Área de recursos humanos.
RECURSO FINANCIERO REQUERIDO:	Ninguno.
TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN:	4 meses (realizar periódicamente)
METODOLOGÍA:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Indagar con los diferentes proveedores acerca de las capacitaciones que ofrecen de carácter gratuito hacia los empleados, en temas como Subestaciones eléctricas, aparatos, entre otros. 2. Organizar al personal de tal manera que se estipulen días y horas para llevar a cabo la capacitación, se debe tener en cuenta la disponibilidad que posee cada obra y su cronograma. 3. Realizar las capacitaciones con todos los empleados que sea posible. 4. Establecer periodos de capacitación de los empleados en donde se tenga una continuidad en el aprendizaje. 	

Fuente: Realizado por el autor.

Cuadro 24. Plan de implementación- Implementar un Plan de carrera para todos los empleados

OBJETIVOS POR CUMPLIR:	○ Fortalecer el desarrollo de los trabajadores tanto profesional como personalmente.
ESTRATEGIAS POR CUMPLIR:	○ Desarrollar programas de incentivos para el bienestar, crecimiento personal y profesional, y motivación de los empleados.
PLAN A EJECUTAR:	<i>Implementar un Plan de carrera para todos los empleados.</i>
RECURSO HUMANO REQUERIDO:	Todos los empleados.
RESPONSABLE A CARGO:	Área de recursos humanos.
RECURSO FINANCIERO REQUERIDO:	No estipulado aún.
TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN:	3 años.
METODOLOGÍA:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. “Analizar puestos para determinar similitudes y diferencias entre ellos. 2. Agrupar puestos con exigencias de comportamiento similares en familias de puestos. 3. Identificar trayectorias profesionales con puestos de las mismas familias. 4. Integrar el conjunto de redes de trayectorias en un único sistema”.²⁶ <p>Para Mondy y Noe²⁷ existen cuatro tipos de ruta de carrera que pueden emplearse dentro de una organización en el desarrollo de un plan de carrera como se exponen a continuación.</p>	

²⁶ SASTRE, Miguel Ángel. Dirección de recursos humanos. En: Google books. [Sitio web]. [Consultado el 28 de febrero de 2017]. Disponible en: https://books.google.com.co/books/about/Direcci%C3%B3n_de_recursos_humanos.html?id=pMINAQAACAAJ&redir_esc=y.

²⁷ MONDY, R. Administración de recursos humanos. En: Google books. [Sitio web]. [Consultado el 28 de febrero de 2017]. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=UkWAvHmBswC&printsec=frontcover&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

Cuadro 24 (Continuación)

- Ruta Tradicional de carrera: En esta ruta el empleado avanza verticalmente de forma ascendente en la organización hacia un puesto determinado; cada puesto requiere una preparación para alcanzar el puesto del siguiente nivel, de esta forma el empleado va escalando de un puesto al próximo para adquirir la suficiente preparación y experiencia. Una de las principales ventajas de esta ruta estriba en que es directa; la ruta es clara y el individuo ya conoce los puestos por los que tiene que pasar.
- Ruta de carrera en Red: La ruta en red consiste en una combinación de una secuencia vertical con oportunidades horizontales. En esta ruta de carrera se identifica la experiencia en alguno de los niveles y la necesidad de fortalecer experiencias antes de pasar al siguiente nivel, de esta manera se puede ser más realista en cuanto a las oportunidades para el desarrollo de un individuo en la empresa. Tiene como desventaja que es más complejo explicar a las personas sobre qué ruta debe seguir en alguna línea específica de trabajo.
- Ruta lateral: Si bien las rutas de carrera anteriores se visualizan en los niveles de abajo hacia arriba, los movimientos laterales en la organización pueden lograr que un individuo encuentre nuevos retos. Esta ruta de carrera lateral no genera aumento de sueldo o ascensos, pero los empleados pueden adquirir más valor dentro de la empresa.
- Ruta dual de carrera: Esta ruta de carrera es diseñada para los cargos técnicos a los que no les interesan los puestos gerenciales por medio del proceso normal de ascensos en las empresas. Esta ruta les da la posibilidad de hacer aportes significativos a una empresa sin tener que convertirse necesariamente en gerentes. Esta ruta de carrera permite tener gerentes calificados que no tienen que ser expertos en conocimientos técnicos y de igual forma se conservan los técnicos competentes en los puesto

Fuente: realizado por el autor

Cuadro 25. Plan de implementación-Cambiar el Software contable

OBJETIVOS POR CUMPLIR:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tener mayor organización y en especial funcionalidad de la información contable y financiera de la empresa.
ESTRATEGIAS POR CUMPLIR:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar un nuevo Software contable que permitan la confiabilidad en el manejo de la información financiera y contable. ○ Fortalecer el área de compras para tomar mejores decisiones en cuanto a comparativos de proveedores en compra de material y reducir el impacto en las subidas por variaciones en la TRM.
PLAN A EJECUTAR:	<i>Cambiar el Software contable.</i>
RECURSO HUMANO REQUERIDO:	Área contable, área de compras y presupuestos, área administrativa y financiera.
RESPONSABLE A CARGO:	Dirección administrativa.
RECURSO FINANCIERO REQUERIDO:	<p>Inversión inicial: \$4.000.000 a \$6.000.000</p> <p>Anualidades: \$500.000 a \$700.000</p>
TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN:	3 meses.
METODOLOGÍA:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cotizar los diferentes tipos de Software contables existentes en el mercado, comparando funcionalidad, herramientas que brinda, acople a las necesidades de la empresa y precio. 2. Se debe tener en cuenta que debe ser un programa contable que además facilite los procesos de compras en cuanto a comparativos de proveedores entre otras cosas, adicional a esto debe satisfacer las necesidades de informes gerenciales que permitan darle información coherente y confiable para la toma de decisiones. 3. Tomar la decisión contando con todo el equipo de trabajo y en especial de la gerencia. 4. Realizar el proceso de implementación y parametrización. 	

Fuente: Realizado por el autor

Cuadro 26. Plan de implementación- Empezar el proceso de planeación, implementación y control del Sistema de gestión de calidad.

OBJETIVOS POR CUMPLIR:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Certificar la empresa en el Sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001.
ESTRATEGIAS POR CUMPLIR:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar un Sistema de gestión de calidad para mejorar el servicio ofrecido al cliente a partir de recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias. ○ Evaluación del servicio prestado valorando el nivel de satisfacción por parte de los clientes. ○ Conservar convenios y fortalecer relaciones estrechas con empresas clientes y proveedores.
PLAN A EJECUTAR:	<i>Empezar el proceso de planeación, implementación y control del Sistema de gestión de calidad.</i>
RECURSO HUMANO REQUERIDO:	Todos los empleados y consultor en gestión de calidad.
RESPONSABLE A CARGO:	Consultor en Sistema de gestión de calidad.
RECURSO FINANCIERO REQUERIDO:	
TIEMPO APROXIMADO DE EJECUCIÓN:	2 años y 6 meses.
METODOLOGÍA:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Información: Conocer los requisitos y las técnicas de implementación de ISO. 2. Planificación: Abarca el análisis de la situación, donde se registra lo que ya está implementado y lo que hace falta por implementar. 3. Desarrollo: Diseño y documentación de los procesos de conformidad de ISO. 4. Capacitación: Se debe capacitar a todos los empleados para trabajar de acuerdo a la norma. 5. Auditorías internas: Se debe preparar a la organización para la certificación bajo la norma. 6. Auditoría de certificación ante entidad certificadora de ISO 9001. 	

Fuente: realizado por el autor

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la planeación estratégica se determina la Estructura organizacional de REDINGEL, especificando funciones, cargos y relaciones de jerarquía directas, y demás características que deben ser comunicadas formalmente para un mejor direccionamiento al cumplimiento de objetivos empresariales.

Existe la creación de un nuevo cargo en la empresa, Coordinador de compras, quien tendrá la misión de Promover, coordinar y supervisar todas las acciones tendientes a prestar una atención eficiente y cordial a los clientes, así como establecer los mecanismos de control y seguimiento para las cotizaciones, negocios y condiciones comerciales establecidas con los clientes directos e indirectos velando por la recuperación y cobro eficiente de los servicios prestados.

7.2 ESTRAGIAS DE MERCADO

Lo intangible que entrega REDINGEL a cada cliente es lo que produce su fidelidad y además una excelente recomendación hacia otros posibles clientes.

REDINGEL hace de la satisfacción completa de sus clientes su propósito principal, desde el momento de la asesoría en los proyectos, aconsejando siempre con valores incorruptibles como el compromiso y la honestidad, hasta la entrega final u oficial y su respectiva postventa de cada uno de ellos.

La estrategia se resume en tener una diferenciación, identificando atributos que muchos compradores en el sector de la construcción consideran como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacerlos.

7.3 CONTRATACIÓN HISTÓRICA DE REDINGEL

La contratación de REDINGEL mostrada en el gráfico 4 muestra la suma de los A nivel general se evidencia un crecimiento en los valores contratados, partiendo desde cifras cercanas a los \$2.000.000.000 y contratando actualmente cifras superiores a los \$5.000.000.000, estandarizadas al valor de salario mínimo legal vigente del año 2016.

En el año 2001 se muestra una fluctuación decreciente que marca posiblemente la crisis inmobiliaria vivida en el país desde el año 1999 al 2003.

La variación porcentual de contratación anual de REDINGEL, marca puntuales fluctuaciones entre variaciones positivas y negativas desde el año 2005 hasta el año 2014.

Una posible causa de las variaciones repetitivas presentadas es el tiempo de ejecución de los proyectos contratados. Este fenómeno de variaciones positivas y negativas da respuesta a que en la mayor parte de contratos se estima un periodo de ejecución de obra de 1.5 a 2.5 años, lo que llevaría a la conclusión de que la empresa no aumenta en gran proporción su capacidad de contratación debido a que debe esperar que algunos proyectos finalicen para la contratación de nuevos, se resumiría en que la empresa ha contado con un año de contratación y el siguiente de ejecución.

7.4 VALORES DE LA EMPRESA

Se definieron los valores según las encuestas realizadas como se muestran a continuación. El valor de la calidad fue incluido, aunque no tuviera la mayor votación, debido a la insistencia de parte de la gerencia.

Son la guía de sus decisiones y el comportamiento de todo el equipo REDINGEL.

- Cumplimiento: Ser puntuales en cada actividad individual y colectiva.
- Calidad: En la búsqueda de ser excelentes.
- Compromiso: Personal dedicado y trabajador.
- Aprendizaje: Crecer como equipo de trabajo, personal y profesionalmente.
- Buen trato: Prima la sencillez y el respeto.
- Orden: Limpieza y eficiencia en cada labor.
- Comunicación: Relaciones que brindan confianza y sinceridad, interna y externamente.

7.5 CRISIS EN REDINGEL

La falta de liquidez es una de las crisis más preocupantes dentro de la empresa, debido a que problemas como la falta de análisis del flujo de caja aún no se han corregido, como tampoco se ha interpuesto una estrategia para los cambios en los precios de los insumos más importantes debido al incremento de la TRM en el país.

Actualmente se repite una situación con gran similitud a la sucedida en el 2015. La falta de liquidez es evidente para realizar pago a proveedores. Se tiene en mora facturas de compra de material mayores a 70 días. Tampoco se cuenta con la información necesaria financieramente para que la gerencia pueda tomar decisiones apropiadas en el momento de realizar abonos a proveedores y de esta forma disminuir los días en mora de las cuentas por pagar. Existe otra causa muy

importante en la repetitividad de este tipo de crisis, la falta de organización de la información por cada proyecto ejecutado, es decir, manejo de presupuestos disponibles para cada servicio a ejecutar, distinguir entre los costos y gastos por proyecto o contrato.

7.6 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

Después de ser evaluadas las tres compañías, resulta ser más competitiva la empresa COINTELCO, resultando 0,97 puntos por encima de REDINGEL y 2,27 puntos por encima de HCR.

HCR resulta ser competitiva por encima de REDINGEL e incluso de COINTELCO en uno de los factores con más importancia en el mercado, *Competitividad en precios*, demostrando así la probable razón por la que se ha mantenido como un gran rival en el sector.

REDINGEL muestra aspectos a mejorar en el factor más importante para el éxito, *Cumplimiento de obra*, en donde se califica con 7 puntos, encontrándose inferior a COINTELCO y muy cerca de HCR, los cuales se califican con 8 y 6 puntos respectivamente.

Por otro lado se muestra una fortaleza de REDINGEL y es la *Lealtad de los clientes*, factor clave para lograr metas en ventas y contratación.

La estructuración de la empresa, es un factor de vital importancia para el éxito en el mercado en que se desenvuelve REDINGEL. En la Matriz de perfil competitivo se muestran resultados deficientes, teniendo REDINGEL 3 puntos, cifra igualada a HCR y muy por debajo de COINTELCO, teniendo éstos 3 y 7 puntos respectivamente.

7.7 MATRIZ EFE Y EFI

La valoración dada para los entornos externos expuestos en la tabla 6 se muestran algunos *Deficientes*, siendo los más críticos el entorno Socio cultural, Industrial y tecnológico y Ecológico.

El entorno económico es favorable para REDINGEL aunque se incluyan afectaciones por la Inflación del país, la cual tiene una relación directa en la materia prima que es adquirida en este sector de la industria.

El entorno Social y cultural destaca un factor clave para el sector y es la Composición social de la población, la cual afecta proporcionalmente la demanda del sector de la construcción. REDINGEL es una empresa que realiza en mayor porcentaje proyectos NO VIS, por lo tanto también tiene una codependencia en la demanda que exista en cierta parte de la población hacia vivienda NO VIS. Esta

variable de Composición social se valora deficiente para el entorno Social y cultural, debido a que existen brechas en el país muy marcadas en cuanto a capacidad adquisitiva de la población.

El positivo crecimiento de la población en Colombia aumenta necesariamente la demanda en vivienda, se toma como un factor favorable para la empresa por directa relación.

Por otro lado, uno de los entornos con mayor porcentaje de importancia es el Industrial y tecnológico, el cual no resulta ser bueno para REDINGEL. La inversión tecnológica, la investigación y desarrollo no es una de las prioridades en Colombia, no es posible evidenciar grandes avances en cortos periodos de tiempo en el sector de la construcción.

La normatividad ambiental ha cambiado positivamente los últimos años en Colombia, en donde se exigen por ejemplo un mayor y adecuado manejo y disposición de toda clase de residuos. Aunque la normatividad se encuentre estipulada, en ocasiones no es clara y tampoco existe conciencia de parte de los contratistas que conforman el sector. La construcción es una rama de la economía en la que se puede seguir avanzando para convertirlo en un factor a favor de cualquier empresa que se desenvuelva en el mismo.

En cuanto al entorno Político y legal, existe estabilidad en legislación para el sector. Actualmente se tienen resultados positivos debido a planes desarrollados por el Gobierno nacional referentes a viviendas para programas sociales. Hay una gran expectativa en la demanda de contratos que el Estado ofrece para licitación pública de contratistas como REDINGEL.

El resultado Total de la matriz EFE se valora en 2,4 puntos sobre un total de 4 puntos, lo que se interpreta como *DEFICIENTE*. Este es un resultado que demuestra en qué proporción y qué tan grande es el riesgo que asume REDINGEL en el momento de desenvolverse en un entorno y un sector. Es una clara advertencia de cómo un entorno puede llegar a afectar las operaciones o servicios que se presten.

La matriz EFI resulta ser positiva para REDINGEL, mostrando como entornos de *Buen desempeño* la Familia, el Comercial, el de Producción y el Tecnológico. Por otro lado se resaltan como *Deficientes* el área Administrativa y Financiera.

La familia es un factor clave para REDINGEL, el cual actualmente se encuentra controlado pero genera un riesgo alto para el sostenimiento de la empresa a largo plazo. La influencia familiar es directa, la junta de socios está conformada por un núcleo familiar, que aunque en el presente se posea una relación estable, se asume el riesgo de una posible decisión de disolución por alguno de los socios. Adicional a esto, en el 2016 fue manifestado el deseo de retiro de su cargo, del actual socio

mayoritario quien lidera la mayor parte de procesos y actividades de la empresa, quien afirma que su estadía en REDINGEL será hasta el 2019. Es importante generar estrategias que permitan la descentralización hacia la gerencia general de la empresa y asegurar el sostenimiento de la misma.

El área Administrativa se divide en cinco variables. La primera es la gerencia, la cual actualmente es una fortaleza desde el liderazgo y la asertividad en la toma de decisiones de la misma. La segunda es el área de recursos humanos, ésta contiene procesos deficientes como los procesos de selección, contratación, capacitación y beneficios hacia los empleados. Las estrategias y los planes de acción deben llevar un enfoque en el que el recurso humano obtenga mayor gestión en pro del bienestar y crecimiento de los empleados. Paralelamente existe una deficiencia en las áreas contable y financiera, las cuales aunque cuenten con los profesionales adecuados para las funciones que se desarrollan, no tienen claridad ni orden en la información requerida por la gerencia para la toma de decisiones. Por último la Administración cuenta con una variable a favor y es la logística, esta ha tenido buenos resultados en cuanto a entrega de material de obra, cumplimiento de programación de obras y coordinación de personal rotativo entre los proyectos.

Las dimensiones Comercial, Productiva y Tecnológica, muestran buenos resultados buenos para la empresa. En la dimensión Comercial resalta fortaleza como los clientes, las políticas de venta y la negociación. En cuanto a la dimensión Productiva la calidad del servicio es una fuerte variable que genera excelentes resultados. La dimensión Tecnológica tiene a favor el uso de herramientas avanzadas tecnológicamente para una mayor eficiencia en los trabajos efectuados en obra, lo que permite reducir tiempos y aumentar la seguridad se los trabajadores.

La dimensión Financiera presenta indicadores *Deficientes* que en un corto y largo plazo podrían causar efectos negativos en el crecimiento de la empresa. Una variable muy importante es la inversión, con la que REDINGEL no cuenta actualmente, debe ser propuesta como posible fuente de ingresos; la propiedad, la rentabilidad sobre activos y patrimonio es un aspecto que no puede ignorarse y por el contrario debe formar parte de una de las principales estrategias de fuente de ingresos con la que cuenta cualquier organización. Por otra parte la variable Capital de trabajo obtiene resultados negativos en liquidez y capital de trabajo neto, factor preocupante para el sostenimiento y supervivencia de la empresa. Cuando una empresa carece de liquidez debe tomar decisiones que la llevan a ingresar capital de otras fuentes que pueden llevar a la organización a un endeudamiento elevado para realizar el pago de sus obligaciones atrasadas. Otra variable que no es evaluada dentro de REDINGEL es el control del punto de equilibrio, en donde no se estima el momento en que se cubren todos los costos y gastos de cada proyecto en ejecución y se empieza a obtener rentabilidad.

En el gráfico 7, Matriz I-E, es el resultado de realizar la intersección de los puntajes finales de las matrices EFE y EFI, 2,4 puntos y 2,6 puntos respectivamente. La

ubicación en donde cruzan estos dos puntos indica el tipo de estrategia a tomar para REDINGEL, para este caso es una estrategia de tipo Global lo que significa que deben implantarse objetivos, estrategias y planes que permitan a la empresa tener un mejoramiento a nivel macro, en su estructura y organización de las áreas más críticas que componen la actividad de la empresa.

8. CONCLUSIONES

- Mediante la descripción de la trayectoria de la empresa en el presente trabajo, se determinó que la experiencia de REDINGEL en el sector de la construcción es la base para mantenerse posicionada como una de las empresas que brindan un excelente servicio en Redes e Ingeniería eléctrica. Esta trayectoria de más de 17 años le permitió adquirir una habilidad distintiva de ofrecer servicios de calidad y fidelizar clientes importantes.
- La misión, visión y objetivos de REDINGEL se establecieron de forma satisfactoria, partiendo de las ideas y el que la gerencia propuso incluir. La visión se estipuló para un periodo de 5 años, siendo los objetivos congruentes con un corto, mediano y largo plazo para el logro a satisfacción de la visión planteada.
- Los valores de REDINGEL fueron propuestos mediante un instrumento estadístico, una encuesta.
- Dentro del entorno externo en donde se desenvuelve REDINGEL se concluye que se tienen amenazas en factores económico, demográfico, político y legal y organizacional; y oportunidades en factores Social y cultural, industrial y tecnológico y ecológico.
- Dentro del entorno interno de REDINGEL se concluye que se tienen fortalezas en factores familiar, comercial, productivo y tecnológico; y debilidades en factores administrativo y financiero.
- A partir de la matriz DOFA, la matriz de Perfil competitivo y la Matriz EFE y EFI, se determinó el tipo y definición de cada una de las estrategias. Las estrategias definidas son de tipo global, donde se ven involucrados procesos administrativos, contables, de recursos humanos y financieros. Adicional a esto las estrategias brindan cobertura a amenazas y oportunidades previamente identificadas.
- Se llevó a cabo la construcción de trece planes basados en las estrategias y los objetivos estipulados. Dentro cada plan se realizó la definición de: Objetivo por cumplir, Estrategia por cumplir, Recursos humano requerido, Responsable a cargo, Recurso financiero requerido, Tiempo aproximado de ejecución y Metodología aplicable.
- El diseño del plan estratégico de la empresa REDINGEL LTDA se concluye satisfactoriamente, incluyendo los siguientes elementos clave para su ejecución: Antecedentes de la compañía, Entorno interno y externo, Definición de misión, visión, objetivos y valores, Diagnóstico estratégico, Estrategias de mejoramiento y Metodología de implementación.

9. RECOMENDACIONES

- La investigación y actualización de información del entorno externo e interno de REDINGEL debe ser una práctica constante que permita a la empresa visualizar e identificar posibles Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
- La misión y objetivos de REDINGEL deben ser replanteados en el momento que la Visión de la compañía cumpla el tiempo estipulado para su ejecución y/o se decida dar otro enfoque a lo que la alta gerencia desee proyectar a un largo plazo.
- La divulgación y promoción de las decisiones tomadas desde la gerencia es la clave del exitoso cumplimiento las mismas, por lo que se recomienda realizar un enfoque en la efectiva comunicación entre los diferentes niveles y áreas de la empresa.
- Se recomienda brindar especial prioridad al continuo mejoramiento de los procesos administrativos y financieros, donde han sido detectadas específicas falencias.
- Los planes construidos en el presente trabajo son producto de un análisis detallado de diferentes características de REDINGEL, los cuales a sugerencia deben empezar su ejecución en un tiempo no mayor a 1 año, debido a que los factores que influyen en la construcción de los mismos, son variables que en el transcurso del tiempo deberán ser analizadas de nuevo para proponer nuevas estrategias y por consiguiente diferentes planes por ejecutar.
- En el presente trabajo se plantean estrategias de naturaleza Global, las cuales en el momento de ser cumplidas a cabalidad se propone realizar una segunda planeación estratégica que permita a REDINGEL dirigir sus planes hacia una posible expansión o diversificación.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES. Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias, Volumen 1. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A., 2006. 445 p.

ALVARES TORRES, Martin. Manual de Planeación estratégica. En: Instituto mexicano de la juventud. [Sitio web]. México, D. F [Consultado 25, Octubre, 2016]. Disponible en: https://www.pediatrica.gob.mx//manu_planeaestra.pdf

ANDI. Colombia: Balance 2014 y Perspectivas 2015 .En: Asociación nacional de empresarios de Colombia [Sitio web]. [Consultado 9, octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>

¹ ANDI. Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016 .En: Asociación nacional de empresarios de Colombia [Sitio web]. [Consultado 10, octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf>

CAMACOL. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES EN COLOMBIA”. En: Camacol. [Sitio web]. [Consultado 12, octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.camacol.co/sites/default/files/proyecto-de-investigacion-del-sector-de-la-construccion-de-edificaciones-en-Colombia.pdf>.

CHANDLER .Strategy and structure. En: Google Books. [Sitio web]. [Consultado 20, octubre, 2016]. Disponible en: https://books.google.es/books/about/Strategy_and_Structure.html?hl=es&id=mKfjhPZTkB8C

DANE. Cuentas trimestrales-PIB. En: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. [Sitio web]. [Consultado 5, noviembre, 2016]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim16_oferta_demanda.pdf

DANE. Indicadores Económicos alrededor de la construcción. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. [Sitio web]. [Consultado 22, octubre, 2016]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IIItrim16.pdf

DANE. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES EN COLOMBIA”. En: Camacol. [Sitio web]. [Consultado 12,

octubre, 2016]. <http://www.camacol.co/sites/default/files/proyecto-de-investigacion-del-sector-de-la-construccion-de-edificaciones-en-Colombia.pdf>

FERNÁNDEZ ROMERO. Andrés. Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. España, Madrid: Ediciones Días de Santos, 2010. 240 p.

FRANCÉS. Antonio. Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Naulcalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación, 2006. 507 p.

MONDY, R. Administración de recursos humanos. En: Google books. [Sitio web]. [Consultado el 28 de febrero de 2017]. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=UkWaAvHmBswC&printsec=frontcover&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

PORTER. Fuerzas de Porter. En: ICE. [Sitio web]. [Consultado 15, octubre, 2016]. Disponible en: <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/13/03-3-5-fuerzas-de-porter/>

PORTER. Planificación estratégica. En: Escuela de organización industrial. [Sitio web]. [Consultado 15, octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/gisellecollado/2011/12/06/planificacion-estrategica-analisis-de-porter/>

QUINN, J. Strategies for change. En: Google books. [Sitio web]. [Consultado 20, octubre, 2016]. Disponible en: https://books.google.com.co/books/about/Strategies_for_change.html?id=WpYoAQAAAMAJ&redir_esc=y

SASTRE, Miguel Ángel. Dirección de recursos humanos. En: Google books. [Sitio web]. [Consultado el 28 de febrero de 2017]. Disponible en: https://books.google.com.co/books/about/Direcci%C3%B3n_de_recursos_humano_s.html?id=pMINAQAACAAJ&redir_esc=y.

UNAM. Glosario de términos utilizados en planeación y evaluación. En: Ingeniería Unam. [Sitio web]. México. [Consultado 28, Febrero, 2017]. Disponible en: http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/documentos/docsconsulta07_11/glosario.pdf

ANEXOS

Anexo A. Histórico de contratos en curso o adjudicados.

CONTRATOS EN CURSO O ADJUDICADOS						
Fecha de elaboración de este cuadro						
ENTIDAD CONTRATANTE	NOMBRE DEL PROYECTO	VALOR TOTAL (\$ MILES)	VALOR TOTAL (SMLV)	VALOR TOTAL SEGÚN SMLV 2016 (\$)	VARIACIÓN ANUAL (%)	FECHA INICIO
URBANS S.A	CAMINO VERDE DEL CEREZO	\$170.000.000	654			15/02/2000
CONSTRUCTORA COLMENA S.A	PARQUES DE SALAMANCA	\$42.000.000	161			06/04/2000
URBANS S.A	CAMINO VERDE DEL DURAZNO	\$110.000.000	423			09/06/2000
URBANS S.A	PARQUE RESIDENCIAL QUINTAS DE "LA PRADERA" – INTERES SOCIAL	\$220.000.000	846			10/08/2000
CONSTRUCTORA COLMENA S.A	PARQUE RESIDENCIAL CANAGUAY. VILLAVICENCIO - META	\$36.000.000	138			15/11/2000
URBANS S.A	ÉXITO CALLE 104 AVENIDA CENTENARIO	\$138.800.000	534			12/12/2000
		\$716.800.000	2.756	1.900.043.614		2000
CONSTRUCTORA COLMENA S.A	PARQUE RESIDENCIAL SAN DIEGO	\$60.000.000	210			06/01/2001
URBANS S.A	VILLA UCRANIA	\$150.000.000	524			21/03/2001
URBANS S.A	CONJUNTO RESIDENCIAL "VILLANITA"	\$25.000.000	87			06/04/2001
URBANS S.A	VILLA ANITA	\$50.000.000	175			15/06/2001
		\$285.000.000	997	687.044.318	-64%	2001
URBANS S.A	QUINTAS DE PRIMAVERA	\$180.000.000	583			15/01/2002
URBANS S.A	QUINTAS DE LA PRADERA	\$150.000.000	485			03/03/2002
URBANS S.A	CAMINO DE MODELIA	\$474.000.000	1.534			01/08/2002
		\$804.000.000	2.602	1.793.921.748	161%	2002

Anexo A (Continuación)

PROURBANISMO S.A	CONJUNTO RESIDENCIAL AZALEA -I- II-ETAPA – ESTRATO 5	\$260.000.000	783			01/01/2003
URBANSA S.A	QUINTAS DE CAMINO VERDE	\$120.000.000	361			15/04/2003
URBANSA S.A	ROBLES	\$130.000.000	392			15/06/2003
CONSORCIO URBANSA-ALCABAMA-INGEURBE	MONTECARLO 300 VIVIENDAS	\$600.000.000	1.807			01/09/2003
CEM CONSTRUCTORES	SAN SIMEON	\$50.000.000	151			01/12/2003
		\$1.160.000.000	3.494	2.408.939.157	34%	2003
CONSORCIO URBANSA-OSPINAS	URBANIZACIÓN PORTAL DEL PINAR 900 VIVIENDAS	\$900.000.000	2.359			01/01/2005
CONCIVILES	ARBOS	\$157.000.000	412			01/06/2005
URBANSA S.A	CAMINO DE HAYUELOS	\$400.000.000	1.048			01/06/2005
URBANSA S.A	BOSQUES DE CAMINO VERDE	\$400.000.000	1.048			01/06/2005
		\$1.857.000.000	4.868	3.356.010.315	39%	2005
CONSORCIO BOSQUES DE LA ALAMEDA	BOSQUES DE LA ALMEDA	\$620.000.000	1.520			01/01/2006
CONSORCIO URBANSA-ALCABAMA-	CENTRO EMPRESARIAL PORTOS I.	\$600.000.000	1.471			01/01/2006
URBANSA S.A	CAMINO VERDE DEL CIRUELO	\$150.000.000	368			01/08/2006
		\$1.370.000.000	3.358	2.315.081.740	-31%	2006
CONSORCIO URBANSA-ALCABAMA-	CENTRO EMPRESARIAL PORTOS I.	\$900.000.000	2.075			01/01/2007
	MALLORCA	\$479.000.000	1.104			01/01/2007
CONSORCIO URBANSA-ALCABAMA-	CENTRO EMPRESARIAL PORTOS I.	\$400.000.000	922			01/01/2007
		\$1.779.000.000	4.102	2.828.084.955	22%	2007
URBANSA S.A	ANDALUCIA REAL	\$560.000.000	1.213			01/03/2008
CONCIVILES	RINCON DE LA COLINA	\$520.000.000	1.127			01/06/2008
MANDAL CONSTRUCCIONES SAS	VILLAS DE SAN FELIPE	\$400.000.000	867			01/11/2008
		\$1.480.000.000	3.207	2.211.036.620	-4%	2008
CENTRO COMERCIAL PLAZA	IMAX PLAZA D ELAS AMÉRICAS	\$650.000.000	1.308			01/01/2009

Anexo A (Continuación)

CONSORCIO URBANSA ALCABAMA	CENTRO EMPRESARIAL PORTOS SABANA 80	\$1.300.000.000	2.616			01/02/2009
URBANSA S.A	MONTANAR-PALOS VERDES	\$750.000.000	1.509			01/06/2009
	ANDALUCÍA RESERVADO	\$444.000.000	894			01/01/2009
		\$3.144.000.000	6.327	4.362.339.545	97%	2009
URBANSA S.A	MONTANAR-ALCAPARROS	\$850.000.000	1.650			01/01/2010
KONSTRUKTE K	TOLEDO 48	\$460.000.000	893			01/01/2010
CONSORCIO URBANSA ALCABAMA	CENTRO EMPRESARIAL PORTOS SABANA 80	\$1.300.000.000	2.524			01/02/2010
	RESERVA DEL RESTREPO	\$190.000.000	369			01/01/2010
		\$2.800.000.000	5.437	3.748.493.204	-14%	2010
URBANSA S.A	URAPANES	\$1.000.000.000	1.867			01/08/2011
URBANSA S.A	VERÓNICA	\$1.025.000.000	1.914			01/01/2011
CONSORCIO HOSPITAL DE CAJICÁ	HOSPITAL DE CAJICÁ	\$1.350.000.000	2.521			01/08/2011
URBANSA S.A	LIMONAR	\$1.020.000.000	1.904			01/01/2011
	139 RESERVADO	\$312.000.000	583			01/01/2011
COMPENSAR	SUBA SAN ANDRÉS	\$535.000.000	999			01/01/2011
		\$5.242.000.000	9.787	6.747.802.670	80%	2011
MANDAL CONSTRUCCIONES SAS	SAN FELIPE RESERVADO	\$578.000.000	1.020			01/06/2012
CONSORCIO BOSQUES DE LA ALAMEDA	PARQUES DE LA ALAMEDA	\$1.100.000.000	1.941			01/07/2012
MANDAL CONSTRUCCIONES SAS	HACIENDA SAN LUIS	\$570.000.000	1.006			01/09/2012
URBANSA S.A	URAPANES	\$1.750.000.000	3.088			01/08/2012
TORRES DE GRANADA S.A.S	TORRES DE GRANADA	\$138.788.901	245			01/12/2011
		\$4.136.788.901	7.300	5.032.874.169	-25%	2012
GUAYMARAL SAS	GUAYMARAL RESERVADO	\$860.000.000	1.459			01/02/2013
PRODESA	PALO DE AGUA GALERAS	\$650.000.000	1.103			01/05/2013
NT GROUP	MIRADOR DEL PEÑÓN GIRARDOT	\$360.000.000	611			01/05/2013
RESERVA DEL MEDITERRANEO SAS	RESERVA DEL MEDITERRÁNEO	\$362.500.000	615			01/07/2013

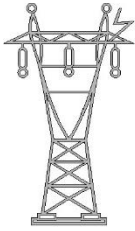
Anexo A (Continuación)

AMERINCO SAS	FORTE NOVO	\$412.500.000	700			01/10/2013
KONSTRUKTEK	UNIVERSIDAD LIBRE DE BARRANQUILLA	\$3.114.756.850	5.284			01/11/2013
PARQUE INDUSTRIAL EL RINCÓN	PARQUE INDUSTRIAL EL RINCÓN	\$800.000.000	1.357			01/11/2013
URBANSA S.A	TOLEDO	\$348.000.000	590			01/12/2013
TORRES DE GRANADA S.A.S	TORRES DE GRANADA	\$435.705.512	739			01/12/2011
		\$7.343.462.362	12.457	8.588.612.117	71%	2013
NT GROUP	COSMOPOLITAN	\$395.000.000	641			01/05/2014
URBANSA S.A	ALEJANDRÍA	\$518.000.000	841			01/05/2014
CANELÓN SAS	CANELON	\$315.000.000	511			01/06/2014
URBANSA S.A	GUAYACANES	\$1.589.000.000	2.580			01/06/2014
GU PROYECTOS	LUMA YOPAL	\$601.099.099	976			01/07/2014
URBANSA S.A	NOGALES	\$694.674.097	1.128			01/11/2014
TORRES DE GRANADA S.A.S	TORRES DE GRANADA	\$520.000.000	844			01/12/2014
		\$4.632.773.196	7.521	5.185.208.837	-40%	2014
PROMOTORA BAMBÚ S.A.S	BAMBÚ	\$822.413.395	1.276			01/01/2015
DESARROLLOS URBANOS S.A.S	MONTEARROYO	\$691.520.304	1.073			01/02/2015
PROKSOL S.A.S	TEKTO SAN MARCOS	\$902.471.780	1.401			01/03/2015
PRODESA	PALO DE AGUA JERICÓ	\$366.000.000	568			01/03/2015
TORRES DE GRANADA S.A.S	TORRES DE GRANADA	\$607.107.532	942			01/12/2015
CANELÓN SAS	CANELON	\$375.000.000	582			01/06/2015
URBANSA S.A	GUAYACANES	\$866.000.000	1.344			01/06/2015
CONSTRUCCIONES E INVERSIONES TAMBAKU	MADEIROS	\$175.000.000	272			01/02/2015
		\$4.805.513.011	7.458	5.141.902.651	-1%	2015
CONSORCIO BOSQUES DE LA ALAMEDA	PARQUES DE LA ALAMEDA	\$400.000.000	580			01/12/2016
CONSTRUCCIONES E INVERSIONES TAMBAKU	MADEIROS	\$505.000.000	732			01/02/2016
PROKSOL S.A.S	TEKTO NAVARRA	\$630.000.000	914			01/09/2016
PROKSOL S.A.S	TEKTO LOURDES	\$600.199.969	871			01/01/2016

Anexo A (Continuación)

MANDAL CONSTRUCCI ONES SAS	PIETRA	\$549.695.849	797			01/05/2016
DUQUIN SAS	QUIRON	\$126.281.539	183			01/06/2016
TORRES DE CADIZ S.A.S	TORRES DE CADIZ	\$876.890.298	1.272			01/06/2016
CONSTRUCT ORA INLASA	SAN PAULINO	\$330.000.000	479			01/09/2016
PROKSOL S.A.S	FORTE LA QUINTA	\$641.000.000	930			01/10/2016
PARQUE INDUSTRIAL EL RINCÓN	PARQUE INDUSTRIAL EL RINCÓN	\$500.000.000	725			01/11/2013
		\$5.159.067.655	7.483	5.159.067.655	0%	2016

Anexo B. Formato encuesta



REDINGEL LTDA.
REDES E INGENIERIA ELECTRICA LTDA.
Nit. 830.065.430-4

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Estimado integrante de la familia

REDINGEL.

Queremos invitarte a que nos compartas tu opinión acerca de tu perspectiva personal hacia la empresa.

Escribe máximo 5 valores que a tu consideración **Identifiquen** a la empresa, los veas **Reflejados en las actividades** o los hayas **Aprendido** en tu corto o largo trayecto en ella.

Valor:	
¿Por qué?	
Valor:	
¿Por qué?	
Valor:	
¿Por qué?	
Valor:	
¿Por qué?	
Valor:	
¿Por qué?	

¡Gracias por su colaboración!

"Solos podemos hacer muy poco; unidos podemos hacer mucho".

Anexo C. Matriz de datos externos

ENTORNO ECONOMICO		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACION
Crecimiento Económico	Crecimiento del PIB	3
	Variación porcentual del PIB	4
	composición social del PIB	4
TOTAL		3.7
Inflación	Inflación anual	1
	Variación porcentual de la inflación	2
TOTAL		1.5
Distribución del ingreso	Índice GINI	2
TOTAL		2
Economía Internacional	Exportaciones	4
	Importaciones	2
	Inversión Extranjera	3
	Deuda Externa	2
	Riesgo del país	2
	Devaluación/reevaluación	2
TOTAL		2.5
Apoyo institucional	Fuentes de financiación	3
	Instrumentos financieros	3
	Asistencia técnica	2
TOTAL		2.6
Actividad económica	Sector Agropecuario	2
	Minería	3
	Servicios	4
	Industria	3
	Construcción	4
	Comercio	3
	Transporte	2
TOTAL		3
Otros indicadores	Macro	2
	Micro	3
TOTAL		2.5
Mercado de Capitales	Tasas de captación	2
	Tasas de colocación	2
TOTAL		2
ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL		
Empleo	Población en edad de trabajar	3
	Tasa global de desempleo	2
	Tasa de desempleo hombres	2
	Tasa de desempleo mujeres	2
	Tasa de ocupación por actividad	2
	Tasa de sub-empleo	2
TOTAL		2.2
Seguridad Social	Afiliados al sistema	2
	Cotización del sistema	2
	Cajas de compensación	2

Anexo C (Continuación)

	Pensiones	2
	Salud	2
TOTAL		2
Ingreso Percapita	Valor de pib percapita	2
	nivel de gastos x hogares	2
TOTAL		2
Medios de transportes	Infraestructura de medios de transp	3
	Crecimiento en el transito	3
TOTAL		3
Comunicaciones	Infraestructura	3
	Medios de comunicación	3
TOTAL		3
Justicia	Sistemas de justicia	3
	Eficiencia del sistema	2
TOTAL		2.5
Condiciones de vida y bien del I.D.H		2
TOTAL		2
Educación	Tasa de cobertura Bruta	2
	Tasa de cobertura neta	2
	Tasa de participación	2
	Nivel de alfabetización	2
TOTAL		2
Vivienda	Número de viviendas	3
	Calidad	2
	Demanda	4
	Oferta	3
	Costo	2
TOTAL		2.8
Composición social de la población	Número de habitantes por estrato socio económico	1
	Número de hogares pobres en Colombia	1
	Jefatura de hogares de genero	2
TOTAL		1.3
Composición Familiar	Tasa de reproducción en Colombia	2
	Tasa de fecundidad	2
	Jefatura de hogares de genero	2
TOTAL		2
ENTORNO DEMOGRAFICO		
Población	Tasas de crecimiento de la población	3
	Tasas de natalidad y Mortalidad de la población	3
	Esperanza de vida al nacer	3
	Migración	2
	Emigración	2
	Desplazados	1
	Número de hijos	3
Número de matrimonios	4	

Anexo C (Continuación)

TOTAL		2.6
ENTORNO INDUSTRIAL Y TECNOLOGICO		
Mercado de tecnología	Transferencia de tecnología	3
	Precio	2
	Distribución de tecnología	2
	Inversión en tecnología	2
	Personal Calificado	2
	Investigación Y desarrollo	1
TOTAL		2
Procesos administrativos	Eficiencia de los cuerpos directivos	2
TOTAL		2
Organización del trabajo	descentralización de las actividades	3
TOTAL		3
Normatividad	Licenciamiento de tecnología	3
	Subsidios e incentivos tributarios	2
TOTAL		2.5
Costo de producción y dis	Porcentaje de costo de producción	2
TOTAL		2
Valor agregado	Porcentaje de empresas con valor agregado	2
TOTAL		2
ENTORNO ECOLOGICO		
Impacto que genera las labores	Efecto del cumplimiento de los estándares ambientales	2
	Importancia del medio ambiente en la planeación de los negocios	2
	impacto ambiental	2
TOTAL		2
Incentivos y restricciones para el desarrollo de la empresa	Líneas de crédito	3
	Proyectos regionales	3
	impacto geográfico	2
TOTAL		2.7
Normatividad ambiental	Exigencia de la regulación ambiental	2
	Claridad de la regulación ambiental	2
TOTAL		2
Contribución en mejoramiento al medio ambiente	efectividad de los reportes ambientales	2
	Inversión social y ambiental	2
TOTAL		2
Infraestructura de servicios	Calidad en la infraestructura de transporte	2
	Calidad en la infraestructura portuaria	3
	Calidad del abastecimiento de la electricidad	3
TOTAL		2.7
ENTORNO POLITICO Y LEGAL		
Situación política a nivel nacional	Regulación del gobierno central	3
TOTAL		3

Anexo C (Continuación)

Situación política a nivel local	Regulación del gobierno local	3
TOTAL		3
Tendencias ideológicas de transparencia	transparencia de las políticas	2
TOTAL		2
Gremios y grupos de presión	Confianza	2.5
TOTAL		2.5
Constitución nacional	violación o cumplimiento al control constitucional	2.5
TOTAL		2.5
Legislación general	independencia judicial	3
	eficiencia del sistema legal	2
TOTAL		2.5
ENTORNO ORGANIZACIONAL		
Organización jurídica	eficiencia del sistema tributario	3
	Tramitología burocrática	3
TOTAL		3
Cultura, valores y creencias	importancia de la responsabilidad social	3
	importancia de la capacitación de personal	2
TOTAL		2.5
Estabilidad empresarial	importancia del mercadeo	3
	Magnitud de las ventas	3
	Confiabilidad en la gerencia	3
	La eficacia de los cuerpos directivos	3
TOTAL		3
Características de empleo	Remuneración	2
	Productividad	3
	Relaciones empleador/trabajador	3
	selección y reclutamiento de personal	2
TOTAL		2.5
Contratación	Prácticas de contratación	1
	Prácticas de despido	2
	Cooperación	2
TOTAL		1.7
Cadenas productivas	existencias de cadenas productivas	3
TOTAL		3
Competividad	Competencia domestica	3
	intensidad de competencia en los mercados locales	2
	Competencia externa	3
TOTAL		2.7

Anexo D. Matriz EFE

VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Crecimiento Económico	15%	0.6	3.7	0.555	92.5 %	EXCELENTE
Inflación	20%	0.8	1.5	0.3	37.5 %	DEFICIENTE
Distribución del ingreso	10%	0.4	2.0	0.2	50.0 %	DEFICIENTE
Economía Internacional	10%	0.4	2.5	0.25	62.5 %	BUENO
Apoyo institucional	10%	0.4	2.7	0.26666667	66.7 %	BUENO
Actividad económica	30%	1.2	3.0	0.9	75.0 %	BUENO
Otros indicadores	3%	0.12	2.5	0.075	62.5 %	BUENO
Mercado de Capitales	2%	0.08	2.0	0.04	50.0 %	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4		2.58666667	64.7 %	BUENO

MATRIZ EVALUACION ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Empleo	15%	0.6	2.2	0.3	50.0 %	DEFICIENTE
Seguridad Social	10%	0.4	2.0	0.2	50.0 %	DEFICIENTE
Ingreso Percapita	7%	0.28	2.0	0.1	35.7 %	DEFICIENTE

Medios de transportes	10%	0.4	3.0	0.3	75.0%	BUENO
Comunicaciones	10%	0.4	3.0	0.3	75.0%	BUENO
Justicia	6%	0.24	2.5	0.2	83.3%	BUENO
Condiciones de vida y bien del I.D.H	13%	0.52	2.0	0.3	57.7%	DEFICIENTE
Educación	12%	0.48	2.0	0.2	41.7%	DEFICIENTE
Vivienda	6%	0.24	2.8	0.2	83.3%	BUENO
Composición social de la población	7%	0.28	1.3	0.1	35.7%	DEFICIENTE
Composición Familiar	4%	0.16	2.0	0.1	62.5%	BUENO
TOTAL	100%	4		2.3	57.5%	DEFICIENTE

Anexo D (Continuación)

MATRIZ EVALUACION ENTORNO DEMOGRAFICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Población	100%	4	2.6	2.6	65.0%	BUENO
TOTAL	100%	4		2.6	65.0%	BUENO

MATRIZ EVALUACION ENTORNO INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Mercado de tecnología	18%	0.72	2.0	0.36	50.0%	DEFICIENTE
Procesos administrativos	16%	0.64	2.0	0.32	50.0%	DEFICIENTE
Organización del trabajo	16%	0.64	3	0.48	75.0%	BUENO
Normatividad	23%	0.92	2.5	0.575	62.5%	BUENO
Costo de producción y dis	12%	0.48	2.0	0.24	50.0%	DEFICIENTE
Valor agregado	15%	0.6	2	0.3	50.0%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4		2.275	56.9%	DEFICIENTE

MATRIZ EVALUACION ENTORNO ECOLÓGICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Impacto que genera las labores	30%	1.2	2.0	0.60	50.0%	DEFICIENTE
Incentivos y restricciones para el desarrollo de la empresa	22%	0.88	2.7	0.59	67.5%	BUENO
Normatividad ambiental	10%	0.4	2.0	0.20	50.0%	DEFICIENTE
Contribución en mejoramiento al medio ambiente	15%	0.6	2.0	0.30	50.0%	DEFICIENTE
Infraestructura de servicios	23%	0.92	2.7	0.62	67.5%	BUENO
TOTAL	100%	4		2.32	57.9%	DEFICIENTE

Anexo D (Continuación)

MATRIZ EVALUACION ENTORNO POLITICO Y LEGAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Situación política a nivel nacional	20%	0.8	3.0	0.60	75.0%	BUENO
Situación política a nivel local	26%	1.04	3.0	0.78	75.0%	BUENO
Tendencias ideológicas de transparencia	8%	0.32	2.0	0.16	50.0%	DEFICIENTE
Gremios y grupos de presión	20%	0.8	2.5	0.50	62.5%	BUENO
Constitución nacional	9%	0.36	2.5	0.23	62.5%	BUENO
Legislación general	17%	0.68	2.5	0.43	62.5%	BUENO
TOTAL	100%	4		2.69	67.3%	BUENO

MATRIZ EVALUACION ENTORNO ORGANIZACIONAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Organización jurídica	23%	0.92	3.0	0.69	75.0%	BUENO
Cultura, valores y creencias	10%	0.4	2.5	0.25	62.5%	BUENO
Estabilidad empresarial	15%	0.6	3.0	0.45	75.0%	BUENO
Características de empleo	10%	0.4	2.5	0.25	62.5%	BUENO
Contratación	9%	0.36	1.7	0.15	42.5%	DEFICIENTE
Cadenas productivas	13%	0.52	3.0	0.39	75.0%	BUENO
Competitividad	20%	0.8	2.7	0.54	67.5%	BUENO
TOTAL	100%	4		2.72	68.1%	BUENO

Anexo E. Matriz datos internos

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	EVALUACION	
MALO	1	
DEFICIENTE	2	
BUENO	3	
EXCELENTE	4	
DIMENSION LA FAMILIA		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Familia	Influencia de la dirección familiar	1
	Influencia de los familiares en la empresa, Problemas y soluciones	4
TOTAL		2.5
DIMENSION ADMINISTRATIVA		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Gerencia	Perfil Profesional	3
	Liderazgo	4
	Gestión	3
	Toma de Decisiones	4
	Proyecciones	3
TOTAL		3.4
Recursos Humanos	Procesos de Selección	2
	Contratación	2
	Capacitación	2
	Beneficios	2
TOTAL		2.0
Contabilidad	Informes de estados financieros	1
	El buen uso de los estados Financieros	1
TOTAL		1
Logística	Entrega de material de obra	3
	Cumplimiento de programación de obras	3
	Coordinación de personal disponible para obras	3
TOTAL		3
Financiero	Perfil Profesional, del analista financiero	3
	Rentabilidad	3
	Utilidad	3
	Administración de Recursos	2
TOTAL		2.8
DIMENSION COMERCIAL		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Ventas	Presupuesto de Ventas	2
	Metas comerciales	1
	Resultados	3
	Clientes	3
	Publicidad	2
	Desarrollo de Servicios	3
	Estrategias de Mercados	3
	Diseños	2
	Políticas ventas	3

Anexo E (Continuación)

	Negociaciones	3
TOTAL		2.5
DIMENSION PRODUCCIÓN		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Auditoria	Seguimiento	3
	Resultados	3
	Control de gestión	2
TOTAL		2.7
Calidad	Servicio	4
	Corrección de Falencias	4
	Control de defectos	4
	Servicios entregados perfectamente	3
TOTAL		3.8
Técnico	Calidad	3
	Proceso de Almacenamiento	2
	Maquinaria	3
	Infraestructura	3
	Tecnología	3
TOTAL		2.8

DIMENSION TECNOLÓGICO		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Sistemas	Personal Capacitado	2
	Tecnología Utilizada	3
	Costos	3
TOTAL		2.7

DIMENSION FINANCIERA		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Ventas	Volumen	3
	Ventas de contado	1
	Ventas a crédito	4
	Margen bruto en ventas	3
	Incobrables	3
	Cuentas por cobrar	2
	Rotación de cartera	3
TOTAL		2.7
Costos Y Gastos	Costos variables	3
	Costos fijos	3
	Gastos administrativos	3
	Gastos de ventas	4
	Gastos financieros	4
TOTAL		3.4
Financiación	Endeudamiento total	3
	Endeudamiento de corto plazo	3
	Endeudamiento de largo plazo	3
	Financiación propia	3

Anexo E (Continuación)

	Financiación externa	3
	Costo de capital	3
	Cobertura de Intereses	3
TOTAL		3.0
Inversión	Monto	1
	Propiedad	1
	Rentabilidad sobre activos (ROI)	1
	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	2
TOTAL		1.3
Capital de trabajo	Capital de trabajo Neto	1
	Liquidez	1
	Prueba acida	2
	Manejo del Efectivo	2
	Manejo de Cuentas por cobrar	2
	Administración de Inventario	2
	Rotación de capital de capital de K de T	2
TOTAL		1.7
Patrimonio	Capital social	2
	Reservas	2
	Reparto de utilidades	1
	Utilidades retenidas	1
TOTAL		1.5
Otros	Punto de Equilibrio	1
	Apalancamiento	3
	Análisis Vertical	2
	Análisis Horizontal	2
TOTAL		2.0

Anexo F. Matriz EFI

MATRIZ EVALUACION DIMENSION ADMINISTRATIVA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Gerencia	20%	0.8	3.4	0.7	85.0%	BUENO
Recursos Humanos	25%	1	2	0.5	50.0%	DEFICIENTE
Contabilidad	15%	0.6	1	0.2	25.0%	MALO
Logística	20%	0.8	3.0	0.6	75.0%	BUENO
Financiero	20%	0.8	2.75	0.6	68.8%	BUENO
TOTAL	100%	4		2.5	62.0%	BUENO

MATRIZ EVALUACION DIMENSION COMERCIAL						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Ventas	100%	4	2.5	2.5	62.5%	BUENO
TOTAL	100%	4		2.5	62.5%	BUENO

MATRIZ EVALUACION DIMENSION DE PRODUCCION						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Auditoria	30%	1.2	2.7	0.8	66.7%	BUENO
Calidad	40%	1.6	3.8	1.5	93.8%	EXCELENTE
Técnico	30%	1.2	2.8	0.8	70.0%	BUENO
TOTAL	100%	4		3.1	78.5%	BUENO

MATRIZ DIMENSION TECNOLOGICA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Sistemas	100%	4	2.7	2.7	66.7%	BUENO
TOTAL	100%	4		2.7	66.7%	BUENO

Anexo F (Continuación)

MATRIZ DIMENSION FINANCIERA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Ventas	20%	0.8	2.7	0.5	67.9%	BUENO
Costos y Gastos	20%	0.8	3.4	0.7	85.0%	BUENO
Financiación	15%	0.6	3.0	0.5	75.0%	BUENO
Inversión	5%	0.2	1.3	0.1	31.3%	DEFICIENTE
Capital de trabajo	20%	0.8	1.7	0.3	42.9%	DEFICIENTE
Patrimonio	15%	0.6	1.5	0.2	37.5%	DEFICIENTE
Otros	5%	0.2	2	0.1	50.0%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4		2.4	60.1%	BUENO