

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CM CONSTRUCCIÓN MONTAJE Y  
MANTENIMIENTO E.U 2018-2022

SONIA LISETH CHALA CANTOR  
DIANA DAMARIS JURADO CEPEDA

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
EXTENSIÓN FACATATIVÁ  
2017

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CM CONSTRUCCIÓN MONTAJE Y  
MANTENIMIENTO E.U 2018-2022

SONIA LISETH CHALA CANTOR  
DIANA DAMARIS JURADO CEPEDA

Monografía

BENJAMÍN ANDRÉS MANJARRES ZARATE  
Magister en Administración de Organizaciones

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
EXTENSIÓN: FACATATIVÁ  
2017

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Facatativá, 26 de Mayo de 2017

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.	15
1. PROBLEMA	16
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.1.2 Formulación del problema	18
1.1.3 Sistematización Del Problema	18
2. JUSTIFICACIÓN	19
3. OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. MARCO REFERENCIAL	22
4.1 MARCO TEORICO	22
4.1.1 Diagnostico organizacional.	22
4.1.2 Estrategia Gerencial.	24
4.2 MARCO CONCEPTUAL	29
4.3 MARCO INSTITUCIONAL	32
4.3.1 Reseña histórica de la empresa.	32
4.3.2 Certificación cámara de comercio de la empresa.	32
4.3.3 Número de identificación tributaria NIT.	33
4.3.4 Composición de la junta directiva.	33
4.3.5 Tamaño de la empresa ley 905 de 2004. CM.	33
4.3.6 Sector y Subsector Económico de la Actividad CIU	34
4.4 MARCO GEOGRÁFICO	35
5. DISEÑO METODOLÓGICO	36

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
5.2 TIPO DE ESTUDIO	36
5.3 MÉTODO DE ESTUDIO	36
5.4 POBLACIÓN	36
5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	37
5.6 PROCESAMIENTO DE DATOS	37
6. ESTADO DEL ARTE	38
6.1 FACTORES DEMOGRÁFICOS	38
6.2 FACTORES ECONÓMICOS:	39
6.2.1 Comportamiento del dólar en Colombia año 2017.	43
6.2.2 Reforma tributaria colombiana 2017.	43
6.3 FACTORES POLÍTICOS- LEGALES	45
6.3.1 Plan de ordenamiento territorial (POT) BOGOTÁ 2020.	45
6.3.2 Plan de desarrollo 2016 - 2020 Bogotá Mejor para todos.	47
6.4 LEGAL	49
6.5 FACTORES SOCIO CULTURALES	50
6.5.1 Estructura de compras de los hogares colombianos	50
6.5.2 Postconflicto en Colombia.	51
6.6 FACTORES TECNOLÓGICOS	52
6.6.1 Avances tecnológicos hacia los próximos 5 Años.	52
6.7 FACTORES GLOBALES	54
6.8 FACTORES DEL ENTORNO FÍSICO	55
CAPITULO I	58
DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA CM CONSTRUCCION MONTAJE Y MANTENIMIENTO E.U.	58
7. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	58
7.1 AUDITORIA EXTERNA	58
7.1.1 Evaluación de la cadena productiva y del Clúster	58

7.1.2 Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM.	63
7.1.3 Matriz de perfil competitivo MPC.	65
7.1.4 Matriz de evaluación de factores externos EFE.	65
7.1.5 Las 5 Fuerzas de Michael Porter.	67
7.2 AUDITORIA INTERNA	69
7.2.1 Evaluación del direccionamiento	69
7.2.2 Evaluación y monitoreo financiero.	71
7.2.3 Evaluación monitoreo cliente	74
7.2.4 Evaluación de los procesos internos. Producción de operaciones	75
7.2.5 Evaluación de gestión humana	83
7.2.6 Matriz de evaluación de la posición estratégica y de la acción PEYEA.	89
7.2.7 Perfil de capacidad interna PCI.	90
7.2.8 Matriz de evaluación de factores internos EFI.	93
7.2.9 Matriz DOFA	95
7.2.10 Matriz de vulnerabilidad.	96
CAPITULO II	98
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA CM CONSTRUCCIÓN MONTAJE Y MANTENIMIENTO E.U.	98
8. ESTRATEGIA GERENCIAL	98
8.1 SOFTWARE MICMAC	98
8.2 VARIABLES ESTRATÉGICAS CLAVE: MÉTODO MICMAC	104
8.3 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS CLAVE: MÉTODO MICMAC	105
8.3.1 Variables de conflicto.	105
8.3.2 Variables de dependencia.	107
8.3.3 Variables de indiferencia	107
8.3.4 Variables pelotón.	107
8.4 VARIABLES ESTRATÉGICAS	108
8.5 DISEÑO DE ESCENARIOS	109

8.5.1.La Sucursal Del Cielo:	109
CAPITULO III	111
PLANEACIÓN TÁCTICA Y OPERATIVA PARA LA EMPRESA CONSTRUCCIÓN MONTAJE Y MANTENIMIENTO E.U.	CM 111
9. PLANES DE ACCION	111
9.1 PLANEACIÓN TÁCTICA Y OPERATIVA	111
9.2 PLAN ESTRATÉGICO	115
9.2.1 MISIÓN PROPUESTA.	115
9.2.2 Visión propuesta.	115
9.2.3 Mega.	116
9.2.4 Principios corporativos. S	116
9.2.5 Matriz Axiológica	117
CAPITULO IV	119
MONITORIA ESTRATÉGICA Y MAPA ESTRATEGICO	119
10. CUADROS DE CNTROL	119
11. MAPA ESTRATEGICO PROPUESTO PARA LA EMPRESA CONSTRUCCION MONTAJE Y MANTENIMIENTO E.U.	CM 124
12. MAPA POR PROCESOS	126
CONCLUSIONES	127
RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	135
WEBGRAFIA	137
ANEXOS	139

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa	35
Figura 2. PIB per cápita PPA (US\$ a precios internacionales actuales) 1990 - 2015	39
Figura 3. Tipo de contratación en telecomunicaciones	41
Figura 4. Estructura de compra de un colombiano	50
Figura 5. Identificación de variables estratégicas clave: Método MICMAC	105
Figura 6. Método de cruz de ejes de Peter Schwartz	109
Figura 7. Mapa estratégico para la empresa CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U	125
Figura 8. Mapa de procesos de para la empresa CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U	126

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Código CIU de la empresa	34
Tabla 2. Bogotá indicadores demográficos 2005 - 2020	38
Tabla 3. Exportaciones de Colombia 2015- 2016	40
Tabla 4. Importaciones de Colombia	42
Tabla 5. Índice de la disposición a la conectividad 2015	55
Tabla 6. Los proveedores	59
Tabla 7. Canales de distribución	59
Tabla 8. Tecnologías de la comunicación	60
Tabla 9. Competidores directos	60
Tabla 10. Barreras del sector	61
Tabla 11. Clientes	62
Tabla 12. Clientes potenciales	62
Tabla 13. Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM	64
Tabla 14. Matriz de perfil competitivo MPC	65
Tabla 15. Matriz de evaluación de factores externos EFE	66
Tabla 16. Las 5 Fuerzas de Michael Porter	68
Tabla 17. Evaluación del estilo de dirección	69
Tabla 18. Toma de decisiones	69
Tabla 19. Control de gestión	70
Tabla 20. Evaluación de sistema de planeación	70

	pág.
Tabla 21 Razones financieras con el sector	71
Tabla 22. Razones de rentabilidad	72
Tabla 23. Razones de Actividad	73
Tabla 24. Razones de Liquidez	73
Tabla 25. Razones de endeudamiento	74
Tabla 26. Investigación de mercado	74
Tabla 27. Comunicación con los clientes	75
Tabla 28. Maquinaria y equipo	75
Tabla 29. Programación, planeación y control	76
Tabla 30. Registro de producción	76
Tabla 31. Cumplimiento promedio de plazos de entrega de los pedidos	77
Tabla 32. Causas de retrasos o retardos	77
Tabla 33. Estado físico de las Instalaciones	78
Tabla 34. Sistema de control de calidad utilizado	78
Tabla 35. Normas para el control de calidad	78
Tabla 36. Causas y porcentajes de producción que es rechazado o reprocesado	79
Tabla 37. Grado de contaminación de los principales productos	79
Tabla 38. Acciones para contrarrestar el grado de contaminación	80
Tabla 39. Fijación de precios	80
Tabla 40. Responsable sobre la decisión sobre precios	80
Tabla 41. Medios para hacer publicidad	81
Tabla 42. Innovación y desarrollo de nuevos productos	81

	pág.
Tabla 43. Razones para la innovación	82
Tabla 44. Servicio postventa	83
Tabla 45. Criterios de reclutamiento y selección - Operarios	83
Tabla 46. Criterios de reclutamiento y selección - Administrativo	84
Tabla 47. Tipo de contrato	84
Tabla 48. Edad y promedio de antigüedad	85
Tabla 49. Seguridad social	85
Tabla 50. Inducción	85
Tabla 51. Capacitación y Entrenamiento	86
Tabla 52. Salarios	86
Tabla 53. Razones para reconocer estímulos	87
Tabla 54. Razones para sanciones	87
Tabla 55. SGSST - Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	88
Tabla 56. Estadísticas de accidentalidad y enfermedades laborales	88
Tabla 57. Factores Motivacionales y Factores Higiénicos	88
Tabla 58. Matriz de evaluación de la posición estratégica y de la acción PEYEA	90
Tabla 59. Perfil de capacidad interna PCI	92
Tabla 60. Matriz de evaluación de factores internos EFI	94
Tabla 61. Matriz DOFA	95
Tabla 62. Cuadrantes de Vulnerabilidad	96
Tabla 63. Matriz de vulnerabilidad	96
Tabla 64. Matriz MICMAC Factores de cambio	98

Tabla 65. Variables Estratégicas Clave: Método MICMAC	104
	pág.
Tabla 66. Variables estratégicas	108
Tabla 67. Plan de acción variable económica	111
Tabla 68. Plan de acción variable social	112
Tabla 69. Plan de acción variable tecnológica	112
Tabla 70. Plan de acción variable competitiva	113
Tabla 71. Plan de acción variable cultural	113
Tabla 72. Plan de acción variable financiera	114
Tabla 73. Plan de acción variable Competitiva	114
Tabla 74. Plan de acción variable competitiva	115
Tabla 75. Matriz axiológica	117
Tabla 76. Cuadro de control estrategia 1	119
Tabla 77. Cuadro de control estrategia 2	120
Tabla 78. Cuadro de control estrategia 3	120
Tabla 79. Cuadro de control estrategia 4	121
Tabla 80. Cuadro de control estrategia 5	121
Tabla 81. Cuadro de control estrategia 6	122
Tabla 82. Cuadro de control estrategia 7	122
Tabla 83. Cuadro de control estrategia 8	123

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A Certificación cámara de comercio de la empresa	140
Anexo B Número de Identificación Tributaria NIT	141
Anexo C Cuestionario de la Entrevista Aplicada para la Investigación	142
Anexo D Lista de chequeo	147
Anexo E Carta de presentación de la Universidad	169
Anexo F Carta de aceptación de la empresa	170
Anexo G Evidencias Fotográficas	171



## **INTRODUCCIÓN.**

La estrategia organizacional es un pilar esencial para que las empresas alcancen sus objetivos, obteniendo una ventaja entre sus competidores, para ello, existe el plan estratégico el cual permite crear valores, visión, objetivos y metas, para aplicarlos en las actividades a la que se dirige su empresa, de esta manera disminuyen costos, aumentan productividad, se aumenta la participación de los empleados, y se tiene un liderazgo en la empresa.

El trabajo tiene como objetivo realizar un plan estratégico a la empresa CM CONSTRUCCIONES MONTAJE Y MANTENIMIENTO E.U. con la finalidad de diseñar un mapa estratégico de la organización, el cual marque los pasos para lograr la visión y la consecución de los objetivos y la generación de valor.

El presente trabajo inicia con un estudio de la situación actual de la empresa, tanto interna como externa, revelando las áreas en donde la empresa tiene deficiencias, localizando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para mejorar, para ellos se realiza un análisis de la matriz FODA para prestar atención de qué manera se pueden aprovechar todas los escenarios presentes en la organización y así plantear un plan de acción que permita realizar mejorías mediante la aplicación de estrategias y planes de acción transformadores y eficientes con el objetivo que la organización este siempre en una mejora continua.

# 1. PROBLEMA

## 1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

**1.1.1 Planteamiento del problema** La creciente demanda de servicios de Tecnologías de la Información y la Comunicación ha obligado a un mayor despliegue de infraestructura, sin embargo, las empresas de telecomunicaciones de Bogotá y en general del país sufren repercusiones al enfrentar los desafíos del proceso de globalización, se identifican tres problemas:

**La Infraestructura** lleva aproximadamente 15 años en construcción, no es suficientemente amplia y sofisticada para suplir la alta demanda del país. La infraestructura de la ciudad de Bogotá ha avanzado en la masificación de las TIC, alcanzando niveles de tenencia de internet en los hogares de un 59,9%<sup>1</sup>; haciendo una comparación con otras ciudades latinoamericanas la tenencia de internet es cercana al 70%. **Espectro electromagnético** es el espacio donde está la frecuencia que permite que, entre la señal. Un reciente informe de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), no deja muy bien parada a Colombia en materia de velocidad de conexiones banda ancha. El país ocupa la posición 61 entre 76 naciones que integran la lista, superando en Latinoamérica sólo a Venezuela y Bolivia<sup>2</sup>. Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones explica que lo que se hizo fue llegar rápido con infraestructura, una vez hechas llegan con velocidades que no sean tan rápidas y se les va subiendo la velocidad con el tiempo. **Precio del servicio**, "en general, en América Latina es más caro que en otras partes del mundo", dice Flores Roux. Sin embargo, no necesariamente es responsabilidad de los proveedores, ya que

---

<sup>1</sup> Plan Distrital de Desarrollo "Bogotá Mejor para Todas 2016-2019" pág. 300. Bogotá una ciudad digital diagnóstico, 2016

<sup>2</sup> Miguel Ángel Hernández S. Tecnosfera: Radiografía del sector de telecomunicaciones en Colombia. En Periódico el Tiempo. [en línea]. < <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/asi-califica-el-foro-economico-mundial-a-colombia-en-temas-tic/14009397>

también puede depender de la economía de cada país y de los controles aduaneros de los gobiernos<sup>3</sup>.

Según la Encuesta Multipropósito para Bogotá 2014 (EMB) y la Encuesta Bial de Cultura 2015, se ha podido evidenciar la disminución de la brecha digital entre los diferentes niveles socioeconómicos que existen en la ciudad, incrementando la cobertura de internet (de 43% en el 2011 a 58% en el 2014). “De acuerdo con las cifras de ambas encuestas, el ingreso per cápita es un determinante en el acceso y uso de las TIC en la ciudad, condicionando el comportamiento y la distancia tecnológica entre los diferentes grupos de la población, estratos y localidades bogotanas<sup>4</sup>.

Un ejemplo de lo anterior lo constituye el uso de las TIC en localidades como Teusaquillo donde su cobertura alcanza el 84,9%, los usuarios de internet utilizan el servicio en labores relacionadas con su trabajo, estudio; mientras en Usme, una de las localidades con menores niveles de ingreso, sólo el 36,6% de los usuarios hace uso de estas tecnologías para dichos fines.

En consecuencia, las empresas deben buscar una forma de competir en el mercado desde el punto de vista de la competitividad y dinámica empresarial, por lo que CM construcción montaje y mantenimiento E.U debe generar un plan estratégico en donde pueda ser capaz de visualizarse a mediano plazo (2022) visualizando posibles escenarios y contextos venideros; en este sentido, es necesario visualizar estrategias que permitan usar apropiadamente las TIC para incrementar su capacidad innovadora, desarrollar formas de trabajo más eficientes, incrementando sus utilidades de ejercicio en un 5%, generar nuevos modelos de prestación de servicios ofreciendo un valor agregado entre sus

---

<sup>3</sup> Noticias BBC. Por qué los latinoamericanos se quejan tanto de los celulares, [en línea]. <[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/07/130701\\_tecnologia\\_celulares\\_latinoamerica\\_quejas\\_dp](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/07/130701_tecnologia_celulares_latinoamerica_quejas_dp), 2013, en línea

<sup>4</sup> Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todas 2016-2019” pág. 299. Bogotá una ciudad digital diagnóstico, 2016

clientes, donde las unidades de trabajo dentro de la organización se alineen con los objetivos de la empresa.

### **1.1.2 Formulación del problema**

¿En qué medida el plan estratégico de la empresa CM construcción montaje y mantenimiento E.U. Ayudara al cumplimiento de sus objetivos y una prestación eficaz del servicio al consumidor para el periodo 2018- 2022?

### **1.1.3 Sistematización Del Problema**

- ¿Cuál es el estado actual de la empresa CM Construcción, Montaje y Mantenimiento E.U.?
- ¿Qué estrategias le permitirán a CM Construcción, Montaje y Mantenimiento E.U. alcanzar su escenario futuro deseado?
- ¿Qué elementos posee el mapa estratégico de la empresa CM Construcción, Montaje y Mantenimiento E.U.?
- ¿Cuáles son los cursos de acción reflejados en los planes, que permiten a la empresa CM Construcción, Montaje y Mantenimiento E.U alcanzar sus objetivos para el periodo 2018-2022?

## 2. JUSTIFICACIÓN

CM Construcción, Montaje y Mantenimiento E.U. es una compañía dedicada, especializada y capacitada a la prestación de servicios de construcción de proyectos de ingeniería en el sector de las telecomunicaciones. Por ende, el siguiente trabajo tiene como objetivo realizar un diseño de una propuesta de planeación estratégica para el periodo 2018 – 2022 de la empresa, que requiere de dos fases: la primera fase es un diagnóstico organizacional y la segunda el desarrollo de un plan estratégico; a partir del diagnóstico se analiza el estado actual de la empresa en un ambiente globalizado, se identifican las áreas potenciales de desarrollo organizacional, se da una calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría, se crean elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros y por último se crean las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de Indicadores de Gestión, formulación de estrategias, planes de acción y direccionamientos estratégicos.

Con la investigación se pretende aplicar la teoría y los conceptos acerca de la Planeación estratégica principalmente de Humberto Serna<sup>5</sup> y Henry Mintzberg<sup>6</sup> para que la empresa CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U. logre encontrar la solución a la falta de procesos para la toma de decisiones, la disminución de sus ingresos y de su rentabilidad, la falta de reconocimiento y participación en el mercado. Tanto los enfoques y conceptos como el modelo de planeación estratégica de Serna y Henry Mintzberg permiten a los investigadores contrastar la teoría de la planeación estratégica con la realidad de la empresa. La planeación estratégica permite definir claramente la misión, visión, objetivos corporativos y las estrategias que se deben desarrollar en el mediano plazo, que

---

<sup>5</sup> Serna Gómez Humberto, Gerencia estratégica 11va edición, 3R Editores, 2014, 488 páginas

<sup>6</sup> Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph, Safari a la estrategia, Ediciones Garnica S.A., 1999 - 511 páginas

permitan ayudar a que las metas puedan ser controladas y la empresa identifique cuál va ser su situación óptima para el futuro.

Para el desarrollo del proyecto es necesario aplicar el método inductivo – deductivo en las etapas del diseño de planeación estratégica de Humberto Serna y Henry Mintzberg en el cual se establece en primer lugar el análisis de la situación interna y externa de la empresa por medio de la matriz DOFA, instrumento analítico que permite identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno, y las oportunidades y amenazas a nivel externo. Llevado a cabo el análisis DOFA se hace necesaria la realización de entrevistas y encuestas a los miembros de la empresa para determinar la situación de la organización frente a los mismos. Se llevó a cabo la creación de los objetivos corporativos que ayudará a la empresa a cumplir sus objetivos en el corto y mediano plazo, se diseñó un plan de acción y se elaboró estrategias que serán medibles a través de indicadores de gestión.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el plan estratégico para la empresa cm construcción, montaje mantenimiento E.U. durante el periodo 2018 – 2022.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa con el fin de evaluar los resultados y medir el impacto para la organización.
- Formular estrategias de acuerdo con los escenarios futuros óptimos para la empresa CM Construcción, Montaje y Mantenimiento E.U.
- Diseñar planes de acción para la empresa CM construcción, montaje y mantenimiento E.U. para el periodo 2018 – 2022
- Diseñar el cuadro de control y mapa estratégico de la empresa CM construcción, montaje y mantenimiento E.U.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEORICO

**4.1.1 Diagnostico organizacional<sup>7</sup>.** Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias.

Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

- Recolección de Datos:

Abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios, así como los métodos utilizables en la recopilación. La recopilación y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del D.O. Comprende técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y las maneras de identificar los problemas y asuntos más importantes.

---

<sup>7</sup>Elizabeth Vidal Arizabaleta. Diagnostico organizacional. cap. 1- 10.

- El Diagrama Matricial<sup>8</sup>

Es un método para garantizar datos verbales con la finalidad de establecer conclusiones que permiten resolver o prevenir problemas, a través de relacionar diferentes factores o elementos de ciertos avances. Es una tabla de datos que muestra la relación entre los diferentes elementos de dos eventos o aspectos, arreglándolas en columnas y renglones en forma de matriz. Esto permite analizar la relación y tipo que existe entre dichos elementos con el fin de establecer conclusiones en función de sus intersecciones.

- Modelo De Diagnóstico Tipo Sensing De Leonard Schiesinger<sup>9</sup>.

Este autor divide a la organización en cinco subsistemas, el subsistema central de la organización es la cultura, teniendo en cuenta que este conjunto de creencias y valores son comúnmente aceptados por todos los miembros de la organización y está estrechamente relacionada con el diseño de la misma; puede verse modificada por la acción del medio e influir en los cambios y resultados de los otros subsistemas; lo que involucra otro subsistema al que denomina mecanismos de renovación.

- Modelo De Análisis Del Campo De Fuerzas<sup>10</sup>

El modelo de análisis del campo de fuerzas es una herramienta que se utiliza para ayudar a facilitar el cambio concibe el mismo como fuerzas diferentes que compiten entre sí.

---

<sup>8</sup> Díaz Jonathan, Víctor Mendoza. Diagnostico organizacional. Modelos de diagnóstico.

<sup>9</sup> Díaz Jonathan, Víctor Mendoza. Diagnostico organizacional. Modelos de diagnóstico.

<sup>10</sup> Porter, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. (1990). Ediciones Vergara.

- *Modelo De Burke- Litwin Del Desarrollo Organizacional Y El Cambio*<sup>11</sup>

Este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer y de segundo orden llamado cambio transaccional y cambio transformacional.

- *Modelo De Diagnóstico De French Y Bell*<sup>12</sup>

Según French y Bell (1996), el diagnóstico es una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos, la cultura y otros objetivos de interés. A partir de él, debe surgir la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema; esto a partir del análisis del entorno y los siguientes cinco subsistemas.

**4.1.2 Estrategia Gerencial.** No hay una definición clara de estrategia gerencial, el concepto de estrategia ha venido surgiendo con el pasar de los años iniciando en los campos militares, la estrategia se puede definir como un modelo de comportamiento a través del tiempo ya que como consecuencia genera un plan de acción desde una perspectiva adecuada para lograr la efectividad en una organización

Porter<sup>13</sup> (1996) define estrategia como: la creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición. Algunas características de la estrategia es que establece una dirección, concentrando los esfuerzos de la misma hacia un objetivo organizacional común, generando un sentido de apropiación; dado que el equipo organizacional percibe a través de la estrategia un método consistente para entender a su organización.

---

<sup>11</sup> Berenice Mijangos. Diagnóstico organizacional. Modelo Burke Litwin octubre 2012.

<sup>12</sup> Díaz Jonathan, Víctor Mendoza. Diagnóstico organizacional. Modelos de diagnóstico

<sup>13</sup> Porter, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. (1990) Ediciones Vergara.

Según Mintzberg<sup>14</sup> (1999) el concepto de estrategia tiene sus raíces en la estabilidad, aunque gran parte de las perspectivas de estudio se concentran en el cambio organizacional. Desde comienzos de los noventa, la estrategia como objeto de estudio está pasando por una etapa difícil. La competencia global ha hecho que los directivos de las organizaciones tomen decisiones relacionadas con procesos de reingeniería, reducción de personal, procesos complejos de delegación de poder y autoridad, entre otros; volcando su ocupación en estar a la altura de las mejores organizaciones de la competencia, dejando a un lado a la estrategia y concentrando a la organización en dos términos: integración y ejecución.

Según Prahalad y Hamel<sup>15</sup> (2005) se carece de un paradigma estratégico coherente y útil, parece que los directivos han decidido centrar su atención en la integración de herramientas, perdiendo el interés en la estrategia. Bajo la premisa que muchas de las ideas básicas de los modelos estratégicos tradicionales pueden haberse quedado incompletas, en el nuevo entorno competitivo, y que los directivos organizacionales deben pensar y actuar estratégicamente; se reconsideran los paradigmas tradicionales y en función de lo planteado anteriormente se determina considerar a las diez escuelas de pensamiento acerca del concepto de estrategia que plantea Mintzberg (1999)<sup>16</sup>:

1. Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965)<sup>17</sup>: Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico.

---

<sup>14</sup> Mintzberg, Henry. Safari a la estrategia. Buenos Aires, Argentina. (1999). Ediciones Garnica.

<sup>15</sup> Hamel, G. & Prahalad, C.K. Competing for the future, Boston: Harvard Business School Press, 1994.

<sup>16</sup> Mintzberg, Henry. Safari a la estrategia. Buenos Aires, Argentina. (1999). Ediciones Garnica.

<sup>17</sup> Andrews, K.R. Corporate strategy as a vital function of the board (1981). Harvard Business Review

2. Escuela de planificación (Ansoff 1965)<sup>18</sup>: La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental.

3. Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985)<sup>19</sup>: La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.

4. Escuela empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959)<sup>20</sup>: Es vista la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria.

5. Escuela cognoscitiva (Simón 1947 y 1957, March y Simón 1958)<sup>21</sup>: La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el

---

<sup>18</sup> Ansoff, Igor. La estrategia de la empresa. Pamplona, España. (1976). Universidad de Navarra.

<sup>19</sup> Porter, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. (1990) Ediciones Vergara.

<sup>20</sup> 10 Escuelas de Pensamiento Estratégico según Mintzberg, Castañón Álvarez Lorena del Carmen; Bolaños Evia Gilda Rosa; López de Alba Pedro Luis, (2011), [en línea] <<http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>

<sup>21</sup> 10 Escuelas de Pensamiento Estratégico según Mintzberg, Castañón Álvarez Lorena del Carmen; Bolaños Evia Gilda Rosa; López de Alba Pedro Luis, (2011), [en línea] <<http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>

proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.

6. Escuela de aprendizaje (Lindblom 1959-1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990)<sup>22</sup>: La estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como visiones. Por lo tanto, deben emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.

7. Escuela de poder (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984)<sup>23</sup>: Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuente y gradual.

8. Escuela cultural (Rhenan y Normann 1968)<sup>24</sup>: Como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la

---

<sup>22</sup> 10 Escuelas de Pensamiento Estratégico según Mintzberg, Castañón Álvarez Lorena del Carmen; Bolaños Evia Gilda Rosa; López de Alba Pedro Luis, (2011), [en línea]

<sup>23</sup> 10 Escuelas de Pensamiento Estratégico según Mintzberg, Castañón Álvarez Lorena del Carmen; Bolaños Evia Gilda Rosa; López de Alba Pedro Luis, (2011), [en línea]

<sup>24</sup> 10 Escuelas de Pensamiento Estratégico según Mintzberg, Castañón Álvarez Lorena del Carmen; Bolaños Evia Gilda Rosa; López de Alba Pedro Luis, (2011), [en línea]

organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.

9. Escuela ambiental (Hannan y Freeman 1977)<sup>25</sup>: Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos.

10. Escuela de configuración (Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978)<sup>26</sup>: En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.

Diversos investigadores coinciden en afirmar que no hay una estrategia que sea mejor que las demás, la clave de crecimiento está en los procesos de innovación que la organización integre.

---

<sup>25</sup> Mintzberg, Henry. Safari a la estrategia. Buenos Aires, Argentina. (1999). Ediciones Garnica.

<sup>26</sup> Mintzberg, Henry. Safari a la estrategia. Buenos Aires, Argentina. (1999). Ediciones Garnica.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se relacionan significado de términos utilizados en el siguiente proyecto de investigación.

- **Antenas de Telecomunicación:** Es un dispositivo (conductor metálico) diseñado con el objetivo de emitir y/o recibir ondas electromagnéticas hacia el espacio libre. Una antena transmisora transforma energía eléctrica en ondas electromagnéticas, y una receptora realiza la función inversa<sup>27</sup>
- **Codificador/ Decodificador:** Aparato que convierte códigos digitales a análogo y viceversa.<sup>28</sup>
- **Costos Financieros:** Los costos financieros son las retribuciones que se deben pagar como consecuencia de la necesidad de contar con fondos para mantener en el tiempo activo que permitan el funcionamiento operativo de la compañía. Dichos activos requieren financiamiento, y así existen terceros (acreedores) o propietarios (dueños), que aportan dinero (pasivos y patrimonio neto, respectivamente, según la óptica contable) quienes demandan una compensación por otorgarlo, dado que el dinero tiene un valor en el tiempo.<sup>29</sup>
- **Digital:** Señal inteligente portadora que consiste de un flujo de bits de ceros y unos para sonidos, videos, data u otra información.<sup>30</sup>
- **Estrategia:** Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del idioma griego stratos, «ejército», y agein, «conducir», «guiar».<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Definición de antenas de telecomunicación, tipos y características, [en línea] <https://es.wikipedia.org/wiki/Antena>

<sup>28</sup> Manuel Madrid Aras. Términos técnicos de telecomunicaciones, pagina 7, [en línea] [http://bear.warrington.ufl.edu/centers/purc/DOCS/papers/sp\\_02.pdf](http://bear.warrington.ufl.edu/centers/purc/DOCS/papers/sp_02.pdf)

<sup>29</sup> Aguedo Montalvo. Recursos Humanos por Aguedo Montalvo, (2011), [en línea] <http://recursoshumanosinternet.blogspot.com>

<sup>30</sup> Manuel Madrid Aras. Términos técnicos de telecomunicaciones, , pagina 9, [en línea] [http://bear.warrington.ufl.edu/centers/purc/DOCS/papers/sp\\_02.pdf](http://bear.warrington.ufl.edu/centers/purc/DOCS/papers/sp_02.pdf)

<sup>31</sup> Parnell, definición de estrategia, 2004, [en línea], <http://es.wikipedia.org/estrategia>

- **Fibra Óptica:** Fibras transparentes delgadas de vidrio o plástico que son contenidos por material de refracción de bajo índice y en la cual diodos emisores de luz (Leds) envían a través de la fibra hacia un detector que cambia la luz en una señal eléctrica.<sup>32</sup>
- **Marketing:** Para las empresas, la satisfacción de sus clientes es un aspecto primordial. Sin embargo, para llevar a cabo este objetivo, es necesaria la implementación de diversas herramientas y estrategias que contribuyan a "involucrar" a los consumidores con un determinado producto o servicio.<sup>33</sup>
- **Mercado:** Mercado, son cualquier conjunto de transacciones de procesos o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos. El mercado hace referencia directa acuerdo mutuo en el marco de las transacciones. Estas pueden tener como partícipes a individuos, empresas, cooperativas, otros.<sup>34</sup>
- **Plan Comercial Empresarial:** El objetivo general del plan consiste en identificar oportunidades, alternativas y estratégicas de mercado con base en un adecuado análisis situacional.<sup>35</sup>
- **Plan:** Es el conjunto de políticas, estrategias, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros; orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional.<sup>36</sup>
- **Planeación:** Abarca la definición de los objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas, y el

---

<sup>32</sup> Manuel Madrid Aras. Términos técnicos de telecomunicaciones, , pagina 13, [en línea] [http://bear.warrington.ufl.edu/centers/purc/DOCS/papers/sp\\_02.pdf](http://bear.warrington.ufl.edu/centers/purc/DOCS/papers/sp_02.pdf)

<sup>33</sup> Abad Raúl, Marketing, 2012, [en línea] de <http://www.degerencia.com>

<sup>34</sup> . Aspers, Patrick, *Markets Cambridge*. Polity Press. (2011), [en línea], <http://es.wikipedia.org>

<sup>35</sup> Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Bogotá, 1999, Editorial Mac Graw Hill.

<sup>36</sup> Cámara de comercio de Medellín. Hablemos de Formalización, [en línea] <<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/C%C3%B3mo%20elaborar%20un%20plan%20administrativo%20y%20un%20plan%20comercial.pdf>

desarrollo de una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar con los medios.<sup>37</sup>

- **Posicionamiento del Producto:** Es la diferenciación que buscan lograr las empresas con respecto a sus competidores, con el fin de ocupar un lugar distintivo en el mercado y que los clientes la perciban fácilmente.<sup>38</sup>
- **Redes:** Conjunto de medios (transmisión y conmutación), tecnologías (procesado, multiplexación, modulaciones), protocolos y facilidades en general, necesarios para el intercambio de información entre los usuarios de la red.<sup>39</sup>
- **Satélite:** Son un medio para emitir señales de radio y televisión desde unas zonas de la Tierra hasta otras, ya que se utilizan como enormes antenas suspendidas del cielo.<sup>40</sup>
- **Segmento de Mercado:** Es seleccionar el grupo al que vamos a dirigir nuestra oferta, grupos específicos con características homogéneas.<sup>41</sup>
- **Telecomunicaciones:** Es una técnica que consiste en la transmisión de un mensaje desde un punto hacia otro, usualmente con la característica adicional de ser bidireccional. La telefonía, la radio, la televisión y la transmisión de datos a través de computadoras son parte del sector de las telecomunicaciones.<sup>42</sup>
- **TIC'S:** Son todas las tecnologías que permiten acceder, producir, guardar, presentar y transferir información.<sup>43</sup>

---

<sup>37</sup> Cámara de comercio de Medellín. Hablemos de Formalización, [en línea] <<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/C%C3%B3mo%20elaborar%20un%20plan%20administrativo%20y%20un%20plan%20comercial.pdf>

<sup>38</sup> Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración una perspectiva global, 2004, Editorial Mc Graw Hill.

<sup>39</sup> Definición de redes de telecomunicación, [en línea], <[https://es.wikipedia.org/wiki/Red\\_de\\_telecomunicaci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Red_de_telecomunicaci%C3%B3n)

<sup>40</sup> Definición de satélite de comunicaciones. [en línea], [https://es.wikipedia.org/wiki/Sat%C3%A9lite\\_de\\_comunicaciones](https://es.wikipedia.org/wiki/Sat%C3%A9lite_de_comunicaciones)

<sup>41</sup> D.R. Juan Gerardo Garza Treviño, Administración contemporánea. Reto para la empresa mexicana, 1999. Editorial McGraw Hill

<sup>42</sup> Definición de telecomunicaciones, [en línea] <http://definicion.de/telecomunicacion/>

<sup>43</sup> Que son y para qué sirven las TIC .12 septiembre de 2015, [en línea], <http://www.enticconfio.gov.co/que-son-las-tic-hoy>

## 4.3 MARCO INSTITUCIONAL

**4.3.1 Reseña histórica de la empresa<sup>44</sup>.** CM Construcción, Montaje y Mantenimiento E.U. es una compañía dedicada, especializada y capacitada a la prestación de servicios de construcción de proyectos de ingeniería en el sector de las telecomunicaciones.

- 2006: Fue fundada en la ciudad de Bogotá y desde allí la experiencia se ha desarrollado.
- 2007: se inscribe ante cámara de comercio y legaliza su existencia como empresa unipersonal.
- 2008: a través de una activa participación en el montaje y suministro de estaciones para operadores de sistema de comunicación como contratista de Quanta Services Colombia S.A.S, Desproing S.A.S, Kantury Ingeniería S.A.S, montajes Manuel Martínez y CIA. torres andinas S.A.S Quienes acreditan tal reputación y competitividad en el área.
- 2015: en el mes de noviembre la empresa cambia de ubicación, adquiriendo una bodega más amplia para mejorar sus procesos.
- 2015: la empresa CM se encuentra en el proceso de cambiar de razón social de empresa unipersonal a sociedad por acciones simplificadas S.A.S, debido a que las empresas contratistas lo exigen y el proceso de crecimiento de la empresa avanza.
- 2015: la empresa CM se encuentra en proceso de certificación de normas técnicas de calidad lcontec.

**4.3.2 Certificación cámara de comercio de la empresa.** La empresa CM construcción montaje y mantenimiento EU se encuentra registrada ante la cámara de comercio de Bogotá con la matrícula mercantil No.01626098 inscrita el 17 de agosto de 2006. (*Ver certificados en el anexo A*).

---

<sup>44</sup> CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U. Reseña histórica año 2015. Elaboración propia.

**4.3.3 Número de identificación tributaria NIT.** La empresa CM construcción montaje y mantenimiento EU se encuentra registrado ante la DIAN (Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales) con el NIT 900101109-2 como persona jurídica. (*Ver certificado en el anexo B*).

**4.3.4 Composición de la junta directiva.** Desde el año 2006 la empresa CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U. consolidó una junta directiva distribuida de la siguiente manera: el representante legal y a la vez gerente general es el señor José Leonel Castaño Marín quien se encarga de ordenar a los empleados y consolidar los contratos, además de regular de toda la parte operativa. Cuenta con un subgerente quien es Mateo Castaño Marín quien desempeña las funciones de contabilidad y funciones administrativas.

**4.3.5 Tamaño de la empresa ley 905 de 2004.** CM Construcción Montaje y mantenimiento E.U. es considerada una Pequeña empresa ya que según la ley 905 de 2004, la empresa tiene entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, y cuenta con unos activos totales por valor de quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Esto se concluye después de examinar la ley y analizar el número de trabajadores presentados en el organigrama de la organización. Además de revisar las cuotas que tienen los socios invertidos en la empresa, consultadas en el certificado de la cámara de comercio de la organización.

#### 4.3.6 Sector y Subsector Económico de la Actividad CIIU

Tabla 1. Código CIIU de la empresa

Actividades económicas	Código	Descripción
Actividad principal	4290	Construcción de otras obras de ingeniería civil
Actividad Secundaria	4923	Transporte de carga por carretera

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá – código CIIU

**4290: Construcción de otras obras de ingeniería civil<sup>45</sup>.** La construcción, conservación y reparación de: - Instalaciones industriales, excepto edificios, tales como: refinerías, fábricas de productos químicos, entre otros. - Vías de navegación, obras portuarias y fluviales, puertos deportivos, esclusas, represas y diques. La subdivisión de terrenos con mejora (por ejemplo, construcción de carreteras, infraestructura de suministro público, etcétera).

**4923: Transporte de carga por carretera<sup>46</sup>.** Es aquel destinado a satisfacer las necesidades generales de movilización de cosas de un lugar a otro en vehículos automotores a cambio de una remuneración o precio, bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada.

Esta clase incluye: Todas las operaciones de transporte de carga por carretera. Se incluye el transporte de gran variedad de mercancías tales como: Troncos, Ganado, Productos refrigerados, Carga pesada a granel, el transporte en camiones cisterna de líquidos, Automóviles, Los servicios de transporte de desperdicios.

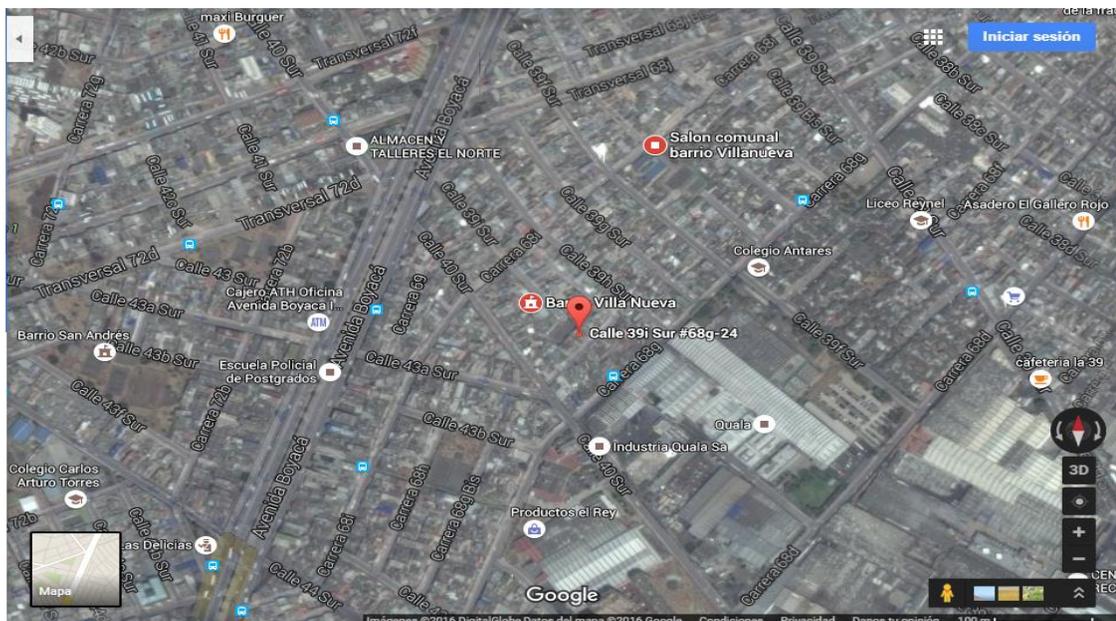
<sup>45</sup> Cámara de comercio de Bogotá, Descripción de actividades económicas código CIIU, [en línea], [<http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>].

<sup>46</sup> Cámara de comercio de Bogotá, Descripción de actividades económicas código CIIU, [en línea], [<http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>].

#### 4.4 MARCO GEOGRÁFICO

Kennedy es la localidad número 8 del Distrito Capital de Bogotá. Se encuentra ubicada al suroccidente de la ciudad. Caracterizada por el gran número de personas que habitan en ella. La localidad de Kennedy está dividida en 12 Unidades de Planeamiento Zonal. A su vez, estas unidades están divididas en barrios, La estratificación socio-económica de esta localidad va del estrato dos al cuatro, es decir, familias con ingresos económicos desde el nivel medio-bajo (38.97%), pasando por el nivel medio (57.86%), hasta el medio-alto (3.17%). La empresa CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U. se encuentra ubicada en la zona urbana de la localidad de Kennedy en el barrio Villa Nueva con domicilio en la carrera 68 I N° 39 G – 35 sur , como se evidencia en el mapa.

Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa<sup>47</sup>



Fuente: Google Maps

<sup>47</sup> Google Maps, Ubicación de la empresa CM Construcción Montaje y Mantenimiento, carrera 68 I N° 39 G – 35 sur, 2017 [en línea], <https://www.google.com.co/maps/search/carrera+68+I+N%C2%BA+39+G+%E2%80%93+35+sur+/@4.6349653,-74.1239097,1517m/data=!3m2!1e3!4b1?hl=es&hl=es>

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación a utilizar para este trabajo es el método de enfoque mixto debido a que a partir de la descripción de datos y la medición de impacto en las situaciones organizacionales se puede llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes, la meta de esta descripción es la predicción e identificación de las relaciones existentes entre estos comportamientos y lograr mejorar sus impactos dentro de la organización.

### **5.2 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio es descriptivo ya que este método permite analizar la relación de la conducta organizacional de la empresa CM Construcción, Montaje y Mantenimiento E.U. Sus causas y efectos y así poder llegar a medir el impacto que ellos tienen en las situaciones o comportamientos de la organización.

### **5.3 MÉTODO DE ESTUDIO**

El método de estudio aplicado para esta investigación será el método inductivo deductivo, ya que partimos de una investigación general para llegar a conclusiones o premisas de dan a conocer el estado actual de la compañía y nos permitirá formular posibles planes de mejoramiento organizacional.

### **5.4 POBLACIÓN**

La población objeto de estudio será el Sector industrial de construcción de obras de ingeniería civil y CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U

## **5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Los métodos de recolección para esta investigación se basarán en entrevistas mediante las cuales se obtendrá la información necesaria para el estudio organizacional y diseño de estrategias (*Ver Anexo C*), además se realizará una lista de chequeo que permita verificar los contenidos tomados y estudiados para llegar al final de la investigación. (*Ver Anexo D*).

## **5.6 PROCESAMIENTO DE DATOS**

Los datos arrojados por la investigación son analizados mediante la elaboración de matrices en Excel y calificados según los criterios del evaluador, además se utiliza un software para el análisis estructural, la prospectiva y planificación organizacional como es el software Micmac.

## 6. ESTADO DEL ARTE

### 6.1 FACTORES DEMOGRÁFICOS<sup>48</sup>

Tabla 2. Bogotá indicadores demográficos 2005 - 2020

Bogotá Indicadores Demográficos 2005-2016			
Año	Población		
	Población Total	Hombres	Mujeres
2005	6.840.116	3.285.708	3.554.408
2010	7.363.782	3.548.713	3.815.069
2015	7.878.783	3.810.013	4.068.770
2020	8.380.801	4.064.669	4.316.132

Fuente: Indicadores Demográficos y Tablas Abreviadas de Mortalidad Nacionales Y Departamentales

**Análisis de las Estadísticas:** Al analizar la evolución de la población bogotana, se encuentra que a través del tiempo ésta tiende a aumentar su ritmo de crecimiento, lo cual implica transformaciones en los diferentes grupos de edad. Lo anterior genera importantes cambios en la vida social y económica de la capital, ya que a medida que estas poblaciones se transforman, también lo hacen sus necesidades y demandas particulares. Las implicaciones que este crecimiento tiene para la empresa son favorables ya que, como es una empresa de labores civiles se encargara de buscar la expansión en la capital para la realización de su trabajo.

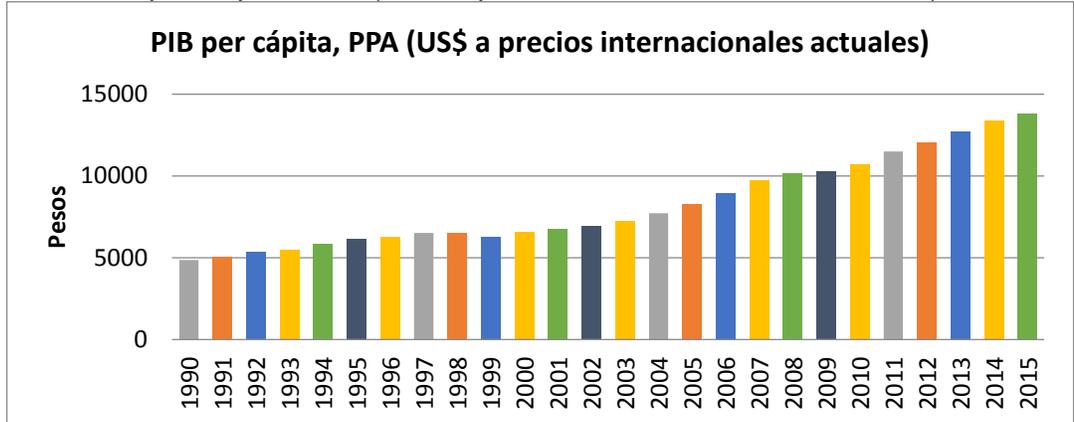
Además, se evalúa como una oportunidad o fuente de generación de empleo para los nuevos habitantes de la capital.

---

<sup>48</sup> Indicadores Demográficos y Tablas Abreviadas de Mortalidad Nacionales Y Departamentales, Censo 2005 DANE, [En línea], <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion>

## INGRESO PER CAPITA DEL HOGAR:

Figura 2. PIB per cápita PPA (US\$ a precios internacionales actuales) 1990 - 2015



Fuente: Elaboración propia, información tomada del Banco Mundial, indicadores de desarrollo mundial, PIB per cápita 1990-1995.

**Análisis de las Estadísticas:** Desde los últimos 20 años se ha evidenciado una mejora de los ingresos medios del país desde la perspectiva del aumento en el PIB per cápita anual que pasó de \$6.520 en el año 1997 hasta \$13.829 para el año 2015. Lo que ha implicado una reducción de la tasa de pobreza en el país, mejorando la calidad de vida de sus habitantes, mayor crecimiento de la economía que se muestra con el indicador del PIB nacional 800.849 millones de pesos para el año 2015.

### 6.2 FACTORES ECONÓMICOS:

La productividad total en las actividades de telecomunicaciones fue de 1,5, lo que quiere decir que por cada peso invertido para producir esta clase de servicios se obtuvo un rendimiento de 0,5 pesos adicionales. Así mismo, la productividad laboral fue \$233,1 millones. En 2015 las empresas dedicadas a las actividades de telecomunicaciones cubiertas por la EAS ocuparon en total 46.977 personas, situación favorable para la empresa CM Construcción Montaje y Mantenimiento E. U. ya que demuestra que el sector industrial en el que se desempeña está en un constante crecimiento y da la posibilidad para participar más en las actividades de este sector y contribuir a la empleabilidad de las personas de la ciudad.

Tabla 3. Exportaciones de Colombia 2015- 2016

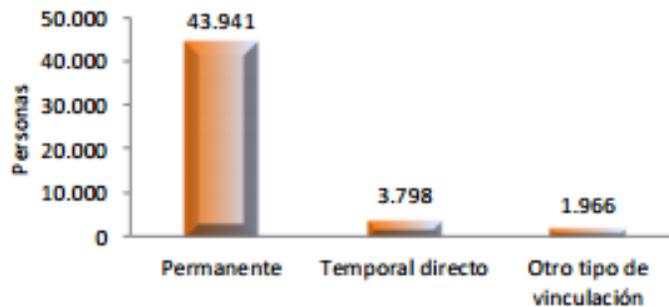
Sector	2015	Parte (%)	2016	Parte (%)
<b>Total, Exportaciones</b>	35.690,8	100,0	16.519,9	100,0
<b>Sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura</b>	2.414,8	6,8	1.617,9	9,8
<b>Sector minero</b>	17.266,4	48,4	6.677,4	40,4
<b>Sector Industrial</b>	15.923,3	44,6	8.201,8	49,6
<b>Productos alimenticios y bebidas</b>	4.478,4	12,5	2.277,7	13,8
<b>Productos de tabaco</b>	5,8	0,0	3,6	0,0
<b>Fabricación de productos textiles</b>	355,8	1,0	183,0	1,1
<b>Fabricación de prendas de vestir</b>	427,7	1,2	201,7	1,2
<b>Cuero y sus derivados; calzado</b>	241,6	0,7	103,1	0,6
<b>Industria maderera</b>	30,1	0,1	16,4	0,1
<b>Papel, cartón y sus productos</b>	405,0	1,1	162,0	1,0
<b>Actividades de edición e impresión</b>	93,0	0,3	43,0	0,3
<b>Fabricación de productos de la refinación del petróleo</b>	1.591,6	4,5	1.131,4	6,8
<b>Fabricación de sustancias y productos químicos</b>	3.140,6	8,8	1.494,6	9,0
<b>Fabricación de productos de caucho y plástico</b>	628,7	1,8	299,4	1,8
<b>Otros productos minerales no metálicos</b>	337,9	0,9	176,7	1,1
<b>Fabricación de productos metalúrgicos básicos</b>	1.980,6	5,5	968,1	5,9
<b>Productos elaborados de metal</b>	322,3	0,9	174,2	1,1
<b>Fabricación de maquinaria y equipo</b>	414,7	1,2	234,5	1,4
<b>Fabricación de maquinaria de oficina</b>	12,4	0,0	7,8	0,0
<b>Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos</b>	364,8	1,0	188,9	1,1
<b>Fabricación de equipos de telecomunicaciones</b>	73,0	0,2	45,2	0,3
<b>Fabricación de instrumentos médicos</b>	114,8	0,3	53,1	0,3
<b>Fabricación de vehículos</b>	495,4	1,4	229,6	1,4
<b>Fabricación de otros tipos de transporte</b>	73,0	0,2	41,3	0,3
<b>Fabricación de muebles; industrias manufactureras</b>	317,6	0,9	159,0	1,0
<b>Reciclaje</b>	18,3	0,1	7,5	0,0
<b>Demás Sectores **</b>	86,2	0,2	22,8	0,1

Fuente: DANE

**Análisis de las Estadísticas:** En los 3 primeros trimestres del año 2016, el sector de telecomunicaciones presentó un aumento en la participación del PIB respecto al año 2015. El entorno macroeconómico del sector TIC en Colombia refleja un importante crecimiento, En primer lugar, se reconoce la importancia de las TIC transversal a todos los sectores económicos, que ha venido incrementándose desde 1990 con el desarrollo de las tecnologías con wifi y la liberalización del mercado de las telecomunicaciones en Colombia, convirtiéndose en una gran oportunidad para que la empresa CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U. incursione en mercados nuevos y desarrolle estrategias de expansión no solo nacional sino internacional.

**Personal Ocupado por Categoría de Contratación, en Actividades Telecomunicaciones:**

Figura 3. Tipo de contratación en telecomunicaciones



Fuente: DANE Encuesta Anual de Servicios

**Análisis de las Estadísticas:** En 2016, la producción bruta de las empresas dedicadas a telecomunicaciones que fueron investigadas en la EAS, presentó un aumento nominal de 2,7%, el consumo intermedio un aumento de 1,2% y el valor agregado un aumento de 4,4%. El personal ocupado tuvo un aumento de 6,7% y la remuneración promedio por persona presentó variación de 2,1%.

Tabla 4. Importaciones de Colombia

Sector	Millones de dólares FOB			
	2015	Parte (%)	2016	Parte (%)
<b>Total, Exportaciones</b>	35.690,8	100,0	16.519,9	100,0
<b>Sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura</b>	2.414,8	6,8	1.617,9	9,8
<b>Sector minero</b>	17.266,4	48,4	6.677,4	40,4
<b>Sector Industrial</b>	15.923,3	44,6	8.201,8	49,6
<b>Productos alimenticios y bebidas</b>	4.478,4	12,5	2.277,7	13,8
<b>Productos de tabaco</b>	5,8	0,0	3,6	0,0
<b>Fabricación de productos textiles</b>	355,8	1,0	183,0	1,1
<b>Fabricación de prendas de vestir</b>	427,7	1,2	201,7	1,2
<b>Cuero y sus derivados; calzado</b>	241,6	0,7	103,1	0,6
<b>Industria maderera</b>	30,1	0,1	16,4	0,1
<b>Papel, cartón y sus productos</b>	405,0	1,1	162,0	1,0
<b>Actividades de edición e impresión</b>	93,0	0,3	43,0	0,3
<b>Fabricación de productos de la refinación del petróleo</b>	1.591,6	4,5	1.131,4	6,8
<b>Fabricación de sustancias y productos químicos</b>	3.140,6	8,8	1.494,6	9,0
<b>Fabricación de productos de caucho y plástico</b>	628,7	1,8	299,4	1,8
<b>Otros productos minerales no metálicos</b>	337,9	0,9	176,7	1,1
<b>Fabricación de productos metalúrgicos básicos</b>	1.980,6	5,5	968,1	5,9
<b>Productos elaborados de metal</b>	322,3	0,9	174,2	1,1
<b>Fabricación de maquinaria y equipo</b>	414,7	1,2	234,5	1,4
<b>Fabricación de maquinaria de oficina</b>	12,4	0,0	7,8	0,0
<b>Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos</b>	364,8	1,0	188,9	1,1
<b>Fabricación de equipos de telecomunicaciones</b>	73,0	0,2	45,2	0,3
<b>Fabricación de instrumentos médicos</b>	114,8	0,3	53,1	0,3
<b>Fabricación de vehículos</b>	495,4	1,4	229,6	1,4
<b>Fabricación de otros tipos de transporte</b>	73,0	0,2	41,3	0,3
<b>Fabricación de muebles; industrias manufactureras</b>	317,6	0,9	159,0	1,0
<b>Reciclaje</b>	18,3	0,1	7,5	0,0
<b>Demás Sectores **</b>	86,2	0,2	22,8	0,1

Fuente: DANE

**Análisis de la Estadísticas:** En cuanto a la participación en la balanza comercial del país se evidencia que el sector participa activamente y así mismo es su aporte al PIB del país dividido en sub sectores de la economía. Para el año 2016 se ha importado más de lo que se ha exportado generando así un déficit en la balanza comercial del sector industrial.

**6.2.1 Comportamiento del dólar en Colombia año 2017<sup>49</sup>.** Las decisiones económicas del primer año de mandato de Donald Trump, los posibles cambios en la tasa de interés de Estados Unidos, la incertidumbre en torno al precio del barril de petróleo y la polarización en las elecciones presidenciales de Francia son algunos de los factores determinantes a la hora de hacer las proyecciones del comportamiento del dólar durante 2017. Así lo expresaron dos expertos financieros.

El precio del petróleo no será el factor más importante en el momento de determinar el precio del dólar, aunque se espera que su precio sea estable. Otro factor importante corresponde a la elección de Donald Trump y las siguientes votaciones europeas en especial en Francia. Con estos factores importantes se espera que las perspectivas económicas cambien y las proyecciones de comportamiento de la divisa sean volátiles. Según Corficolombiana el precio del dólar hacia finales de año ostentara en el \$3.300.

Si bien las predicciones de los distintos analistas difieren en las razones, en el promedio y en el cierre del dólar para 2017, todos coinciden en que otro de los puntos fundamentales para proyectar el futuro de la divisa será las declaraciones de las calificadoras de riesgo frente al comportamiento de la economía nacional.

**6.2.2 Reforma tributaria colombiana 2017<sup>50</sup>.** Desde enero de 2017 los hogares colombianos comenzaron a enfrentar la primera ola de alzas por cuenta de la reforma tributaria, los ajustes anuales en servicios y lo que sobreviene luego del incremento del 7% en el salario mínimo. el IVA pasó del 16 % al 19 % lo que implica que ahora será más costoso hacer compras para las familias.

---

<sup>49</sup> Juan Miguel Hernández Bonilla. Que pasara con el dólar, En periódico el espectador, [en línea], 2017, <http://www.elespectador.com/noticias/economia/pasara-el-dolar-2017-articulo-673976>

<sup>50</sup> Redacción periódica el país. Apretón tributario en Colombia, 2017, En periódico el país, [en línea], <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/2017-inicia-con-cascada-alzas-y-apreton-tributario-colombia>

La canasta básica que publica el DANE da cuenta de que el 59 % de los productos y servicios pagarán la tarifa completa de este impuesto, por lo que en estos se sentirá más el ajuste de los tres puntos porcentuales. Asimismo, los asalariados que devenguen más de \$3.471.183 al mes estarán obligados a declarar renta. Las personas naturales tendrán un impuesto del 5 % para dividendos entre los \$17,8 millones y \$29,6 millones, y del 10 % para quienes reciben un monto superior a los \$29,7 millones. Las empresas cancelarán un impuesto de renta con tarifa del 33 %, la cual viene desde un 40 %.

**Telefonía y datos:** Los hogares de estratos 1, 2 y 3 no tendrán IVA en servicios de internet. Los estratos 4,5 y 6 asumirán ese tributo a la tarifa del 19 %. Los teléfonos celulares con un precio superior a los \$640.000 deberá pagar IVA. Asimismo, los planes de datos que valgan más de \$45.000 mensuales tendrán IVA (del 19 %), mientras los que superen esa cifra deberán cubrir un impuesto al consumo adicional del 4 %. IVA e imptoconsumo suman 23 %.

**Tributo a pequeños negocios:** La reforma creó un mono tributo para formalizar a 300.000 tenderos, pero solo se aplicará a personas naturales, quienes se beneficiarían con un ahorro a la vejez y cobertura en riesgos laborales. Quienes tengan pequeños negocios pagarán de manera conjunta el IVA y el impuesto de renta sobre el 1 % de sus ingresos. Las personas con ingresos de \$41.654.220 al año pagarán \$40.000. Entre los \$62.481.300 y \$83.308.400 cancelarán \$60.000 y de \$83.308.400 a \$104.135.500 deberán pagar \$80.000 al mes.

**Impacto al consumo:** Las bicicletas con un precio superior a \$1,5 millones pagarán un IVA del 5 %. Las de un precio inferior a ese tope estarán exentas del tributo. Asimismo, los computadores de escritorio y portátiles que valgan más de \$1,5 millones tendrán impuesto del 19 %. Los usuarios de servicios como Spotify, Netflix, Uber, Airbnb tendrán que pagar el IVA del 19 %.

**Cárcel a evasores:** Uno de los puntos novedosos de la reforma es que por primera vez castiga con cárcel a los evasores del impuesto sobre la renta. La ley estipula que quienes realicen maniobras para reducir su impuesto a cargo (y

evada tributos a partir de los \$5000 millones) tendrán que pagar penas de 4 y 9 años de prisión.

### **6.3 FACTORES POLÍTICOS- LEGALES**

**6.3.1 Plan de ordenamiento territorial (POT) BOGOTÁ 2020.** El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) es la norma que regula los usos del suelo en Bogotá. Permite a la ciudad prepararse frente a los actuales y futuros desafíos económicos, sociales, ambientales y urbanísticos<sup>51</sup>.

Para CM construcción montaje y mantenimiento E.U el POT le ayuda a implementar y acatar las normas y condiciones cambiantes que viene registrando la ciudad, además de que con la ejecución de las TIC la empresa cuenta con gran vigencia y desarrollo de nuevos clientes en la ciudad. Dentro del POT se nombra todo lo relacionado con la actividad económica de la empresa: el montaje y la implementación de las TIC para la ciudad de Bogotá.

Está estipulado en el Artículo 155. Políticas de ordenamiento territorial en el suelo urbano, que la ciudad tiene como prioridad promover el acceso a los servicios de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) “en condiciones de equidad, calidad y sostenibilidad, y garantizar que los programas de ampliación de coberturas y de extensión y renovación de redes se articulen con los objetivos de la estrategia de ordenamiento territorial”<sup>52</sup>.

En la sección 5, el POT delimita el sistema de tecnología de información y las comunicaciones, estructurando las estaciones inalámbricas que se ubican en predios urbanos y rurales. El art. 217 explica que principalmente se busca es reducir la brecha digital, promoviendo en las viviendas con menor poder de

---

<sup>51</sup> Secretaria distrital de planeación, POT 2020, ¿qué es?, [en línea], 2015, [http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/POT\\_2020/Que\\_Es/Historieta\\_POT\\_completo1.pdf](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/POT_2020/Que_Es/Historieta_POT_completo1.pdf).

<sup>52</sup> Secretaria Distrital de Planeación Bogotá, Decreto 364 2013, Título II Componente Urbano, [En línea], 2013, [http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/POT\\_2020/POT/Decreto-364-2013.pdf](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/POT_2020/POT/Decreto-364-2013.pdf).

adquisición los servicios de telecomunicaciones TIC y de televisión. Para que las personas puedan integrar a sus actividades educativas culturales y productivas los servicios de TIC acatando todas las normas correspondientes y asegurando una comunicación efectiva. También plantea la creación de áreas de investigación, innovación y desarrollo para la generación de nuevos conocimientos en el campo de las telecomunicaciones. Se plantea “Mitigar el impacto ambiental de las instalaciones técnicas que afectan la estructura ecológica principal, el espacio público, el paisaje y el patrimonio histórico y cultural.”<sup>53</sup>

En la sección 6, en el artículo 220. Plantea que las empresas de servicios públicos, comercializadoras, entidades distritales, empresas prestadoras de tecnologías de información y comunicaciones están obligadas a subterranizar las redes, las empresas deben formular anualmente un plan de subterranización coordinado con el plan de obras del IDU Instituto de Desarrollo Urbano y el Plan de Obras General de la Administración Distrital. “La subterranización de cableado deberá realizarse a través de ductos que garanticen la seguridad de la prestación del servicio y de acuerdo con las normas técnicas que eviten riesgos para la vida, la salud y tranquilidad de la comunidad. Las empresas serán responsables de la construcción y de la ubicación de los ductos subterráneos en la zona de andén permitida que defina la norma de subterranización de redes y las normas técnicas para la infraestructura del respectivo servicio, buscando el menor impacto”<sup>54</sup>. Sin embargo, aclara que en las zonas donde ya hay proyectos de subterranización no se permitirá nuevas redes. El ente de coordinación y seguimiento de

---

<sup>53</sup> Secretaria Distrital de Planeación Bogotá, Decreto 364 2013, CAPÍTULO III. Estructura Funcional y de Servicios Subcapítulo 2. Sistemas de Servicios Públicos Sección 5. Sistema de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, art 217[En línea], 2016, [Http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/POT\\_2020/POT/Decreto-364-2013.pdf](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/POT_2020/POT/Decreto-364-2013.pdf).

<sup>54</sup> Secretaria Distrital de Planeación Bogotá, Decreto 364 2013, CAPÍTULO III. ESTRUCTURA FUNCIONAL Y DE SERVICIOS Subcapítulo 2. SISTEMAS DE SERVICIOS Sección 6. Normas aplicables a todos los Sistemas de Servicios Públicos Domiciliarios y las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, art. 220[En línea], 2016, [Http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/POT\\_2020/POT/Decreto-364-2013.pdf](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/POT_2020/POT/Decreto-364-2013.pdf)

subterranización de las empresas será la Comisión Intersectorial e Servicios Públicos.

**6.3.2 Plan de desarrollo 2016 - 2020 Bogotá Mejor para todos.** Con respecto a la actividad económica de la empresa CM construcción montaje y mantenimiento E.U se encuentra que la ciudad de Bogotá en su plan de desarrollo intenta ampliar estratégicamente las TIC y así poder reducir la brecha digital que existe, ayudando a la construcción de una ciudad eficiente, desarrollada e inteligente. Contando con una infraestructura de comunicaciones amigable con el espacio público y con el medio ambiente que pretende que los habitantes puedan acceder a espacios donde estén presentes las TIC y las usen con fines de educación, emprendimiento y desarrollo.

La estrategia que plantea el plan de desarrollo es que la ciudad llegue a ser una ciudad líder con respecto a Latinoamérica en conectividad y desarrollo digital, se propone que la ciudad tendrá redes de fibra óptica de última generación que podrá cubrir la demanda de las instituciones públicas y privadas de forma eficiente. Se busca generar espacios de diálogo e interacción entre los ciudadanos y la ciudad. Para cumplir con estos propósitos se planea sobre las siguientes variables:

- Seguir con la creación y el fortalecimiento de la infraestructura accesible TIC en la ciudad. Para ello, la ciudad contará con zonas de conectividad pública y un Plan de Conectividad Rural, buscando que la población del distrito tenga acceso permanente a las TIC.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Plan de desarrollo 2016-2020 Bogotá mejor para todos, Parte general -pilares y ejes transversales, segundo eje transversal; desarrollo económico basado en el conocimiento, Bogotá una ciudad digital, en línea, <http://www.bogotacomovamos.org/documentos/proyecto-plan-de-desarrollo/>

- La consolidación de una vocación de ciudad orientada a la construcción de una nueva economía digital. En este orden, se impulsará el desarrollo de laboratorios de innovación y desarrollo tecnológico, los cuales apunten a la apropiación de las TIC en el sector productivo de la ciudad.<sup>56</sup>
- La formación de ciudadanos digitales, realizada a partir de la implementación de la estrategia de apropiación de las TIC en la ciudad<sup>57</sup>

En el plan de desarrollo se establece un conjunto de iniciativas sectoriales para mejorar la eficiencia administrativa mediante el uso de la tecnología y la información y plantea este objetivo estratégico con un enfoque multisectorial en el que aborda elementos de los diferentes sectores de la administración, que le apuntan a un modelo de gobierno abierto para la ciudad, el cual consolide una administración pública de calidad, eficaz, eficiente, colaborativa y transparente, que esté orientada a la maximización del valor público, a la promoción de la participación incidente, al logro de los objetivos misionales y el uso intensivo de las TIC.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Plan de desarrollo 2016-2020 Bogotá mejor para todos, Parte general -pilares y ejes transversales, segundo eje transversal; desarrollo económico basado en el conocimiento, Bogotá una ciudad digital, en línea, <http://www.bogotacomovamos.org/documentos/proyecto-plan-de-desarrollo/>

<sup>57</sup> Plan de desarrollo 2016-2020 Bogotá mejor para todos, Parte general -pilares y ejes transversales, segundo eje transversal; desarrollo económico basado en el conocimiento, Bogotá una ciudad digital, [en línea], <<http://www.bogotacomovamos.org/documentos/proyecto-plan-de-desarrollo/>

<sup>58</sup> Plan de desarrollo 2016-2020 Bogotá mejor para todos, Parte general -pilares y ejes transversales, cuarto eje transversal; Gobierno legítimo, fortalecimiento local y eficiencia, Gobierno y ciudadanía digital. [en línea], < <http://www.bogotacomovamos.org/documentos/proyecto-plan-de-desarrollo/>.

## 6.4 LEGAL

La normatividad legal de las empresas unipersonales en Colombia les se rige por la Ley 222 de 1995<sup>59</sup>. En los artículos del 71 al 81 en donde se describen los aspectos principales de este tipo de empresas.

*“Artículo 71. Concepto de empresa unipersonal.* Mediante la Empresa Unipersonal una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil. La Empresa Unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica.”

*“Artículo 80. Normas aplicables a la empresa unipersonal.* En lo no previsto en la presente Ley, se aplicará a la empresa unipersonal en cuanto sean compatibles, las disposiciones relativas a las sociedades comerciales y, en especial, las que regulan la sociedad de responsabilidad limitada.”

Así mismo, las empresas unipersonales estarán sujetas, en lo pertinente, a la inspección, vigilancia o control de la Superintendencia de Sociedades,

*“Artículo 81. Conversión en empresa unipersonal.* Cuando una sociedad se disuelva por la reducción del número de socios a uno, podrá, sin liquidarse, convertirse en empresa unipersonal, siempre que la decisión respectiva se solemnice mediante escritura pública y se inscriba en el registro mercantil dentro de los seis meses siguientes a la disolución. En este caso, la empresa unipersonal asumirá, sin solución de continuidad, los derechos y obligaciones de la sociedad disuelta.”

---

<sup>59</sup>Superintendencia de sociedades, normatividad, leyes, ley 22 de 1995, En superintendencia de sociedades [en línea]  
<http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/leyes/Leyes/Ley%20222%20de%201995.pdf>.

## 6.5 FACTORES SOCIO CULTURALES

### 6.5.1 Estructura de compras de los hogares colombianos

Figura 4. Estructura de compra de un colombiano



Fuente: PROPAÍS, datos RADDAR

Los hogares colombianos en cuanto a transporte y comunicaciones usan aproximadamente el 16,76% de sus ingresos. La categoría de compras *Transporte y comunicaciones*<sup>60</sup> tiene dos grandes familias. El transporte se refiere a todo el gasto que se hace para movilizarnos, bien sea por comprar un carro o una moto, usar buses, taxis, metro o Transmilenio, combustibles, aceites, buses intermunicipales y tiquetes aéreos; por otra parte, están los gastos en comunicaciones, que son la telefonía fija y celular, la Internet y la mensajería. Se evidencia una tendencia de incremento de gasto en los hogares por lo que continúan ganando más espacio en los presupuestos familiares con respecto a las comunicaciones, los servicios de computación y los servicios de transporte.

<sup>60</sup> Fenalco, Los cambiantes hábitos del consumidor colombiano, 2016, [en línea] <<http://www.fenalco.com.co/contenido/2852/Los%20cambiantes%20h%C3%A1bitos>>

**6.5.2 Postconflicto en Colombia**<sup>61</sup>. Después de más de cincuenta años de conflicto armado en Colombia el día 24 de noviembre del año 2016 se firmó el acuerdo final para una paz estable y duradera, firmada por el Gobierno Nacional y la Guerrilla de las FARC EP, en donde se acordaron los puntos del fin del conflicto, justicia y reparación para las víctimas, solución al problema de las drogas ilícitas, oportunidades para el campo, apertura y participación democrática para la guerrilla como partido político.

Proceso que tiene gran relevancia para la sociedad colombiana ya que esto representa una serie de grandes cambios y requiere la participación de todos los actores de la sociedad, en este sentido las alianzas público privadas para motivar la participación de las empresas en la construcción del acuerdo y la participación activa de las mismas se hace necesaria para que el proceso de paz no fracase en su implementación.

Es importante tener en cuenta también que la empresa privada tiene la capacidad de generar desarrollo y crecimiento económico en contextos de reconstrucción postconflicto mediante la creación de empleo, siendo esto de gran importancia para el asentamiento de la paz y la sustitución de la economía ilegal predominante durante la guerra. La incorporación a la empresa de personas en situación de vulnerabilidad debido al conflicto no solo responde a criterios morales, sino también a la capacidad que tiene esa persona de potenciar el trabajo de la empresa gracias a las habilidades que desarrolló antes o durante el conflicto, otra habilidad importante de la empresa privada en el marco de un proceso de postconflicto es que puede reorientar su política de responsabilidad social empresarial hacia la consolidación de la paz, mediante el impulso de la actividad económica local, o por medio de iniciativas que tengan como objeto la superación de la exclusión social producto del conflicto, la reconciliación entre las diferentes partes de la confrontación o la reconstrucción de la cohesión comunitaria. Así

---

<sup>61</sup> PRANDI, M. y LOZANO, J.M., La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, 2010, página 39.

pues, en contextos de postconflicto se da la necesidad de incorporar en las políticas de responsabilidad social empresarial se deben optar criterios de lucha contra la pobreza y de reconstrucción física pero también de contribución a la superación de las fracturas sociales desde una perspectiva de transparencia y equidad”

## 6.6 FACTORES TECNOLÓGICOS

**6.6.1 Avances tecnológicos hacia los próximos 5 Años.**<sup>62</sup> IBM ha dado a conocer la denominada lista “*IBM próximos Cinco en Cinco*” que es un conjunto de innovaciones que tienen el potencial de modificar la manera de trabajar, vivir y jugar de las personas en los próximos cinco años. El informe se basa en tendencias sociales y de mercado, así como en tecnologías emergentes. En los próximos cinco años podrían producirse cambios a través de innovaciones tecnológicas como:

- **La integración de las máquinas en el entorno laboral.** Es la generación de los hologramas, realidad aumentada y realidad virtual que se instalará, tanto en el negocio B2B como B2C. Estas tecnologías serán las culpables de la transformación del espacio de trabajo en los próximos dos o tres años.
- **Internet de las Cosas, fuente del Big Data.** Los proyectos de *Big Data* se van actualizando de manera progresiva gracias en gran medida a *Internet de las Cosas*. Esta tecnología permite examinar patrones específicos sobre resultados empresariales concretos, desarrollándose cada vez más en tiempo real. Estas circunstancias harán crecer la inversión, consiguiendo una rentabilidad más rápida en *Big Data*.

---

<sup>62</sup> Sociedad de la información. Las cinco innovaciones tecnológicas para los próximos cinco años, según IBM. [en línea] <<https://sociedaddelainformacion.wordpress.com/2007/01/04/las-cinco-innovaciones-tecnologicas-para-los-proximos-cinco-anos-segun-ibm/>>

- **Los Teléfonos móviles empezarán a leer nuestras mentes.** La tecnología de “presencia” avanzada irá a conceder a los teléfonos móviles y PDAs la habilidad de aprender automáticamente sobre el ambiente y preferencias de sus usuarios al desplazarse, sea por trabajo o en viajes. La tecnología de “presencia”, usada en mensajes instantáneos, ya posibilita identificar y localizar un usuario en cuanto el mismo se conecta a la red. En cinco años, la nueva infraestructura caracterizará fuertes capacidades de aprendizaje de máquinas y reconocimiento de patrones.
- **Las nuevas tecnologías que abordarán problemas relacionados al medio ambiente.** Gobiernos y compañías buscan cada vez más encontrar formas de trabajo amigables con el medio ambiente, trabajando para asegurar la continuidad de recursos como agua y energía. La nanotecnología -habilidad de manejar átomos y moléculas individuales para formar nuevas estructuras minúsculas- finalmente tuvo un gran impacto en micro chips, haciendo que productos como ordenadores, teléfonos móviles y PDAs sean menores, mejores y más baratos. En los próximos años, la nanotecnología generará formas totalmente nuevas de memorias, haciendo los sistemas aún mejores al permitir que almacenen una cantidad muy grande de información y suministrando capacidad de “conectar instantáneamente”. Pero el uso de la nanotecnología también se expandirá hacia otras aplicaciones más allá de las electrónicas.
- **Existirá como cotidiana, la Internet 3D.** Los populares mundos en línea, tales como Second Life y World of Warcraft, involucrarán a la Internet 3D. En ese mundo en línea, se caminará por pasillos de supermercados, librerías y tiendas de DVD, donde encontrará especialistas que usted raramente encontraría en su tienda. La Internet3D posibilitará nuevas formas de e-learning, medicina a distancia y experiencias de consumidores interactivas, transformando la forma como interactuamos con nuestros amigos y familiares, así como negocios Gubernamentales e instituciones de servicios de salud.

## 6.7 FACTORES GLOBALES

El gran avance del uso de las TICS a nivel mundial se debe en parte a la constante baja de precios en los servicios de telefonía móvil e internet de banda ancha y también el fácil acceso que se tiene al wifi en los lugares públicos. La mayoría de los países que encabezan la lista de implementación y uso de TIC se localizan en Europa y Asia-Pacífico es decir que se evidencia que los primeros puestos son países desarrollados, sin embargo, se ha evidenciado que los países en vías de desarrollo están implementando y creando espacios a las personas y comunidades más desfavorecidas lo que ayuda a la investigación y desarrollo de estos países. CM construcción montaje y mantenimiento E.U en su labor diaria ayuda proveer de las estructuras y montajes de redes de comunicación para la ciudad de Bogotá.

**Países líderes en TIC<sup>63</sup>:** Chile es el país latinoamericano que mejor utiliza las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para impulsar el desarrollo social y económico, según el Global Information Technology Report 2015 del Foro Económico Mundial, que se ha publicado hoy. Chile ocupa el puesto 38 en el Índice de disposición a la conectividad (Networked Readiness Index – NRI), que evalúa la capacidad de 143 economías para prepararse para las TIC y utilizarlas. Barbados ocupa el puesto 39, seguido de Costa Rica (49) y Panamá (51). Entre las cuatro mayores economías de la región, Colombia es la mejor situada en el puesto 64 (baja uno), seguida por México (69º, sube 10), que supera a Brasil (84º), mientras que Argentina (91º) sube nueve puestos desde un punto de partida muy bajo. Haití, en el puesto 137, sigue ocupando el último lugar entre los países de la región.

---

<sup>63</sup>WEFORM, Qué país latinoamericano es líder en tecnología digital, [en línea], <<https://agenda.weforum.org/espanol/2015/04/15/que-pais-latinoamericano-es-lider-en-tecnologia-digital/>>

Tabla 5. Índice de la disposición a la conectividad 2015

El Caribe y América Latina: Diez principales países que emplean tecnología de la información	
Índice de disposición a la conectividad 2015	Ranking mundial*
Chile	38
Barbados	39
Uruguay	46
Costa Rica	49
Panamá	51
Colombia	64
México	69
Trinidad y Tobago	70
El Salvador	80
Jamaica	82

Fuente: Foro económico Mundial, 2015, Ranking 2015 de 143 economías

Singapur sustituye a Finlandia en el primer lugar de la clasificación. Siete de los 10 primeros países son europeos. Los Estados Unidos (7º) y Japón (10º), que avanza seis puestos, completan los diez primeros. Los cuatro tigres asiáticos y los cinco países nórdicos —todos los cuales figuran entre los 20 primeros— siguen siendo ejemplos de excelencia en TIC.

## 6.8 FACTORES DEL ENTORNO FÍSICO

Las telecomunicaciones en Colombia y en el mundo han tenido en los últimos años un crecimiento y desarrollos tecnológicos permanentes; en el mismo sentido, la construcción de nueva infraestructura para lograr mayores niveles de calidad y ampliar la cobertura en la prestación de estos servicios genera impactos ambientales positivos y negativos que es necesario tener en cuenta para el desarrollo sostenible del sector. Ejemplo de los impactos positivos son los siguientes:

- **Disminución de desplazamientos:** tecnologías como el Internet y servicios como la video y teleconferencia, el teletrabajo y la teleeducación contribuyen a

disminuir los desplazamientos de personas y bienes y en consecuencia, disminuyen las emisiones de gases contaminantes.

- **Disminución del consumo de papel:** el uso de Internet y otras herramientas informáticas conllevan a una mayor digitalización de la información para reducir así el consumo de papel y otros recursos asociados.
- **Monitoreo de parámetros y condiciones ambientales:** en la actualidad los sistemas de telecomunicaciones ayudan a soportar las redes de monitoreo de calidad del agua y aire en las grandes ciudades del mundo, lo que contribuye a la mejora y el seguimiento constante de diferentes parámetros ambientales. En el ámbito mundial las telecomunicaciones han servido de soporte para el monitoreo permanente de problemas ambientales de tanta envergadura como el deterioro de la capa de ozono.



## CAPITULO I

### DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA CM CONSTRUCCION MONTAJE Y MANTENIMIENTO E.U.

#### 7. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

##### 7.1 AUDITORIA EXTERNA

Se estudia la empresa CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U en el ambiente externo donde la empresa interactúa para encontrar oportunidades y amenazas existentes. Esto incluye identificación, análisis y evaluación de factores del entorno, la valoración de la posición estratégica y competitiva de la empresa, la evaluación de la cadena productiva y clúster, la matriz del perfil competitivo MPC, elaboración del perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM, Matriz de evaluación de factores externos EFE, las 5 fuerzas de Michael Porter.

##### **7.1.1 Evaluación de la cadena productiva y del Clúster. LOS PROVEEDORES.**

Los proveedores que hacen parte de la cadena productiva de la empresa CM construcción montaje y mantenimiento E.U están conformados por el siguiente listado de empresas relacionadas en la matriz, se identifica que la mayoría de sus proveedores se encuentran ubicados en la capital del país (Bogotá) y en municipios aledaños, el volumen de compra de insumos va de acuerdo a la cantidad de contratos que tenga la empresa por mes, al ser un cliente continuo los proveedores le ofrecen un plazo de pago que no superan los tres meses ofreciendo diferentes formas de pago como de contado, crédito, otros.

Tabla 6. Los proveedores

Producto/Servicio ofrecido	Materias primas e insumos requeridos	Nombre del proveedor	Localización	Volumen de compra	Frecuencia de compra	Plazo de pago
Montaje de torres auto soportadas y riendadas	Estructuras Metálicas	HV Hadelec	Fontibón	1 torre x mes	Mensual	50 %al inicio- 50% a la entrega
	Estructuras Metálicas	Desproing S.A.S	Mosquera	1 torre x mes	Mensual	50 %al inicio- 50% a la entrega
	Material Eléctrico	Consmoel e	Bogotá	\$ 30.000.000	Mensual	1 mes
Redes eléctricas	Material eléctrico	Grupo eléctrico colombiano	Bogotá	\$ 8.000.000	Mensual	contado
	Material eléctrico	Eléctricos del valle	Cali	\$ 10.000.000	Depende contratación	contado
Instalación de luces	Iluminación	Cielec	Bogotá	\$ 2.400.000	Mensual	contado
Redes de telecomunicaciones	Material metálico	HV Hadelec	Fontibón	\$ 15.000.000	Depende de contrato	50 %al inicio- 50% a la entrega
	Material eléctrico	Consmoel e	Bogotá	\$ 30.000.000	Depende de contrato	1 mes
Pintura obra civil	Pinturas	Rh pintucol	Bogotá	\$ 7.000.000	Mensual	3 meses

Fuente: Elaboración propia, CM Construcción Montaje y mantenimiento E.U

**CANALES DE DISTRIBUCIÓN:** La empresa CM construcción montaje y mantenimiento E.U. realiza sus ventas de forma directa, haciendo uso de llamadas telefónicas y correos electrónicos en donde ofrece su portafolio de servicios. Además el gerente es la persona encargada de ir y visitar a sus clientes potenciales ofreciendo sus servicios, precios y contactos.

Tabla 7. Canales de distribución

Venta directa		Proceso especializado ¿Cuál?	Intensivo en mano de obra ¿Cuál?	Localización*
Punto de venta en fábrica	0%	Distribuidores	0%	
Puerta a puerta	0%	Comercializadores	0%	
Almacenes/tiendas	0%	Almacenes por consignación	0%	
Otro ¿cuál?	100%	e-distribuidor	0%	

Fuente: Elaboración propia, Cm Construcción Montaje y mantenimiento E.U

**TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN:** Las tecnologías de comunicación en la empresa CM Construcción montaje y mantenimiento E.U actualmente es tradicional, a lo que se refiere a que hacen uso de teléfono, fax, correo electrónico, celular y un manejo de un software de contabilidad. La empresa aun no incursiona en el uso de social media ni comercio electrónico.

Tabla 8. Tecnologías de la comunicación

Tecnología	Si	No
Radioteléfono		x
Buscapersonas (beeper)		x
Videokonferencia, video chat	x	
Fax	x	
Tecnología CGS		x
Internet	x	
Celular	x	
software	x	

Fuente: Elaboración propia, Cm Construcción Montaje y mantenimiento E.U

**COMPETIDORES DIRECTOS:** Los competidores directos que tiene la empresa CM están ubicados en la ciudad de Bogotá en la siguiente matriz se puede analizar y observar sus volúmenes de ventas mensuales y en lo que mejor se destacan. En algunos casos no se pudo evidenciar el volumen de venta ya que no se tuvo acceso a la información financiera ni comercial de estas empresas.

Tabla 9. Competidores directos

Razón social	Productos/Servicios	Ubicación	Ventas	¿Qué destaca de ellos? *
Comunicaciones Huila EU	Servicios relacionados con las telecomunicaciones	Bogotá	No Aplica	(l) Localización
Kanturi Ingeniería S.A.S	Construcción de estructuras metálicas, obras civiles, contratos de obra interventoras y consultoría infraestructura para Telecomunicaciones	Bogotá	Aprox. \$3,73 millones mensuales	(po) posicionamiento
Montajes Manuel Martínez y CIA	Servicios relacionados con las telecomunicaciones	Bogotá	No Aplica	(l) Localización
Ingeniería Infraestructura y Telecomunicaciones Ltda	Servicios en las áreas de ingeniería civil, eléctrica, construcción, institucional, telecomunicaciones.	Bogotá	Aprox. \$2,74 millones mensuales	(po) posicionamiento (pi) publicidad
IMECSA S.A	Servicios de Ingeniería para el montaje eléctrico de telecomunicaciones	Bogotá	No Aplica	(di) tecnología
Infraestructura EU	Servicios relacionados con el área de montaje de telecomunicaciones y obras civiles	Bogotá	No Aplica	(l) Localización
Infraestructuras Urbanas S.A	Construcción de obras civiles relacionadas con estructuras metálicas y montaje de infraestructura de telecomunicaciones	Bogotá	Aprox. \$1,85 millones mensuales	© calidad

Fuente: Elaboración propia, CM Construcción Montaje y mantenimiento E.U

**BARRERAS DEL SECTOR:** En las barreras del sector se evidencia el grado de dificultad que tendría alguien que quisiera entrar a negocio, para el caso de CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U se encuentra que, en cuanto a la disponibilidad de materia prima, el volumen de producción y el dominio en los procesos productivos se la empresa tiene una buena posición, debido a que cuenta con proveedores estables y posee sus cuentas al día para que su pedido sea atendido de manera efectiva. El acceso a los canales de distribución y la documentación legal se le dificulta a la empresa, al no tener un grado de organización ni planeación formal se le obstaculiza tener un nivel alto en estos factores.

Tabla 10. Barreras del sector

	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Disponibilidad de materia prima		x			
Monto de la Inversión Inicial		x			
Volumen de producción		x			
Dominio del proceso productivo	x				
Calificación y disponibilidad de mano de obra			x		
Acceso a canales de distribución			x		
Requerimientos legales			x		
Otro ¿Cuál?					

Fuente: Elaboración propia, CM Construcción Montaje y mantenimiento E.U

**CLIENTES:** En entrevista con el Gerente se comentó la inmersión en la empresa TORRES ANDINAS de que lleva dos meses comprándole a la empresa por lo que se ha convertido en un cliente potencial ya que su pedido es de 1 torre de telecomunicación al mes. Así mismo se evidencia que para cada cliente se ofrece un método de pago diferente con distintos plazos. La mayoría de sus clientes se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá. Además de ser clientes alguna de las empresas son además proveedores de algunos insumos para la fabricación de sus productos. Sus principales clientes potenciales son DESPROING S.A.S,

TORRES ANDINAS, HS ADELEC que son empresas de tipo mayorista e industrial.

Tabla 11. Clientes

Producto	Nombre de la Empresa	Tipo de cliente*	Ubicación	Volumen anual de compra (\$)	Frecuencia	Plazo de pago (días)
Montaje de torres auto soportadas y tendadas	Torres andinas	Mayorista	Bogotá	Cliente nuevo desde hace 2 meses 580 millones	2 meses de permanencia en la empresa (cliente nuevo)	Anticipo 30% y el faltante a 60 días
Montaje de torres auto soportadas y tendadas	Desproing S.A.S	Mayorista	Bogotá	480 millones	Mensual	Pago final obra
Redes de telecomunicaciones						
Redes eléctricas	HS Adelec	Industrial	Bogotá	110 millones	Mensual	30 inicio el restante final
Instalación de luces						
Pintura (raspada, cambio de anguleria)	Rh Ingenieria	Industrial	Bogotá	16 millones	Mensual	Pago final obra

Fuente: Elaboración propia, CM Construcción Montaje y mantenimiento E.U

Tabla 12. Clientes potenciales

Producto	Nombre de la Empresa	Tipo de cliente*	Ubicación
1	DESPROING S.A.S	Mayorista	Bogotá
2	TORRES ANDINAS	Mayorista	Bogotá
3	HS ADELEC	Industrial	Bogotá

Fuente: Elaboración propia

**7.1.2 Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM.** Las organizaciones son vistas como organismos que tienen relaciones bilaterales con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una guía que dirija hacia las áreas favorables evitando las amenazas que existan en el entorno.

El perfil de oportunidades y de amenazas para CM construcción montaje y mantenimiento E.U evidencia que la empresa se ve beneficiada y afectada por algunos factores importantes de su entorno como la fluctuación de dólar, la tendencia a subir la inflación en Colombia, los incentivos para las pymes, planes de ordenamiento territoriales, planes de gobierno, entre otros. Se analiza que los factores que más pueden amenazar la empresa son los factores económicos por lo que dependen de las políticas gubernamentales y cambios externos no controlables por la empresa. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra compañía, sino que pueden generar la crisis en toda una industria. Por lo que la empresa debe saber reaccionar eficientemente frente a estos cambios.

Tabla 13. Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Factores economicos</b>									
Fluctuacion del dolar				x			x		
Tendencia a subir la Inflacion en Colombia				x			x		
Participacion del sector en el PIB				x			x		
Precio del petroleo		x						x	
Incentivos para las pymes (Beneficios tributarios LEY 1429/2010)	x						x		
Reforma Tributaria				x			x		
Inestabilidad del Sector Industrial de Telecomunicaciones				x			x		
competencia global desigual por tecnificacion en los procesos					x				x
Acuerdos comerciales y tratados internacionales	x								x
Desempleo estructural				x				x	
<b>Factores politicos</b>									
Proceso electoral y campañas politicas				x			x		
Reformas legales del sector		x					x		
Planes de Ordenamiento territoriales	x						x		
Planes de Gobierno	x						x		
Políticas gubernamentales		x						x	
Participacion Ciudadana			x						x
Legislación del tipo de sociedad E.U. a S.A.S					x		x		
Politicad de competitividad del sector					x			x	
Participación del Gobierno en la implemtenacion de TICs en el territrio nacional	x						x		
Descordinación entre los frentes político, económico y social						x			x
<b>Factores Sociales</b>									
Conductas de consumo en el sector de telecomunicaciones	x						x		
Seguridad		x						x	
Posconflicto		x					x		
Nivel de educación	x						x		
Disponibilidad de mano de obra calificada					x			x	
Cultura de Sociedad		x						x	
Indice de pobreza					x			x	
Reformas al sistema de seguridad social					x			x	
Uso de social media en la poblacion	x						x		
Presencia de clase media			x					x	
<b>Factores Tecnológicos</b>									
Nanotecnologia		x						x	
Implementación de TIC'S	x						x		
Desarrollo del comercio electronico		x						x	
Globalización de la información					x			x	
Robotica		x						x	
Nuevas tecnologías industriales "uso de fibra optica"	x						x		
Desarrollo de internet	x						x		
Velocidad del desarrollo tecnologico			x						x
Infraestructura de redes de comunicación en el pais		x						x	
Facilidad de acceso a la tecnologia		x						x	
<b>Factores Globales</b>									
Mercados globales		x							x
Megatendencias		x						x	
Competitividad global				x					x
Regulacion del comercio mundial OMC			x						x
Tendencias globales					x			x	
Sistemas de comunicación global					x				x
Alianzas estratégicas con otros paises	x								x
Aumento de la participacion del sector en el mercado		x						x	
Transporte internacional de larga distacia			x						x
jointventure de empresas del sector		x						x	
<b>Factores Entorno Fisico</b>									
Responsabilidad social empresarial de empresas del sector		x					x		
Sistemas de gestión de calidad ambiental					x			x	
Variacion del clima		x						x	
Campañas de reciclaje			x					x	
Políticas locales del manejo de residuos			x						x
Contaminacion		x						x	
Implementacion del sistema de seguridad y salud en el trabajo			x						x
Crecimiento de la urbanización	x						x		
Vias de acceso (geograficas)					x			x	
Licencias de construcción en zonas urbanas		x						x	

Fuente: Elaboración propia

**7.1.3 Matriz de perfil competitivo MPC.** Al comparar la empresa CM construcción, montaje y mantenimiento E.U. Frente a sus principales competidores se evidencia que el posicionamiento de la organización es estable ya que ella brinda calidad del servicio y producto a sus clientes permitiendo así una fidelización mayor frente a sus competidores. Además, la participación activa en el mercado es evidente y el manejo de sus precios y estándares de calidad se evidencia en la matriz. Se considera que la empresa está en proceso de crecimiento y puede llegar a ser una gran empresa a nivel nacional e internacional.

Tabla 14. Matriz de perfil competitivo MPC

CM CONSTRUCCION MONTAJE Y MANTENIMIENTO EU				Kanturi ingenieria S.A.S		IMECSA S.A		Infraestructuras Urbanas S.A	
Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderad	Calificación	Peso Ponderad	Calificación	Peso Ponderad	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,05	2	0.1	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Competitividad de precios	0.3	4	1.2	2	0.3	2	0.2	3	0.3
Posición financiera	0,05	2	0.1	2	0,1	2	0.2	2	0,1
Calidad del producto/Servicio	0,15	4	0,6	2	0.8	2	0.5	3	0,45
Experiencia en el mercado	0.3	3	0.9	4	0.4	4	0.8	3	0.8
Innovación Tecnología	0,15	3	0.45	4	0,6	3	0.5	2	0,3
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.3</b>		<b>2.3</b>		<b>2.3</b>		<b>2.1</b>

Fuente: Elaboración propia

**7.1.4 Matriz de evaluación de factores externos EFE.** La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

En el caso de la empresa CM construcción montaje y mantenimiento E.U. Se tomaron las amenazas y oportunidades de nivel de impacto alto para evidenciar que factores que generan riesgo y oportunidad para la organización en ella se evidencia que los cambios económicos son los de mayor amenaza para la organización ya que estos cambios son fortuitos, es decir la empresa no tiene manejo sobre ellos.

Mientras que en materia tecnológica se evidencia que se catalogan más como una oportunidad que una amenaza, ya que al ser una empresa de servicios de telecomunicaciones y depende de los avances tecnológicos y el desarrollo del mismo sector se benefician del mismo cambio siempre y cuando se genera una adaptación al proceso de avance y cambio.

Además de que el promedio de las oportunidades es mayor al promedio del riesgo de amenazas para la empresa como se puede evidenciar en la matriz.

Tabla 15. Matriz de evaluación de factores externos EFE

Factores Críticos de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Incentivos para las pymes (Beneficios tributarios LEY 1429/2010)	0,02	3	0,06
Planes de Ordenamiento territoriales	0,08	4	0,32
Planes de Gobierno	0,07	4	0,28
Participación del Gobierno en la implementación de TICs en el territorio nacional	0,05	3	0,15
Conductas de consumo en el sector de telecomunicaciones	0,07	4	0,28
Nivel de educación	0,02	2	0,04
Uso de social media en la población	0,06	3	0,18
Implementación de TIC'S	0,06	4	0,24
Nuevas tecnologías industriales "uso de fibra optica"	0,04	2	0,08
Desarrollo de internet	0,05	3	0,15
Crecimiento de la urbanización	0,04	4	0,16
<b>Amenazas</b>			
Fluctuación del dólar	0,08	1	0,08
Tendencia a subir la Inflación en Colombia	0,08	1	0,08
Participación del sector en el PIB	0,04	3	0,12
Reforma Tributaria	0,1	4	0,4
Inestabilidad del Sector Industrial de Telecomunicaciones	0,02	2	0,04
Proceso electoral y campañas políticas	0,05	3	0,15
Competitividad global	0,02	2	0,04
Legislación del tipo de sociedad E.U. a S.A.S	0,05	2	0,1
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,95</b>

Fuente: Elaboración propia

**7.1.5 Las 5 Fuerzas de Michael Porter.** Las 5 fuerzas de Porter ayudan a evaluar el atractivo y los riesgos de un sector determinado. En la matriz se plantean 5 fuerzas que conforman la estructura de la industria: 1. Intensidad de la rivalidad entre competidores, 2. Amenaza nuevos competidores, 3. Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos, 4. Poder de negociación con los proveedores, 5. Poder de negociación con los compradores.

- Intensidad de la rivalidad entre competidores: En el mercado los competidores de la empresa se encuentran muy bien posicionados por lo que constantemente se presentan guerra de precios, entradas y salidas de nuevos servicios, prestaciones del servicio con capacidades similares.
- Amenaza nuevos competidores: En el mercado las barreras de entrada son difíciles de cruzar por parte de los nuevos participantes ya que en el sector se encuentran monopolios que son altamente competitivos, lo que implica que para ingresar al mercado es necesario grandes flujos de capital.
- Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos: En el mercado los productos y servicios sustitutos están más avanzados tecnológicamente, pero tienen precios muy altos y son de muy difícil acceso en el caso de las comunicaciones satelitales. CM construcción montaje y mantenimiento E.U tiene como defensa las barreras de entrada al sector lo que le otorga ventajas competitivas y fuerza financiera para poder utilizar en investigación y desarrollo o incursionar en otros negocios.
- Poder de negociación con los proveedores: En el mercado los proveedores no se encuentran agremiados, existe variedad de precios, hay poder de negociación en el tamaño del pedido y no hay sustitutos para los insumos claves. CM construcción montaje y mantenimiento E.U maneja buenas relaciones con sus proveedores ya que además de ser proveedores son clientes por lo que hay lazos de fraternidad.
- Poder de negociación con los compradores: En el mercado los clientes en su mayoría están bien organizados por lo que sus principales exigencias son calidad en los servicios y precios cómodos. Adicionalmente la empresa tiene

muy muy buenas relaciones con sus clientes y ofrece diferentes servicios post venta.

Tabla 16. Las 5 Fuerzas de Michael Porter

Fuerzas de Porter	Percepción			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<b>1. Rivalidad entre competidores.</b>						
Crecimiento Industrial		x		x		
Los competidores están diversificados más que concentrados en algún producto		x			x	
Habitos de compra entre competidores			x			x
Reducción de precios	x			x		
Nuevas características de los productos	x			x		
Nuevos servicios ofertados	x			x		
<b>2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.</b>						
Economía de escala		x		x		
Lealtad de Marcas		x			x	
Ventajas de costos totales frente a los competidores		x		x		
Política Gubernamental		x		x		
Facil acceso a la industria			x		x	
Acceso a las materias primas	x			x		
Experiencia en el sector		x			x	
<b>3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.</b>						
Existen productos sustitutos			x		x	
Preferencia del cliente hacia el sustituto			x			x
El costo de cambiar de un servicio a otro sustituto es bajo para los consumidores			x			x
Poca publicidad de los servicios existentes	x				x	
Número de los sustitutos en el mercado			x		x	
Comparación entre el servicio y el sustituto	x				x	
Comparación de calidad	x			x		
<b>4. Poder de negociación de los proveedores.</b>						
Costo cambiante de los insumos	x			x		
Concentración de empresas proveedoras	x			x		
Integración vertical hacia delante de los proveedores.		x		x		
El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto		x			x	
Las empresas realizan compras con poco volumen existen pocas materias primas sustitutas	x			x		
Poder de negociación en plazos de pago		x			x	
<b>5. Poder de negociación de los consumidores.</b>						
El servicio economiza el dinero de los consumidores			x			x
los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras	x			x		
los consumidores están bien informados acerca de los servicios y precios del servicio	x			x		
Alto volumen de compra		x			x	
Servicio al cliente	x			x		
Clientes con integración hacia adelante		x			x	
identidad de la marca			x		x	

Fuente: Elaboración propia

## 7.2 AUDITORIA INTERNA

Se evalúa la empresa CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U en su situación presente donde la empresa puede encontrar sus fortalezas y debilidades existentes y saber su situación actual.

### 7.2.1 Evaluación del direccionamiento

Tabla 17. Evaluación del estilo de dirección

Estilo	Siempre	Algunas veces	Nunca
Autocratico		X	
Democratico			X
De liderazgo	X		
Por compromiso	X		

Fuente: Elaboración propia

El modelo de dirección de la empresa CM se basa más en las decisiones del gerente y el personal que tome el liderazgo y el compromiso con la empresa con el objetivo de mejora continua.

Tabla 18. Toma de decisiones

Tipo y formas para decidir	Individual	Familiar	Socios	Asesor	Apoyo Interno
Estrategico corporativo			X		
Financieros					X
Logística Interna					X
Mercadeo y Ventas	X				
Produccion					X
Distribucion/ Comercializacion	X				
Gestion Humana					X

Fuente: Elaboración propia

El proceso de toma de decisiones es basado más en el apoyo interno del gerente y sub gerente en cada uno de los procesos de la compañía, al no haber una organización formal dividida en procesos y designación de tareas.

Tabla 19. Control de gestión

Tecnica	Al inicio del proceso	Durante el proceso	Al final del proceso
cuantitativa por indicadores			
cualitativa		X	X

Fuente: Elaboración propia

La compañía CM No cuenta con un control de gestión definido formalmente, en entrevista con el Gerente se comenta que el único control realizado es en los procesos de producción y prestación de servicios que va durante el proceso hasta su culminación con éxito.

Tabla 20. Evaluación de sistema de planeación

Descripcion del proceso de planeacion
la empresa CM construccion, montaje y mantenimiento E.U. en el momento no cuenta con un sistema de planeacion formal. Al no tener personal capacitado para implmentar una paneacion estrategica se fundamentan mas en un accionar empirico de acuerdo al desarrollo de las circunstancias.

Fuente: Elaboración propia

En entrevista con el Gerente de la empresa se comenta que la única planeación realizada por el Gerente es la designación de la cuadrilla que va a realizar la producción o prestación del servicio. En el momento no realiza ningún tipo de evaluación o control a ninguno de sus procesos.

## 7.2.2 Evaluación y monitoreo financiero. ANÁLISIS FINANCIERO por indicadores.

Tabla 21 Razones financieras con el sector

Razón	Medición	Operación Empresa CM		Operación Sector Industrial 2015
Margen UAI	$\frac{\text{Ingreso Operacional}}{\text{Utilidad UAI}}$	Ingreso Operacional	\$ 1.436.588.700,00	
		Utilidad antes de impuestos	\$ 82.270.000,00	
		<b>Total</b>	<b>17,46</b>	<b>8,5%</b>
Rotación de activos	$\frac{\text{Ingreso Operacional}}{\text{Activo Total}}$	Ingreso Operacional	\$ 1.436.588.700,00	
		Activos totales	\$ 246.677.500,00	
		<b>Total</b>	<b>5,82</b>	<b>0.56%</b>
Apalancamiento	$\frac{\text{Total activo}}{\text{Total patrimonio}}$	Total Activo	\$ 246.677.500,00	
		Total Patrimonio	\$ 164.690.790,00	
		<b>Total</b>	<b>1,50</b>	<b>2.90%</b>
Rentabilidad del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Total Patrimonio}}$	Utilidad antes de Impuestos	\$ 82.270.000,00	
		Total Patrimonio	\$ 164.690.790,00	
		<b>Total</b>	<b>50,0</b>	<b>13.8%</b>
Rentabilidad del activo	$\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Total Activos}}$	Utilidad antes de Impuestos	\$ 82.270.000,00	
		Total Activos	\$ 246.677.500,00	
		<b>Total</b>	<b>33,4</b>	<b>4.8%</b>

Fuente: Elaboración propia

La rotación de activos es uno de los indicadores financieros que le dicen a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos para el caso de CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U los activos rotan 5,8 veces, por el cual si se pasa a días (360/5,8) se obtiene como resultado que los activos rotaron cada 62 días. En el apalancamiento se busca determinar el apoyo de los recursos internos sobre los recursos de terceros, para el caso de la empresa una reducción de sus activos es capaz de pagar totalmente el patrimonio, sin embargo, un aumento en el activo significa revalorización del patrimonio, por lo que la empresa puede financiarse mediante deuda. En la rentabilidad del patrimonio se interpreta que las utilidades netas de la empresa corresponden al 50% del patrimonio y los socios obtuvieron un rendimiento sobre su inversión de 50%. La rentabilidad del activo se interpreta que las utilidades netas correspondieron al 33,4% con respecto al activo total, por cada 1\$ invertido en el activo total se generó 33 pesos con 4 centavos de utilidad neta.

Según la información suministrada por la superintendencia de sociedades de Colombia se registra que el crecimiento del sector de construcción de obras no residenciales presentó un crecimiento continuo en sus activos y utilidades netas, debido a la alta demanda que se presenta en el país en obras de ingeniería civil, o infraestructura y telecomunicaciones por la penetración de Smartphone, el uso de internet y el aumento de los servicios de datos móviles. Según la información proporcionada por la empresa CM se puede evidenciar que en sus estados financieros frente al sector tiene un impacto positivo ya que se encuentra a la altura del movimiento del sector, CM Construcción montaje y mantenimiento E.U refleja que las inversiones realizadas han generado utilidades lo que ha permitido el desarrollo y crecimiento de la empresa. Se ha rendido el capital invertido y para ello se recomienda controlar lo mejor posible los elementos que ejerzan influencia sobre los fines de la empresa.

Tabla 22. Razones de rentabilidad

Razón	Medición	Operación	
Retornos sobre el capital empleado	$(Utilidad\ antes\ de\ intereses\ e\ impuestos)/(Total\ activos - pasivos)$	Utilidad antes de impuestos	\$ 82.270.000,00
		Total activos	\$ 246.677.500,00
		Pasivos corrientes	\$ 81.986.710,00
		<b>Total</b>	0,499542203
		<b>Porcentaje</b>	<b>49,95</b>
Retornos sobre activos ROA	$Utilidad/A$	Utilidad	\$ 53.000.000,00
		Activos totales	\$ 246.677.500,00
		<b>Total</b>	0,214855429
		<b>Porcentaje</b>	<b>21,49</b>
Margen de utilidad bruta	$(Utilidad)$	Utilidad Bruta	\$ 1.436.588.700,00
		Ventas	\$ 1.436.588.700,00
		<b>Total</b>	1
		<b>Porcentaje</b>	<b>100,00</b>
Potencial de utilidad	$(Utilidad\ Neta)/(Activos)$	Utilidad Neta	\$ 82.270.000,00
		Activos totales	\$ 246.677.500,00
		<b>Total</b>	0,33351238
		<b>Porcentaje</b>	<b>33,35</b>
Rendimiento del capital social	$(Utilidad\ Neta)/(Capital)$	Utilidad Neta	\$ 82.270.000,00
		Capital social	\$ 5.000.000,00
		<b>Total</b>	<b>16,454</b>
Rendimiento del patrimonio ROE	$(Utilidad\ Neta)/Patrimonio$	Utilidad Neta	\$ 82.270.000,00
		Patrimonio	\$ 164.690.790,00
		<b>Total</b>	0,499542203
		<b>Porcentaje</b>	<b>49,95</b>
Sistema Dupont	$(Utilidad)$	Utilidad Neta	\$ 82.270.000,00
		Ventas	\$ 1.436.588.700,00
		<b>Total</b>	0,057267609
		<b>Porcentaje</b>	<b>5,73</b>

Fuente: Elaboración propia

CM Construcción montaje y mantenimiento E.U se refleja que las inversiones realizadas han generado ganancias lo que ha permitido el desarrollo y crecimiento de la empresa. Se ha rendido el capital invertido y para ello se recomienda controlar lo mejor posible los elementos que ejerzan influencia sobre los fines de la empresa.

Tabla 23. Razones de Actividad

Razón	Medición	Operación	
Rotación del activo corriente	$Ventas / (Activo corriente)$	Ventas	\$ 1.436.588.700,00
		Activo corriente	\$ 224.864.500,00
		<b>Total</b>	<b>6,3887</b>
Rotación del activo fijo	$(Ingresos por ventas) / (Activos fijos)$	Ingresos por ventas	\$ 1.436.588.700,00
		Activos fijos	\$ 21.813.000,00
		<b>Total</b>	<b>65,8593</b>

Fuente: Elaboración propia

En CM construcción montaje y mantenimiento E.U se encuentra que los activos rotan entre 5 y 65 días ya que la empresa no cuenta con grandes activos fijos, sino que cuenta con grandes inventarios. Lo que se refleja en la eficiencia de la administración de sus activos.

Tabla 24. Razones de Liquidez

Razón	Medición	Operación	
Capital de trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	Activo corriente	\$ 224.864.500,00
		Pasivo corriente	\$ 81.986.710,00
		<b>Total</b>	<b>\$ 142.877.790,00</b>
Razón Corriente o solvencia	$(Activo corriente) / (Pasivo corriente)$	Activo corriente	\$ 224.864.500,00
		Pasivo corriente	\$ 81.986.710,00
		<b>Total</b>	<b>2,7427</b>
Razón ácida	$(Activo corriente - Inventarios) / (Pasivo corriente)$	Activo corriente	\$ 224.864.500,00
		Inventarios	\$ 97.268.000,00
		Pasivo corriente	\$ 81.986.710,00
		<b>Total</b>	<b>1,5563</b>
Movilidad del activo corriente	$(Activo corriente) / (Capital contable)$	Activo corriente	\$ 224.864.500,00
		Capital contable	\$ 164.690.790,00
		<b>Total</b>	<b>1,3654</b>

Fuente: Elaboración propia

La empresa CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U no necesita financiación a largo plazo y es solvente es decir tiene capacidad de pagar sus deudas a corto plazo. Sin necesidad de vender sus inventarios

Tabla 25. Razones de endeudamiento

Razón	Medición	Operación	
Razón de deuda	$(Pasivo\ Total)/(Activo\ Total)$	Pasivo Total	\$ 81.986.710,00
		Activo Total	\$ 246.677.500,00
		<b>Total</b>	<b>0,3324</b>
		<b>Porcentaje</b>	<b>33,24</b>
Apalancamiento	$(Pasivo\ Total)/(Capital\ contable)$	Pasivo Total	\$ 81.986.710,00
		Capital contable	\$ 164.690.790,00
		<b>Total</b>	<b>0,4978</b>
Protección al pasivo total	$(Capital\ contable)/(Pasivo\ Total)$	Capital contable	\$ 164.690.790,00
		Pasivo Total	\$ 81.986.710,00
		<b>Total</b>	<b>2,0087</b>

Fuente: Elaboración propia

En CM construcción montaje y mantenimiento E.U los acreedores tienen un mínimo de participación en la empresa, lo cual refleja que la empresa es financieramente fuerte y se encuentra con pocos créditos de financiación

### 7.2.3 Evaluación monitoreo cliente

Tabla 26. Investigación de mercado

Aspectos a Evaluar	Si	No	Frecuencia
1. ¿realiza investigaciones para conocer más y mejor el mercado?		x	Nunca
2. ¿Realiza encuestas sobre las necesidades y expectativas de sus clientes?		x	Nunca
3. ¿Analiza la información del consumidor en su sector?		x	Nunca
4. ¿elabora perfiles de sus clientes?		x	Nunca
5. ¿Utiliza métodos para cablear la voz del cliente?		x	Nunca
6. ¿Tiene claramente identificados sus segmentos de mercado?	x		
7. ¿tiene claramente definidos los objetivos para cada segmento de cliente?		x	Nunca
8. ¿Realiza encuestas sobre la satisfacción del cliente?		x	Nunca

Fuente: Elaboración propia

La empresa no realiza investigaciones de mercado, por lo tanto, no existe un perfil claro de sus clientes, no sabe su localización geográfica y no está al tanto de su competencia, aunque tiene claramente identificado su Nicho de mercado.

Tabla 27. Comunicación con los clientes

Clase	Si	No	Utilidad		
			Alta	Media	Baja
1. Buzón de sugerencias		x			
2. Teléfono	x		x		
3. Correo directo	x		x		
4. Visita a los clientes	x		x		
5. Encuesta por internet		x			
6. Otro ¿Cuál?					

Fuente: Elaboración propia

Los principales medios de comunicación de la empresa con sus clientes son Teléfono, correo directo, visitas a los clientes que tienen alto impacto y utilidad para la organización.

#### 7.2.4 Evaluación de los procesos internos. Producción de operaciones

Tabla 28. Maquinaria y equipo

Marca	Propiedad (a)	Cantidad	Clase de tecnología (b)	Antigüedad	Estado [c]	Utilidad (d)	Actualidad frente a competidores [e]
taladradoras bosch	1	4	4	4 años	4	3	2
pulidoras dewalt	1	4	2	3 y 4 años	4	4	3
planta electrica dewalt	1	2	2	4 años	4	4	3
rotomartillo dewalt	1	1	1	5 años	3	4	3
taladro percutor dewalt	1	2	4	5 años	4	3	3
martillo sds plus marca dewalt	1	2	3	2 años	4	3	3
juego de putero y cincel	1	3	1	6 años	4	4	3
amoladora wad 407	1	2	4	2 años	4	4	3
equipo plasma	1	2	4	3 años	4	4	3
equipo de soldadura mic	1	3	1	5 años	4	4	3

Fuente: Elaboración propia

A	propia= 1	alquilada= 2	leasing= 3	prestada= 4
B	manual= 1	electronica= 2	neumatica= 3	electroneumatica= 4
C	pesimo=1	deficiente= 2	regular= 3	bueno= 4
D	ninguna= 1	poca= 2	algunas veces= 3	util= 4
E	muy inferior= 1	inferior= 2	igual=3	superior= 4

El inventario de maquinaria de CM es de las maquinas más utilizadas en cada uno de los procesos de la empresa, se evidencia que la organización cuenta con un buen potencial de maquinaria propia para la producción y prestación de los servicios ofrecidos por la empresa.

Tabla 29. Programación, planeación y control

La producción en su organización se efectua de acuerdo con el criterio:	
Solo para atender pedidos	SI
Tener inventarios y vender	NO
Otro ¿Cuál?	

Fuente: Elaboración propia

Al ser una empresa prestadora de servicios la producción y montaje se realiza solo de acuerdo para la satisfacción del cliente en los pedidos y tiempos establecidos, mas no hay un stock de producción para tener en inventarios ni tenerlos a la venta.

Tabla 30. Registro de producción

	responsable del registro	responsable del uso del registro
cantidad producida por turno	jefe de cuadrilla	gerente
horas paradas y sus causas	gerente	gerente
consumo de materiales por lote de produccion	jefe de cuadrilla	gerente
produccion defectuosa por turnos	gerente	gerente
personal ausente	recursos humanos	recursos humanos
otros ¿Cuáles?		

Fuente: Elaboración propia

El proceso de registro del control en cada uno de los procesos de producción de la organización lo realiza el gerente general, a excepción del personal ausente, ya que este control lo realiza el departamento de recursos humanos. El gerente al no poder estar en control y registro de todas las obras a nivel nacional designan un jefe de cuadrilla quien será el encargado de llevar registro y control de todas las actividades.

Tabla 31. Cumplimiento promedio de plazos de entrega de los pedidos

	100%	50%	menos del 50%
montaje de torres autoportadas	X		
redes electricas	X		
instalacion de luces		X	
redes de telecomunicaciones		X	
pintura(raspada cambio de anguilera)	X		

Fuente: Elaboración propia

El cumplimiento promedio en cada una de los pedidos de la empresa se evidencia que es alto, la empresa se diferencia de su competencia debido a su cumplimiento y calidad en la prestación de sus servicios. "según palabras del Gerente".

Tabla 32. Causas de retrasos o retardos

CAUSAS	Siempre	Casi Siempre	Nunca
escasez de materia prima			X
insuficiencia de personal			X
daño de la maquinaria			X
maquinaria insuficiente		X	
incumplimiento de contratista			X
falta de capital de trabajo		X	
descoordinacion de ventas y produccion			X
fallas en el transporte		X	
incumplimiento de proveedores			X
fallas administrativas		X	
otras ¿Cuáles?			

Fuente: Elaboración propia

En entrevista con el Gerente se evidencia que las causas de retrasos o incumplimientos son más de parte de falta de maquinaria suficiente para realizar los procesos en la prestación del servicio, así como falta del personal capacitado para la culminación del proceso y una serie de fallas administrativas como la falta de una planeación formal en la empresa.

Tabla 33. Estado físico de las Instalaciones

area	metros	Estado				
		muy bueno	bueno	regular	malo	deficiente
Oficinas	4X4	X				
Almacen	4X4	X				
Produccion	8X10	X				
baños	2X3	X				

Fuente: Elaboración propia

En el mes de septiembre se adquirió una bodega para hacer el traslado de las oficinas y la planta de producción mejorando así el espacio en cada zona y teniendo todo en muy buen estado.

Tabla 34. Sistema de control de calidad utilizado

Sistema	Si	No
durante todo el proceso y al final	X	
al final del proceso	X	
control estadístico del proceso		X
aseguramiento de la calidad		X
calidad total		X
ninguno		

Fuente: Elaboración propia

Como se ha mencionado durante todo el proceso de la investigación y según entrevista con el Gerente se evidencia que el control de calidad se le hace a los productos o servicios durante todo el proceso y se controla hasta llegar a la culminación con éxito de cada uno de ellos.

Tabla 35. Normas para el control de calidad

Norma	Tipo o Numero
ISO o internacional equivalente	NA
ICONTEC nacional	NA
Propia	NA
otra ¿Cuál?	NA

Fuente: Elaboración propia

La empresa CM construcción, montaje y mantenimiento E.U. no cuenta hasta el momento con ninguna norma técnica de calidad. Pero están en el proceso de certificación por INCONTEC.

Tabla 36. Causas y porcentajes de producción que es rechazado o reprocesado

Productos o Servicios	Reprocesos		Rechazos	
	%	causas	%	causas
montaje de torres autosoportadas	0.5%			
instalacion de luces	5%	problemas en las redes electricas		
redes electricas	2%	deterioro en el lugar de instalacion o problemas de conexion		
redes de telecomunicaciones	3%	problemas en las redes instaladas		
pintura(raspada cambio de anguleria)			2%	angulos mal tomados o en desacurdo

Fuente: Elaboración propia

Las causas para que un producto sea rechazado o tenga que tener un reproceso son básicamente por culpa del lugar donde se esté realizando la instalación del producto o servicio pactado, más que por fallas en los procesos que realice la empresa. En entrevista con el Gerente se comenta que las fallas son porque los lugares donde se realizan las instalaciones están en deterioro o hay un problema de conexión según sea el servicio requerido; aun así, la empresa realiza el debido proceso para resolver todos los inconvenientes y prestar un servicio con calidad y en los plazos determinados.

Tabla 37. Grado de contaminación de los principales productos

	No contaminado	Poco contaminante	Mediamente contaminante	Contaminante	Muy contaminante
Producto				X	
Subproductos				X	
Desperdicio					X
Efluentes				X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38. Acciones para contrarrestar el grado de contaminación

	Montaje de Torres Autosoportadas	Instalacion de Luces	Redes Electricas	Redes de Telecomunicaciones	Pintura(raspada, cambio de anguleria)
Producto					
Subproductos					
Desperdicio					
Efluentes					

Fuente: Elaboración propia

La empresa CM construcción, montaje y mantenimiento E.U. en el momento no cuenta con políticas ambientales ni manejo de desperdicios, ya que no hay una planeación, políticas ni estrategias

## LOGISTICA EXTERNA

Tabla 39. Fijación de precios

Aspectos que Inciden en la Fijacion de Precios	montaje de torres autosoportadas	instalacion de luces	redes electricas	redes de telecomunicaciones	pintura(raspado, cambio anguleria)
costos de la materia prima					
costos laborales			X	X	
costos del transporte	X			X	
costos de fabricacion					
costos totales mas margen de utilidad	X	X	X	X	X
los precios de la competencia					
intuicion					
otro ¿Cuál?					

Fuente: Elaboración propia

La fijación de precios dependerá del tipo de producto o servicio requerido y serán fijados dependiendo el costo de la materia prima, la mano de obra y todos los costos directos e indirectos de fabricación, se sacará la utilidad y de esta manera quedarán fijados los precios por cada servicio.

Tabla 40. Responsable sobre la decisión sobre precios

Responsable sobre la Decision sobre Precios	montaje de torres autosoportadas	instalacion de luces	redes electricas	redes de telecomunicaciones	pintura(raspado, cambio anguleria)
empresario	X	X	X	X	X
admiistrador					
mercadeo					
contabilidad					
el mercado	X			X	
otra ¿Cuál					

Fuente: Elaboración propia

En la mayoría de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, los precios son fijados por el empresario, quien para el caso de la empresa CM es el Gerente general apoyado además de la relación de los precios fijados por el mercado y sus competidores directos, con el fin de estar al mismo nivel y ofreciendo calidad en sus servicios y comodidad en sus precios.

Tabla 41. Medios para hacer publicidad

Medio	Clase	Si	No
material impreso	folletos, plegables	X	
	afiches		X
	volantes		X
	catalogo	X	
	directorio		X
	prensa		X
material audiovisual	revistas especializadas		X
	videos institucionales		X
comunicación masiva	television		X
	radio		X
manejo de marca	logotipo		X
	papelaria		X
	colores institucionales		X
	oficina de prensa		X
telemercadeo	telefono	X	
red	portal internet		X
eventos	conferencias		X
	ferias		X
	salas de exhibicion		X
otra ¿Cuál?	voz a voz	X	

Fuente: Elaboración propia

Los medios que utiliza la empresa para realizar publicidad y darse a conocer en el mercado son los medios tradicionales como los folletos o catálogos de servicio: aun la empresa CM no incursiona en la tecnología ni medios sociales existentes al momento.

Tabla 42. Innovación y desarrollo de nuevos productos

Tipo de Gestion	Frecuencia			
	Trimestre	Semestre	Anual	Bianual
adaptacion propia			X	
controla el desarrollo				
compra los prototipos				
invencion o innovacion propia				

Fuente: Elaboración propia

La empresa CM realiza innovación y desarrollo de sus productos anualmente, después de hacer una evaluación sobre el desarrollo de sus actividades en el año terminado y se evalúa el éxito del producto ofrecido y la calidad o satisfacción del cliente. La innovación es una adaptación propia acogida a los nuevos estándares que haya presente en el mercado.

Tabla 43. Razones para la innovación

	Siempre	Con Frecuencia	Algunas Veces	Ocasionalmente	Nunca
moda					X
competencia			X		
reduccion de costos				X	
cumplimineto del ciclo de vida			X		
caida de ventas				X	
sugerencia de clientes, vendedores y proveedores				X	
nuevo nicho de mercado					X
otro ¿Cuál?					

Fuente: Elaboración propia

La empresa CM realiza innovación y desarrollo en sus productos después de hacer una evaluación sobre el desarrollo de sus actividades evaluando el éxito del producto ofrecido y la calidad o satisfacción del cliente. La innovación es una adaptación propia acogida a los nuevos estándares que haya presente en el mercado, teniendo en cuenta la competencia y los procesos de mejoramiento continuo y el nuevo mercado al que quieran conquistar.

Tabla 44. Servicio postventa

Servicio	Si	No
garantia	X	
repuestos	X	
recambio		X
instalacion	X	
mantenimiento	X	
instrucciones escritas		X
transporte	X	
flete		X
empaque		X
atenciones especiales	X	
otros servicios ¿Cuáles?		

Fuente: Elaboración propia

La empresa CM realiza un servicio post venta en casi todos los campos de sus servicios, ofreciendo siempre garantía, mantenimiento, instalaciones, transporte y en un sinfín de condiciones que generen valor al cliente para así crear lealtad y calidad en la prestación de los servicios.

### 7.2.5 Evaluación de gestión humana

Tabla 45. Criterios de reclutamiento y selección - Operarios

(Operario)	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	Tipo de cargo
Experiencia previa	x					Operario
Escolaridad			x			Operario
Recomendaciones	x					Operario
Coherencia perfil-cargo				x		Operario
Edad				x		Operario
Sexo				x		Operario
Estado civil				x		Operario
Cercanía sitio de trabajo			x			Operario
Procedencia					x	Operario
Dominio de segunda lengua					x	Operario
Manejo de herramientas	x					Operario
Otros. ¿Cuáles? _____						

Fuente: Elaboración propia

La empresa durante el proceso de reclutamiento y selección de los operarios tiene en cuenta principalmente la experiencia, las referencias y el Manejo de herramientas del trabajador

Tabla 46. Criterios de reclutamiento y selección - Administrativo

(administrativos)	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	Tipo de cargo
Experiencia previa		x				Administrativos
Escolaridad	x					Administrativos
Recomendaciones		x				Administrativos
Coherencia perfil-cargo			x			Administrativos
Edad		x				Administrativos
Sexo				x		Administrativos
Estado civil				x		Administrativos
Cercanía sitio de trabajo				x		Administrativos
Procedencia			x			Administrativos
Dominio de segunda lengua			x		x	Administrativos
Manejo de herramientas		x				Administrativos
Otros. ¿Cuáles?						

Fuente: Elaboración propia

La empresa durante el proceso de reclutamiento y selección de los Administrativos tiene en cuenta principalmente la experiencia, la escolaridad, la edad y el manejo de herramientas del trabajador, durante el proceso de selección de personal solo se aplica la entrevista personal.

Tabla 47. Tipo de contrato

Contrato	Nivel jerárquico			Total	
	Directivo	Mandos Medios	Operativo	No.	%
A término indefinido	x			4	17%
A término definido					
A desajo o por horas					
Por Honorarios					
Por empresa de servicios temporales (outsourcing)					
Por proyectos			x	19	83%
Por temporada					
Otro. ¿Cuál?					
<b>Total</b>				<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

En CM Construcción montaje y Mantenimiento E.U solo se manejan dos tipos de contrato a término indefinido en la parte directiva y por proyectos o por obra en la parte operaria.

Tabla 48. Edad y promedio de antigüedad

	<b>Edad Promedio</b>	<b>Antigüedad</b>
<b>Nivel Directivo</b>	20 - 40 Años	9
<b>Nivel Medio</b>	-	-
<b>Nivel Operativo</b>	20 - 40 Años	6

Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores de CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U tienen un promedio de antigüedad ente 6 y 9 años con edades de los 20 a los 40 años.

Tabla 49. Seguridad social

<b>Fondo de pensiones y censantías</b>	x
<b>EPS</b>	x
<b>Caja de compensación</b>	x
<b>SENA</b>	
<b>Bienestar familiar</b>	
<b>ARL</b>	x

Fuente: Elaboración propia

Los trabadores de CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U cuentan con la seguridad social reglamentada exceptuando el Sena y Bienestar Familiar

Tabla 50. Inducción

	<b>Si</b>	<b>No</b>
Información completa de la empresa	x	
Perfil del cargo y funciones	x	
Otro. ¿Cuál? (Dotación)	x	

Fuente: Elaboración propia

Durante el proceso de Inducción de los nuevos trabajadores la empresa proporciona información completa de la empresa, el perfil del cargo y da una dotación a cada uno de los trabajadores

Tabla 51. Capacitación y Entrenamiento

	Ninguna	La ofrece		Frecuencia		
		La empresa	Otros	Alta	Media	Baja
Actualización del oficio	x					
Manejo de maquinaria nueva		x			x	
Cursos en instituciones educativa	x					
Otra.¿cuál? (Trabajo en alturas)			x	x		

Fuente: Elaboración propia

La empresa constantemente ofrece capacitaciones y entrenamiento en el manejo de maquinaria nueva y trabajo en alturas para todo su personal del sector operativo.

Tabla 52. Salarios

	Si	No
Lo de Ley	x	
Inflación		
Antigüedad		
Productividad	x	
Promoción		
Estudios		
Responsabilidad		
Amistad		
Otro. ¿Cuál?		

Fuente: Elaboración propia

En el proceso de asignación de salarios se realiza de acuerdo con los criterios establecidos por la ley y por los criterios de productividad de cada trabajador a manera de incentivo.

Tabla 53. Razones para reconocer estímulos

	Si	No
Calidad en el desempeño	x	
Relaciones Humanas	x	
Cumplimiento de metas		x
Superar estándares		x
Colaboración espontánea		x
Trabajo en equipo	x	
Reducción de desperdicios y defectos	x	
Disminución de accidentes de trabajo		x
Otro. ¿Cuál?		

Fuente: Elaboración propia

Los criterios para dar estímulos a los trabajadores en la empresa son: la calidad del desempeño, las relaciones humanas, el trabajo en equipo y la reducción de desperdicios y defectos en los procesos de producción.

Tabla 54. Razones para sanciones

	Frecuencia		
	Alta	Media	Baja
Ausencia injustificada			x
Llegada tarde		x	
Salida temprano			x
Incumplimiento de tareas			x
Desconocimiento o irrespeto a la autoridad			x
Conflictos interpersonales			x
Otro. ¿Cuál?			

Fuente: Elaboración propia

La principal razón de sanciones en la empresa es la llegada tarde de los trabajadores

Tabla 55. SGSST - Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

¿Tiene un programa de salud ocupacional en su organización?	SI		No	x
¿Tiene mapa de riesgos?	Si		No	x

Fuente: Elaboración propia

La empresa en el momento no cuenta con un sistema de salud ocupacional, por lo tanto, no tiene un mapa de riesgos definido.

**Accidentalidad enfermedades laborales:** Según los procesos operativos la empresa ha identificado como enfermedad laboral las hernias en la columna vertebral debido a la aplicación de malas fuerzas. En cuanto a accidentalidad laboral no se han reportado accidentes laborales.

Tabla 56. Estadísticas de accidentalidad y enfermedades laborales

	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Total
Accidentes	0	0	0	0
Enfermedades	0	0	1	1
<b>Total</b>	0	0	1	1

Fuente: Elaboración propia

Durante los últimos en la empresa solo se ha presentado un caso de enfermedad laboral (hernia en la columna vertebral).

Tabla 57. Factores Motivacionales y Factores Higiénicos

Factores Motivacionales						Factores Higiénicos					
De satisfacción	1	2	3	4	5	De satisfacción	1	2	3	4	5
Tipo de trabajo en si			X			Condiciones del Trabajo			X		
Realización					X	Administración de la empresa		X			
Reconocimiento					X	Salario		X			
Progreso Profesional				X		Relaciones con jefes				X	
Responsabilidad			X			Beneficios y Servicios Sociales			X		

Fuente: Elaboración propia

Los factores motivacionales más influyentes en la empresa CM se encuentran plasmados en la anterior matriz. Se evidencia que los trabajadores buscan la

oportunidad de hacerse reconocer dentro de la empresa, así como un progreso en su profesión, aunque se quejan de la administración de la empresa, debido a sus desordenes y falta de control y planeación organizacional.

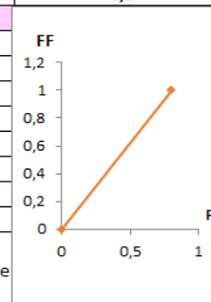
#### **7.2.6 Matriz de evaluación de la posición estratégica y de la acción PEYEA.**

La matriz de evaluación de la posición estratégica y de la acción (PEYEA) ayuda a estudiar la adecuación de estrategias en la organización. Para su estudio esta matriz tiene dos ejes internos y externos: 1. en lo interno se encuentra: la fuerza financiera FF y ventaja competitivas VC. 2. En lo externo se encuentra: Estabilidad del ambiente EA y fuerza de la industria FI.

Al aplicar esta matriz a la situación real de la empresa se identificó que CM construcción montaje y mantenimiento E.U está ubicada en el **cuadrante agresivo** de la matriz lo que implica que la empresa está en muy buena posición para usar sus fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas en una industria fuerte y creciente. Por lo tanto, es posible que se pueda aplicar penetración del mercado.

Tabla 58. Matriz de evaluación de la posición estratégica y de la acción PEYEA

FUERZAS		CALIFICACION
<b>Fuerza Financiera FF</b>		
rendimiento sobre la inversion		4
apalancamiento		3
liquidez		5
capital de trabajo		4
Retorno sobre el capital empleado		5
		21
<i>Promedio</i>		<b>4,2</b>
<b>fuerza de la Industria FI</b>		
potencial de crecimiento		3
potencial de utilidades		5
estabilidad financiera		4
aprovechamiento de recursos		4
intensidad del capital		4
		20
<i>Promedio</i>		<b>4</b>
<b>Estabilidad del Ambiente EA</b>		
cambios tecnologicos		-1
tasa de inflacion		-6
variabilidad de la demanda		-4
barreras para entrar en el mercado		-1
presion competitiva		-3
		-15
<i>Promedio</i>		<b>-3</b>
<b>Ventaja Competitiva VC</b>		
participacion en el mercado		-3
calidad del producto		-2
ciclo de vida del producto		-6
lealtad a los clientes		-2
conocimientos tecnologicos		-3
		-16
<i>Promedio</i>		<b>-3,2</b>
<b>Conclusion</b>		
el promedio para el FF ES		<b>4,2</b>
el promedio para el FI es		<b>4</b>
el promedio para EA es		<b>-3</b>
el promedio para VC ees		<b>-3,2</b>
el vector direccional coordina:	eje x:	<b>0,8</b>
	eje y:	<b>1</b>
<b>CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U ha seguido estrategias de tipo AGRESIVO debido a la que la empresa se ha fortalecido financieramente y ha obtenido ventajas competitivas en una industria fuerte y creciente</b>		



Fuente: Elaboración propia

**7.2.7 Perfil de capacidad interna PCI.** El perfil de capacidad competitiva es un método para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, involucra factores que afecta la operación corporativa como la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica, y del talento humano.

En el análisis de la empresa CM construcción montaje y mantenimiento E.U. se evidencia que la capacidad directiva presenta grandes debilidades, debido a que en la organización no se presenta una planeación ni estructura organizacional formal. La capacidad competitiva y financiera de la organización se encuentra en una situación fuerte esto se debe a que está inmersa en una industria dinámica y creciente.

En materia de la capacidad tecnológica la empresa CM se encuentra con fortalezas frente a sus competidores debido a que se le da valor agregado y servicio postventa a sus productos, satisfaciendo así las expectativas de sus clientes generando lealtad y concluyendo en la capacidad de talento humano se encuentran grandes debilidades debido a que la empresa no cuenta con un sistema de gestión humana implantada, poca capacitación y estímulos a sus empleados, aunque así mismo se evidencia la mayor fortaleza de la organización y es que nunca se han presentado accidentes laborales y sus colaboradores tienen un buen sentido de pertenencia hacia la organización.

Tabla 59. Perfil de capacidad interna PCI

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
imagen corporativa. Responsabilidad social					X			X	
uso de planes estrategicos				X			X		
evaluacion y pronostico del medio				X			X		
velocidad de respuesta a cndiciones cambiantes					X		X		
flexibilidad de la estructura organizacional		X						X	
comunicación y control gerencial	X						X		
orientacion empresarial	X						X		
habilidad para atraer y retener gente altamente creativa						X		X	
habilidad para respnder a la tecnologia cambiante				X			X		
habilidad para manejar la inflacion						X			X
agresividad para enfrentar la competencia		X						X	
sistemas de control				X			X		
sistemas de toma de decisiones				X			X		
sistemas de coordinacion				X			X		
evaluacion de gestion				X			X		
otros									
Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
fuerza de producto. Calidad, exclusividad	X						X		
lealtad y satisfaccion del cliente	X						X		
participacion del mercado		X					X		
bajos costos de distribucion y ventas		X					X		
uso de la curva de experiencia				X				X	
uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposicion				X			X		
inversion en i&d para desarrollo nuevos productos				X			X		
grandes barreras en entrada de productos				X			X		
ventaja sacada del potencial de crecimiento de mercado				X				X	
fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos		X					X		
concentracion de consumidores	X						X		
administracion de clientes		X					X		
acceso a organismos privados y publicos			X					X	
portafolio de productos	X						X		
programas postventa	X						X		
otros									
Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
acceso a capital cuando lo requiere		X					X		
grado de utilizacion de la capacidad de endeudamiento					X		X		
facilidad para salir del mercado			X				X		
rentabilidad, retorno de la inversion	X							X	
liquidez. Disponibilidad de fondos internos	X							X	
comunicación y control gerencial			X					X	
habilidad para competir con precios		X					X		
inversion de capital. Capacidad para satisfacer demanda		X						X	
estabilidad de costos			X				X		
habilidad para mantener esfuerzos ante la demanda		X						X	
elasticidad de la demanda con respecto a los precios						X		X	
otros									

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59. (Continuación)

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
habilidad técnica y de manufactura		X					X		
capacidad de innovación					X		X		
nivel de tecnología utilizado en los productos			X				X		
fuerza de patentes y procesos				X				X	
efectividad de la producción y programas de entrega	X						X		
valor agregado al producto	X						X		
intensidad de mano de obra en el producto	X							X	
economía de escala						X		X	
nivel tecnológico					X		X		
aplicación de tecnología de computadores				X			X		
nivel de coordinación e integración con otras áreas				X			X		
flexibilidad de producción			X				X		
otros									
Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
nivel académico del talento			X					X	
experiencia técnica		X					X		
estabilidad		X					X		
rotación					X			X	
absentismo						X			X
pertenencia	X						X		
motivación	X						X		
nivel de remuneración	X						X		
accidentalidad	X								X
retiros					X				X
índices de desempeño		X						X	
otros									

Fuente: Elaboración propia

**7.2.8 Matriz de evaluación de factores internos EFI.** Permite resumir y evaluar información directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano. En el caso de la empresa CM construcción montaje y mantenimiento E.U. Se tomaron las debilidades y fortalezas de nivel de impacto alto para evidenciar que factores que generan riesgo y oportunidad para la organización en ella se evidencia que su mayor fortaleza son los programas postventa ofrecidos por la organización con sus clientes, factor de gran utilidad ya que permite crear lealtad y valor agregado a cada producto servicio prestado por la organización.

En cuanto a su mayor debilidad se encuentra que al no hacer uso de planes estratégicos la empresa CM se encuentra en un nivel de desorganización y falta de control y planeación, lo cual es desfavorable ya que no permite avanzar ni tener un grado de control en los procesos internos de la organización. Para la empresa CM la gran fortaleza son los programas postventa debido a el excelente servicio que la empresa ofrece. El total ponderado es de 2.1 esto indica que no está siendo muy efectiva para disminuir las debilidades aumentar las fortalezas.

Tabla 60. Matriz de evaluación de factores internos EFI

Factores Críticos de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Comunicación y Control Gerencial	0.02	3	0,06
Orientacion Empresarial	0.01	3	0.03
Fuerza del Producto. Calidad y Exclusividad	0.1	3	0.03
Lealtad y Satisfaccion del cliente	0.05	4	0.2
Concentracion de Consumidores	0.01	3	0.03
Programas Postventa	0.2	4	0.8
Rentabilidad. Retorno de la Inversion	0.01	3	0.03
Efectividad de la Produccion y Programas de entrega	0.02	4	0.08
Valor agregado al producto	0.02	4	0.08
Motivacion	0.01	3	0.03
Nivel de Remuneracion	0.01	3	0.03
Accidentalidad	0.02	4	0.08
<b>Debilidades</b>			
Uso de Planes estrategicos	0.2	1	0.2
Evaluacion y Pronostico del Medio	0.05	2	0.1
Sistemas de Control	0.1	1	0.1
Sistemas de Toma de Decisiones	0.01	1	0.01
Sistemas de Coordinacion	0.04	2	0.08
Evaluacion y Gestión	0.01	1	0.01
Uso de la Curva de Experiencia	0.01	2	0.02
Grandes Barreras de Entrada de Producto	0.03	2	0.06
Fuerza de Patentes y Procesos	0.02	2	0.04
Aplicación de Tecnología de Computadores	0.01	1	0.01
Nivel de Integracion y Coordinacion con otras Areas	0.04	2	0.08
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.1</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7.2.9 Matriz DOFA

Tabla 61. Matriz DOFA

	Oportunidades	Amenazas
	Planes de Ordenamiento territoriales	Fluctuacion del dólar
	Implementación de TIC'S	Mayor participacion del sector en el PIB
	Nuevas tecnologías en redes	Fenomenos inflacionarios
	Alianzas con otros países	Seguridad
	Crecimiento de la urbanización	Competitividad Global
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Lealtad y Satisfaccion del cliente	1. Apertura economica y acuerdos de comercio exterior  2. Aprovechamiento del crecimiento urbano (demanda) nacional e internacional	1.Promover el desarrollo y uso de tecnologías que incrementen la competitividad en los sectores productivos  2. Aprovechar los medios publicitarios para atraer los nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas
Concentracion de Consumidores		
Programas Postventa		
Efectividad de la Produccion y Programas de entrega		
Gestion del sistema de seguridad y salud en el trabajo		
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
Uso de Planes estrategicos	1. Fortalecer las relaciones (lealtad y satisfacción) con los clientes a través de investigaciones de mercado  2. Llegar a lo sitios sin red de telecomunicaciones y satisfacer a los clientes a traves de la instalación de las torres de comunicación  3. Promover la busqueda de los usos de los productos y servicios ofertados para diversificarlos	1. Aprovechar actualizaciones y tecnologías con las que cuente la organización para poder promocionar sus servicios (social media) 2.Implementar la estructura organizacional con el fin de que todas las areas de la empresa trabajen eficazmente para el logro de los objetivo. 3.Implemtar el sistema de gestion calidad teniendo en cuenta la ISO 9000 version 2015 y instituto Colombiano de normas tecnicas y certificacion (ICONTEC)
Evaluacion y Pronostico del Medio industrial		
Sistemas de Control		
Sistemas de Toma de Decisiones		
Diversificacion del portafolio de servicios		

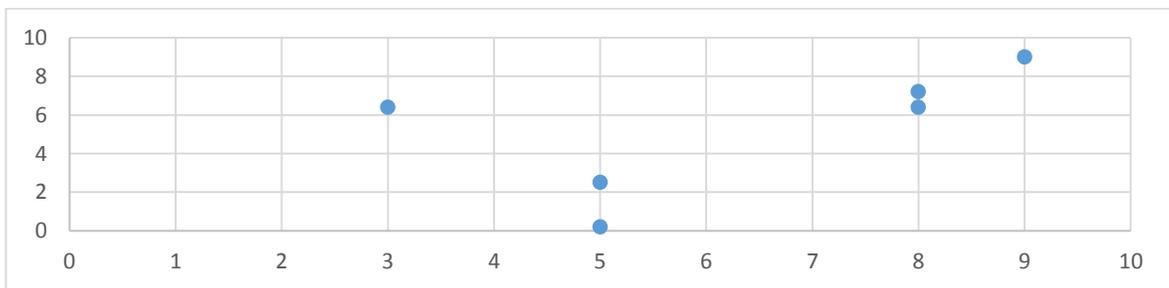
Fuente: Elaboración propia

Al seleccionar los factores de éxito con más alto impacto en la organización se relacionan oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para proponer estrategias de modo que una amenaza se convierta en una oportunidad y prevenir el efecto de una debilidad.

A partir de eso se plantearon una serie de estrategias que quieren mejorar la organización CM y de esta manera lograr reducir las amenazas y debilidades. Una de las estrategias plantadas fue Aprovechar los medios publicitarios para atraer los nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas ya que en el momento la empresa no maneja medio publicitarios ni social media con esta estrategia se podría mitigar el impacto de esta debilidad.

**7.2.10 Matriz de vulnerabilidad.** El cuadrante I indica que la empresa se encuentra indefensa, por lo que debe tomar acciones inmediatas frente a los factores “posición de costos con relación a los competidores”. En el cuadrante II indica que la empresa está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que se sugiere mejorar acciones de reacción frente a los factores “Situación financiera”, “estructura organizacional” e “imagen corporativa”. Se evidencia que la empresa no tiene ningún factor en el cuadrante III es decir que esté preparada para reaccionar oportunamente. En el cuadrante IV identifica las amenazas moderadas frente a las cuales la empresa debe prepararse más para reaccionar oportunamente.

Tabla 62. Cuadrantes de Vulnerabilidad



Fuente: Elaboración propia

Tabla 63. Matriz de vulnerabilidad

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto 0-10	Probab. 0-1	Reacc. 0-10	Grado de Vulnerabilidad
Conocimiento del mercado	las condicion del mercado actual cambien los productos susutitutos cojan mayor fuerza a los que la empresa ofrece	Perdida de grandes Inversiones y clientes, perdida de la participacion en el mercado, rduccion de utilidades.	2	0,1	3	III
Situacion financiera	Reforma tributaria	Aumento en sus pagos fiscales	8	0,9	8	II
Posicion de costos con relacion a los competidores	Incremento en costos de la materia prima por falta de diversificacion en el catalogo de proveedores.	Perdida de uilidades, posicion debilitada, perdida de clientes.	8	0,8	5	I
Tecnologias	Inestabilidad del Sector Industrial de Telecomunicaciones	Perdida de participacion en el mercado, perdida de clientes y no adaptacion al cambio.	5	0,5	5	III
Estructura organizacional	No tener plan estrategico que le permita reaccionar agilmente a las necesidades opertaivas y cambios del sector.	Ineficiencias a la prestacion del servicio,perdida de clientes, cierre de la empresa.	10	0,9	3	II
Imagen corporativa	Mal concepto del consumidor final hacia la empresa, baja participacion en el mercado	Perdida de ventas y clientes, mayores costos, perdida de pocisionamiento de marca.	8	0,8	6	II

Fuente: Elaboración propia



**CAPITULO II**  
**FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA CM CONSTRUCCIÓN**  
**MONTAJE Y MANTENIMIENTO E.U.**

**8. ESTRATEGIA GERENCIAL**

**8.1 SOFTWARE MICMAC**

Calificación la matriz MICMAC basada en los 17 factores de cambio, utilizando el software

Tabla 64. Matriz MICMAC Factores de cambio

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
1	Incentivos para las pymes (Beneficios tributarios LEY 1429/2010)	INCPYME	<p>Los incentivos para las pymes, en Colombia la ley 1429 de 2010 establece beneficios tributarios para las pequeñas empresas con el fin de promover la formalización y generación de empleo, algunos beneficios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Progresividad en la tarifa general del impuesto sobre la renta, comenzando desde 0% hasta llegar a un 100%</li> <li>- No ser objeto de retención en la fuente ni al sistema de renta presuntiva en los 5 primeros años gravables.</li> <li>- Progresividad en el pago de aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina.</li> </ul>	Económico

Tabla 64. (Continuación)

2	Implementación de TIC'S	IMPLTICS	<p>El artículo 17 de la Ley 1341 de 2009 trata sobre La implementación de las TIC'S que:</p> <p>Plan vive digital</p> <p>Diseñar, formular, adoptar planes, programas y proyectos del TIC'S, con el fin de contribuir al desarrollo económico, social y político del país.</p> <p>Promover el uso y apropiación de las TIC'S entre los ciudadanos, las empresas.</p> <p>Impulsar el desarrollo y fortalecimiento del sector promoviendo la investigación e innovación, buscando su competitividad y avance tecnológico nacional e internacionalmente.</p>	Tecnológico
3	Tecnologías digitales en redes	TECREDES	<p>Las nuevas tecnologías en redes, actualmente se habla de la tecnología 5G, que está más enfocada en el usuario y la industria que será capaz de conectar las zonas urbanas y rurales. Las redes 4G en Colombia deberán ir evolucionando en los próximos años hacia 4G Avanzado y posteriormente dar el gran paso a 5G. Para implementar esta nueva tecnología se va a requerir nueva infraestructura y redes virtualizadas que soporten los nuevos requerimientos que serán definidos en los estándares internacionales.</p>	Tecnológico
4	Fluctuación del dólar	FLUCTDOLAR	<p>Las decisiones económicas del primer año de mandato de Donald Trump, los posibles cambios en la tasa de interés de Estados Unidos, la incertidumbre en torno al precio del barril de petróleo y la polarización en las elecciones presidenciales de Francia son algunos de los factores determinantes a la hora de hacer las proyecciones del comportamiento del dólar durante 2017.</p>	Económico

Tabla 64. (Continuación)

5	Tasa de inflación	TASINFL	<p>El comportamiento de la tasa de inflación en lo corrido del año 2016 es El Índice de Precios al Consumidor (IPC) tuvo una variación de 1,28 % por lo que, en febrero y marzo, la inflación anual fue de 7,59 %. Por lo cual está por encima del incremento del salario mínimo establecido para el 2016, el cual se definió en 7%.</p> <p>La variación es la más alta de los últimos años, solo superada por el valor registrado en 2008, el cual se ubicaba 7,67%.</p>	Económico
6	Inestabilidad del Sector Industrial de Telecomunicaciones	INESITELE	<p>El Banco Mundial fomenta el uso de las TIC'S en los países en desarrollo para mejorar el acceso a una conectividad más asequible, incluida la disponibilidad de banda ancha; transformar la prestación de los servicios básicos; impulsar la innovación y el aumento de la productividad, y mejorar la competitividad. El Grupo del Banco Mundial ha fortalecido su apoyo a las empresas APP. Por lo que estas serían los principales competidores globales estratégicos más importantes a nivel mundial.</p>	Competitivos
7	Lealtad y Satisfacción del cliente	SATISFCL	<p>La lealtad de cliente en la empresa CM se basa en su buena posición en el mercado local, es competitiva con los precios en los servicios prestados, servicios post venta, servicios especializados para cada cliente e igualdad con otras empresas competidoras sobre la prestación del servicio (costos, tiempo y calidad) además por su trayectoria ha logrado generar un concepto de marca entre sus clientes.</p>	Competitivos

Tabla 64. (Continuación)

8	Portafolio de servicios	PORTSERV	El portafolio de servicios de CM es: Servicios de obra civil, Redes eléctricas, Redes de telecomunicaciones, Mantenimiento integral de sistemas e instalaciones, Montaje de torres auto soportadas y rendadas, Obras civiles en general, construcción de cimentación, Sistema de tierra, Instalación de soportes, Línea de vida, Instalación de pararrayos. Instalación de luces, Instalación de escalerillas, Desarme de torres, Mantenimiento de torres y monopolios, Pintura, Otros.	Competitivos
9	Sistema de gestión de riesgo laboral	SISTR	El sistema de gestión de riesgos en CM CONSTRUCCION MONTAJE Y MANTENIMIENTO EU durante toda su trayectoria, nunca se ha presentado un accidente laboral debido a que todos sus trabajadores cuentan con óptimas condiciones ambientales y equipos preventivos que ayudan a controlar y prevenir las amenazas y riesgos laborales. Evitando de igual forma enfermedades laborales en sus trabajadores.	Legal
10	Uso de Planes estratégicos	PLANESTR	La empresa CM no utiliza planes estratégicos debido a que es una empresa que está en fase de crecimiento, y se centra más en lo operativo que en lo administrativo. Sin embargo, en los últimos meses se han ido gestionando y promoviendo mejoras administrativas entre ellas la implementación de un plan estratégico para los años subsiguientes.	Competitivos

Tabla 64. (Continuación)

11	Posicionamiento del servicio en el mercado	POSICSERV	CM CONSTRUCCION MONTAJE Y MANTENIMIENTO EU es una compañía dedicada, especializada y capacitada a la prestación de servicios de construcción de proyectos de ingeniería en el sector de las telecomunicaciones. la experiencia se ha desarrollado a través de una activa participación en el montaje y suministro de estaciones de operadores de sistema de comunicación como contratista de QUANTASERVICIOS COLOMBIA S.A.S, DESPROING S.A.S, KANTURYINGENIERIA S.A.S, otros, le dan posicionamiento y diferenciación en el mercado	Competitivos
12	Nivel de Integración y Coordinación con otras Áreas	COORDAREA	El nivel de coordinación entre las áreas es regular debido a que a la falta de planes estratégicos, no existe un canal de comunicación claro, ni suficiente coordinación con otras áreas de la empresa, lo que dificulta el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos de la empresa	Competitivos
13	Crecimiento de la urbanización	CRECURB	El crecimiento urbano de la población de los municipios de sabana de occidente potenciales clientes de la empresa CM se da por el auge de la industrialización y nuevas oportunidades de empleo en dichos municipios, el crecimiento económico que conlleva a mejoras en la calidad de vida y su cercanía con el distrito capital.	Sociales

Tabla 64. (Continuación)

14	Planes de Ordenamiento territoriales	POT	El Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad de Bogotá busca Promover el acceso a los servicios públicos domiciliarios y a las Tecnologías de la Información y la Comunicación-TIC- en condiciones de equidad, calidad y sostenibilidad, y garantizar que los programas de ampliación de coberturas y de extensión y renovación de redes se articulen con los objetivos de la estrategia de ordenamiento territorial.	Político
15	Rentabilidad sobre la Inversión	ROI	Según los estados financieros de la empresa CM CONSTRUCCION MONTAJE Y MANTENIMIENTO EU se observa que el indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, refleja que las ventas por la prestación de sus servicios generan una rentabilidad que permite que la empresa este en el proceso de crecimiento y esto ingresos estén siendo utilizados con el fin de mejorar y crecer continuamente. Se observa una cifra importante en cuentas por cobrar lo que da solvencia a la empresa en un futuro.	Económico
16	Reforma tributaria	REFTRIB	La reforma tributaria empezó a regir desde el 1 de enero de 2017 en donde se modificó el impuesto del IVA 19%, modificaciones al impuesto de renta donde personas naturales y jurídicas, La reforma simplificó el sistema tributario, para que entender y pagar los impuestos sea más fácil. Para ello, se eliminaron tributos, se simplificaron los trámites y las declaraciones, y se acercó la contabilidad a los impuestos, se gestiona nuevos recursos para la educación, impuesto al consumo, impuestos verdes, otros...	Económico

Tabla 64. (Continuación)

17	Postconflicto	POSTCON	El gobierno colombiano y el grupo guerrillero FARC EP firmaron un acuerdo de paz que pone fin al conflicto armado y requiere la participación de la sociedad colombiana y en especial de sector privado para generar desarrollo y crecimiento económico en contexto de reconstrucción social.	Sociales
----	---------------	---------	---	----------

Fuente: Software MICMAC

## 8.2 VARIABLES ESTRATÉGICAS CLAVE: MÉTODO MICMAC

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:

0: No influence

1: Weak

2: Moderate influence

3: Strong influence

P: Potential influences

Tabla 65. Variables Estratégicas Clave: Método MICMAC

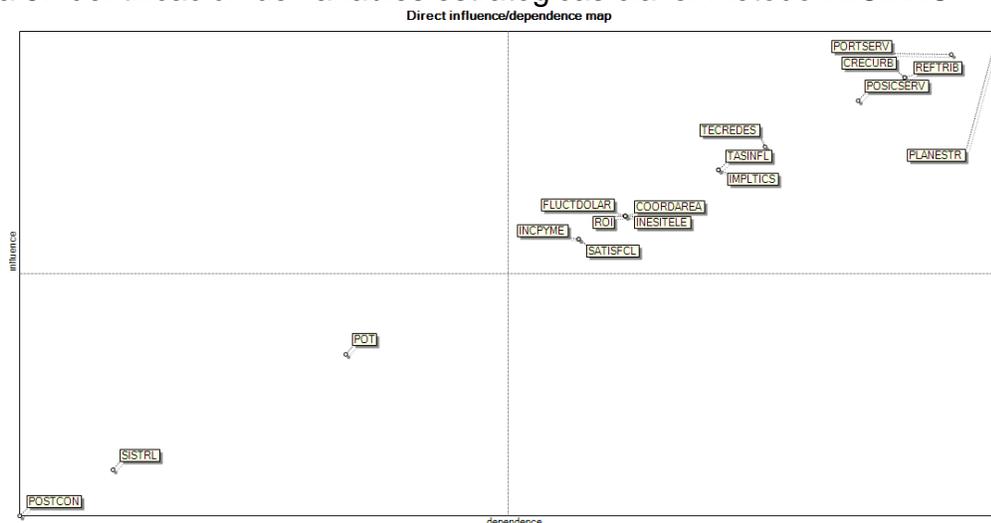
	1: INCPYME	2: IMPLTICS	3: TECREDES	4: FLUCTDOLAR	5: TASINFL	6: INESITELE	7: SATISFCL	8: PORTSERV	9: SISTRL	10: PLANESTR	11: POSICSERV	12: COORDAREA	13: CRECURB	14: POT	15: ROI	16: REFTRIB	17: POSTCON
1: INCPYME	0	3	3	3	3	P	1	3	1	2	3	2	3	2	1	3	3
2: IMPLTICS	3	0	3	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	3	2	3	P
3: TECREDES	3	3	0	3	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	2	3	P
4: FLUCTDOLAR	3	3	3	0	3	3	2	3	1	3	2	2	2	1	3	3	P
5: TASINFL	3	3	3	3	0	3	1	2	1	3	3	1	3	1	3	3	3
6: INESITELE	P	3	3	3	3	0	2	2	1	3	3	2	3	2	3	3	1
7: SATISFCL	1	2	2	2	1	2	0	3	2	3	3	3	3	2	3	3	1
8: PORTSERV	3	3	3	3	2	2	3	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3
9: SISTRL	1	1	1	1	1	1	2	2	0	3	2	3	2	1	2	2	2
10: PLANESTR	2	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	2	3	3	3	2
11: POSICSERV	3	2	3	2	3	3	3	2	3	0	2	3	2	3	3	2	2
12: COORDAREA	2	2	2	1	2	3	3	3	3	2	0	3	2	2	2	2	3
13: CRECURB	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	0	3	3	3	3	P
14: POT	2	3	3	1	1	2	2	3	1	2	2	2	3	0	1	P	3
15: ROI	1	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	0	3	P	3
16: REFTRIB	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	P	3	0	3	3
17: POSTCON	3	P	P	P	3	1	1	2	1	2	2	3	P	3	P	3	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: Software MICMAC

### 8.3 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS CLAVE: MÉTODO MICMAC

Figura 5. Identificación de variables estratégicas clave: Método MICMAC



Fuente: Software MICMAC

**8.3.1 Variables de conflicto.** a) Posicionamiento del servicio en el mercado: al ser una empresa que está en crecimiento y dándose a conocer en el mercado nacional y actualmente (2017) se encuentra incursionando en Honduras con la prestación de sus servicios a nivel internacional, se evidencia que es favorable la aceptación del consumidor frente al portafolio de servicio que ofrece la empresa, aunque también se puede ver afectada frente a rivales más altos en el mercado y disminuir o impactar el posicionamiento que va adelantado.

b) Planes estratégicos: al no tener claridad sobre las estrategias y los planes de acción que se van a poner en funcionamiento la empresa se puede ver afectada y puede disminuir su capacidad para afrontar posibles problemas o situaciones que pongan en peligro la salud de la empresa.

c) Crecimiento de la urbanización: esta variable juega un doble sentido para la empresa ya que puede beneficiar mucho el crecimiento de la urbanización porque generaría más demanda del servicio lo que ayudaría al crecimiento de la empresa, pero esto a su vez podría afectar por que la empresa no puede contar con el suficiente recurso para suplir a esta alta demanda de necesidades.

d) Implementación de las Tic's: presentan una relación directa con cambios culturales, estratégicos, productivos etc. Estos cambios implican que la organización desarrolle una serie de procesos que permita asimilar y adaptarse a estos cambios para de esta manera implementar eficientemente estrategias que ayuden al crecimiento de la organización y lograr un posicionamiento en el mercado.

e) Tecnología en redes: en Colombia se está haciendo el proceso de cambio de 3G a 4G avanzada para en los siguientes años llegar a la tecnología 5G con la supervisión de organizaciones internacionales y ampliar la cobertura a nivel nacional, lo que facilita y mejora la posición de la empresa frente al mercado ya que en él puede llegar a crecer de manera abundante, generar mayores recursos, contratos laborales, y tener nuevos clientes y socios estratégicos.

f) Reforma tributaria: este factor genera gran conflicto en las empresas colombianas, debido al cambio de los tributos impuestos por el gobierno nacional que afectan la economía de las organizaciones y los clientes.

g) Portafolio de servicios: al tener una economía en el país un poco caída debido a los altos impuestos, el alza de la inflación y la constante fluctuación del dólar hace que la empresa deje de prestar servicios óptimos y con calidad debido a los altos precios y la alta competitividad del mercado.

h) Inestabilidad del sector de telecomunicaciones: se presenta una situación de alteración, confusión, acompañada por la incertidumbre, pues los recursos, restricciones y demás se encuentran en constante cambio. Debido a avances científicos y crecimientos económicos, entre otros, los cuales pueden afectar el proceso normal del sector.

i) Inflación: Normalmente las personas se interesan por el dato de inflación en la medida que les preocupa cuánto les va afectar su poder adquisitivo y de qué manera les puede mejorar o empeorar su capacidad de consumo, de esta manera

las organizaciones deben de pensar en estrategias para combatir estos niveles de inflación y generar precios que estén al alcance de los consumidores.

**8.3.2 Variables de dependencia.** a) POT: En cuanto al plan de ordenamiento territorial tiene gran influencia sobre la empresa ya que dependiendo las disposiciones legales a las que el gobierno local y nacional disponga la empresa se deberá acoger a estas políticas y cumplirlas a calidad, para ello debe estar al día en materia legal y poder mitigar los posibles efectos en contra que estas disposiciones le puedan traer a la empresa.

**8.3.3 Variables de indiferencia** a) Sistema de riesgos laborales: estos aspectos no tienen gran impacto en la empresa ya que no se han presentado ningún tipo de accidentes laborales hasta el momento, lo que demuestra que el sistema de riesgos laborales está siendo efectivo, sin embargo, no hay que bajar la guarda frente a ello.

b) Postconflicto: no existe una claridad acerca del postconflicto y el papel que las empresas colombianas van a jugar en medio de este proceso, cómo puede ser la participación, hasta dónde se puede llegar y cuál es el papel de la empresa privada.

**8.3.4 Variables pelotón.** a) Incentivo a las pymes: para la empresa cm no es indispensable un incentivo económico, social, educativo, debido a que desde la constitución la empresa se ha sabido mantener e ir creciendo sin necesidad de ayudas del gobierno o incentivos a los que tiene derecho y lugar la empresa por estas razones no ejercen ningún tipo de dependencia ni influencia.

b) Coordinación con otras áreas de la empresa: en el momento las áreas de la empresa en su totalidad no tienen una total coordinación y comunicación, pero aun así trabajan eficientemente para la empresa lo que hace que no traiga ni malestar ni beneficio para la empresa, no genera influencia, pero tampoco dependencia.

c) Fluctuación del dólar: en materia económica el alza de la divisa dólar puede generar una afectación en el sistema financiero de la empresa debido a que sobre estos costos no hay manipulación ni control sobre ellos y de esta manera se podría alzar los costos de las materias primas, impuestos, devaluación del peso y disminución de utilidades y capital.

d) Coordinación entre áreas de la empresa: El nivel de coordinación entre las áreas es regular debido a que, a la falta de planes estratégicos, no existe un canal de comunicación claro, ni suficiente coordinación con otras áreas de la empresa, lo que dificulta el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### 8.4 VARIABLES ESTRATÉGICAS

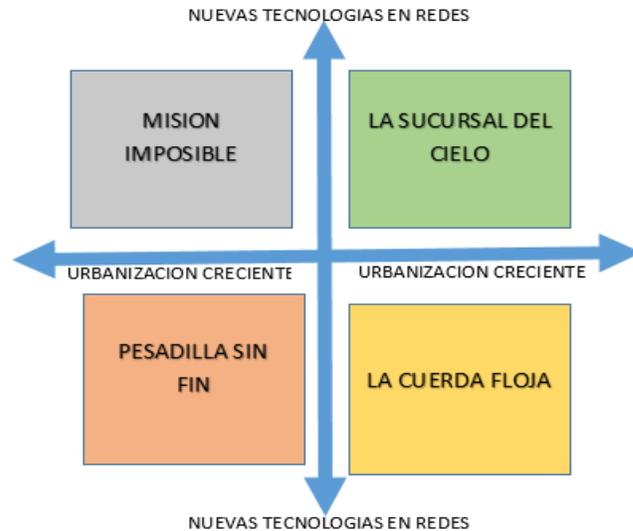
Tabla 66. Variables estratégicas

<b>Variables estratégicas</b>	<b>Vectores de futuro</b>
Avances tecnológicos	<b>Nuevas Tecnologías en redes</b>
Generaciones de tecnología	
Innovación	
Uso de tecnologías para la información	
Implementación de TIC'S	
TIC'S en la educación	
POT	
Oferta del trabajo	<b>Urbanización Creciente</b>
Generación de empleo en las nuevas áreas urbanas	
Expansión de las redes en áreas urbanas y rurales	
Implementación de las tecnologías 5G	
Demanda de servicios de telecomunicaciones	
POT	
Tecnificación de la educación, expansión.	

Fuente: Elaboración propia

## 8.5 DISEÑO DE ESCENARIOS

Figura 6. Método de cruz de ejes de Peter Schwartz



Fuente: Elaboración propia

### 8.5.1. La Sucursal Del Cielo:

En este escenario se encuentra la implementación de las tecnologías y las redes de información en un constante crecimiento y demanda de evolución y desarrollo para toda la sociedad, lo que hace beneficioso para la empresa ya que su nicho de mercado está en crecimiento y goza de oportunidades para ofrecer y vender sus servicios y de esta manera posicionarme en el mercado como una gran empresa.

El escenario apuesta de la empresa CM busca que para los próximos 5 años se internacionalice los servicios ofrecidos por la empresa buscando no solo una expansión en el mercado interno nacional si no en el externo, aprovechando la necesidad de la implementación de telecomunicaciones en la era de la información y el desarrollo y constante crecimiento del sector de telecomunicaciones.



**CAPITULO III  
PLANEACIÓN TÁCTICA Y OPERATIVA PARA LA EMPRESA CM  
CONSTRUCCIÓN MONTAJE Y MANTENIMIENTO E.U.**

**9. PLANES DE ACCION**

**9.1 PLANEACIÓN TÁCTICA Y OPERATIVA**

Teniendo en cuenta el escenario apuesta elegido para el caso de la empresa CM en donde la implementación de las tecnologías y las redes de información se encuentra en un constante crecimiento y demanda de evolución y desarrollo para toda la sociedad se proponen las siguientes estrategias:

- Tercerización del servicio telecomunicaciones frente al mercado internacional latinoamericano.

Tabla 67. Plan de acción variable económica

<b>Variable:</b>	Económica						
<b>Estrategia:</b>	Tercerización del servicio telecomunicaciones frente al mercado internacional latinoamericano.						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Iniciar y promover la actividad mercantil de CM CONSTRUCCION MONTAJE Y MANTENIMIENTO E U hacia el mercado internacional latinoamericano de manera anual						
<b>Meta:</b>	Realizar la tercerización de los servicios de instalación de torres de telecomunicación y redes en el exterior comenzando con una participación de un 2% en el sector industrial de las telecomunicaciones en a nivel internacional.						
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Plan de seguimiento</b>
Tercerización del servicio telecomunicaciones frente al mercado internacional latinoamericano.	Plan Estratégico de la empresa CM construcción montaje y mantenimiento E.U. 2017 - 2022	Programa de Exportación de CM	1. Capacitar al personal administrativo y operativo en las normas técnicas de calidad y los planes de exportación y acuerdos comerciales. 2. Asistir a ferias y exposiciones comerciales nacionales e internacionales con el fin de dar a conocer la empresa. 3. Elaboración de material de presentación y promoción de los servicios de la empresa. 4. Realizar una investigación de mercados en los países en los que se va a incursionar. 5. Realizar un presupuesto para las metas de la guía de exportación previamente realizada. 6. Realizar un análisis de las empresas locales del país al que esta ingresando con las cuales se pueda llegar a entablar un holding de distribución.	Gerente de la empresa CM encargado de realizar las ventas y establecer acuerdos comerciales y aliados estratégicos de las empresas locales en el exterior así como entidades financieras y gubernamentales que apoyen la exportación	Proyección a 5 años en el proceso de implementación	Se destinará el 10% de los ingresos para la incursión de la tercerización del servicio internacionalmente.	Plan de seguimiento y control dentro de la empresa CM en su proceso de exportación, con la medición de sus objetivos a corto y mediano plazo a través de indicadores de gestión en índices de mercado (participación total en el mercado, niveles de penetración de marca, efectividad comercial, eficiencia)

Fuente elaboración propia

- Diversificación portafolio de servicios para las zonas urbanas en crecimiento a nivel nacional

Tabla 68. Plan de acción variable social

<b>Variable:</b>	Social						
<b>Estrategia:</b>	Diversificación portafolio de servicios para las zonas urbanas en crecimiento a nivel nacional						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Incrementar la participación en el mercado de la empresa CM CONSTRUCCION MONTAJE Y MANTENIMIENTO EU en los focos de crecimiento urbano						
<b>Meta:</b>	Incrementar las ventas de los servicios ofertados por CM en un 5% sobre las ventas del año anterior.						
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Duración	Presupuesto	Plan de seguimiento
Diversificación portafolio de servicios para las zonas urbanas en crecimiento a nivel nacional	Plan Estratégico de la empresa CM construcción montaje y mantenimiento E.U. 2017 - 2022	Programa de desarrollo de servicio.	1. A través de un software empresarial se realizara el registro de ventas. 2. Crear oficinas de atención al cliente 3. Diseñar e implementar el uso de tarjetas de negocio y broshure de servicios.3. Creación del departamento de ventas y asignación de las respectivas funciones para la promoción de los servicios ofertados por la empresa.	CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U. ministerio de telecomunicaciones, entidades del estado	Proyección a 5 años en el proceso de implementación	Se destinara el 10% de las ventas mensuales.	Se medirá a través de indicadores de gestión en materia de comercialización (índice de incorporación de nuevos clientes, índice de reincorporación de clientes, índice de profundidad de línea, índice de participación en el mercado volumen en pesos).

Fuente elaboración propia

- Inversión de nuevas tecnologías como la fibra óptica en la instalación de redes de telecomunicaciones para incrementar la competitividad en el sector

Tabla 69. Plan de acción variable tecnológica

<b>Variable:</b>	Tecnológica						
<b>Estrategia:</b>	Inversión de nuevas tecnologías como la fibra óptica en la instalación de redes de telecomunicaciones para incrementar la competitividad en el sector						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Realizar innovaciones a las plataformas tecnológicas de manera anual en un 5%						
<b>Meta:</b>	Mejorar la eficiencia operacional tecnológica en un 5%						
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Duración	Presupuesto	Plan de seguimiento
Inversión de nuevas tecnologías como la fibra óptica en la instalación de redes de telecomunicaciones para incrementar la competitividad en el sector	Plan Estratégico de la empresa CM construcción montaje y mantenimiento E.U. 2017 - 2022	Programa de Investigación y Desarrollo I+D	1. Implantar el programa de responsabilidad social empresarial con el objetivo de crear políticas y practicas amigables con el medio ambiente. 2. Hacer inversiones en tecnología periódicamente según el plan nacional de fibra óptica en la instalación de redes de telecomunicaciones. 3. promover con clientes políticas de inversión tecnológica para el aumento de autosuficiencia y competitividad en el sector urbano. 4. modificar el catalogo de servicios de la empresa ofreciendo nuevos servicios como la instalación y reparación de redes de fibra óptica	CM construcción montaje y mantenimiento E. U. y empresas pioneras del sector de telecomunicaciones en Colombia	Proyección a 5 años en el proceso de implementación	Se destinara el 10% de los ingresos anuales realizar las innovaciones tecnológicas y mejorar la eficiencia operacional	Porcentaje de la población con acceso a redes de telecomunicación que usan fibra óptica. Porcentaje de clientes que promuevan la inversión en fibra óptica. Proporción de hogares con acceso a internet, por tipo de acceso. Proporción de lugares que reciben efecto secundarios de las actividades que realiza la empresa para la implementación de responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia

- Desarrollo de Top Of Mind

Tabla 70. Plan de acción variable competitiva

<b>Variable:</b>	Competitiva						
<b>Estrategia:</b>	Desarrollo de Top Of Mind						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Generar un top of mind en un 50% sobre los clientes actuales.						
<b>Meta:</b>	Hacer uso de por lo menos 6 medios de redes sociales para generar recordación y reconocimiento de la marca en todo el sector.						
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Duración	Presupuesto	Plan de seguimiento
Desarrollo de Top Of Mind	Plan Estratégico de la empresa CM construcción montaje y mantenimiento E.U. 2017 - 2022	Programa de Publicidad	Creación de paginas web, redes sociales y apertura a medios magnéticos para dar a conocer la organización y su portafolio de servicios a través de aplicaciones móviles.	Departamento de mercadeo y publicidad de la empresa CM	Implementación del social media para los próximos 5 años	\$ 6.000.000 pesos	Las redes sociales tiene la ventaja de verificar cuantos usuarios visitan el sitio web cuantos likes y comentarios a favor o en contra de la empresa, además se subirá una encuesta semestral acerca de la percepción de la marca de la empresa y su portafolio de servicios de esta manera se medirá el impacto de la organización en el sector, y a través de indicadores que midan el índice de clientes (índice de satisfacción de clientes, índice de retención, índice de lealtad, productividad comercial, índice de top of mind).

Fuente: Elaboración propia

- Implementación proceso de gestión del talento humano en la organización.

Tabla 71. Plan de acción variable cultural

<b>Variable:</b>	Cultural						
<b>Estrategia:</b>	Implementación proceso de gestión del talento humano en la organización.						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Desarrollar programas de capacitación y desarrollo al personal de la organización para incrementar la productividad en un 5%.						
<b>Meta:</b>	Implementar el departamento de talento humano quien desarrolle al menos dos programas ocupacionales y al menos 3 capacitaciones semestralmente.						
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Duración	Presupuesto	Plan de seguimiento
Implementación proceso de gestión del talento humano en la organización.	Plan Estratégico de la empresa CM construcción montaje y mantenimiento E.U. 2017 - 2022	Programa de Formación y Desarrollo del Talento Humano	1. Desarrollar actividades deportivas, recreativas y vacacionales para el personal de la organización y sus familias. 2. Generación de actividades en fechas especiales como los cumpleaños, día del trabajador etc. 3. Asistencia obligatoria a los cursos y capacitaciones de las entidades que brinden actividad. 4. Generar un ambiente laboral que permita la promoción de sus empleados y la participación de los mismos en la organización y sus procesos productivos.	Departamento de talento humano, sena, cajas de compensación familiar, trabajadores de la organización y gerencia de CM.	Proyección a 5 años en el proceso de implementación	Se destinará un rubro de 5% del total de ventas semestralmente para la implementación de estos programas.	1. Semestralmente se hará una evaluación de desempeño por parte de cada jefe de área a sus colaboradores. 2. Se medirá a través del organigrama de actividades y cumplimientos de capacitaciones al personal y a través de indicadores de procesos de actividades (índices de participación, índices de creatividad, inversión en programas de investigación y desarrollo).

Fuente: Elaboración propia

- Apalancamiento financiero, solicitud de créditos a entidades financieras.

Tabla 72. Plan de acción variable financiera

<b>Variable:</b>	Financiera.						
<b>Estrategia:</b>	Apalancamiento financiero, solicitud de créditos a entidades financieras.						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Gestionar créditos bancarios para lograr el cumplimiento de las metas de la empresa, invertir en nuevas tecnologías y así mejorar su rendimiento y competitividad						
<b>Meta:</b>	Optimizar el nivel de endeudamiento en un 5% anualmente.						
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Duración	Presupuesto	Plan de seguimiento
Apalancamiento financiero, solicitud de créditos a entidades financieras.	Plan Estratégico de la empresa CM construcción montaje y mantenimiento E.U. 2017 - 2022	Programa de Inversión de CM.	1. Elaborar presupuestos para llevar a cabo las estrategias, acordes con el entorno y las capacidades presentes y futuras de la empresa. 2. Elaborar flujos de cajas proyectados para corto y mediano plazo. 3. Hacer revisiones a los estados financieros y planes financieros para hacer los ajustes correspondientes	Gerencia de la empresa CM, y colaboradores de la organización del área contable y financiera.	Proyección a 5 años en el proceso de implementación	Presupuesto de inversión de la empresa	1. Utilizar técnicas que midan la creación o destrucción de valor, tal como el índice de valor económico agregado (EVA) 2. Utilizar indicadores financieros como herramienta indispensable para determinar su condición financiera (rentabilidad, razón de endeudamiento, razón de caudal, pasivo a patrimonio, razón cobertura de intereses).

Fuente: Elaboración propia

- Implementación del sistema de gestión calidad teniendo en cuenta la ISO 9000 versión 2015 instituto colombiano de normas técnicas y certificación (ICONTEC)

Tabla 73. Plan de acción variable Competitiva

<b>Variable:</b>	Competitiva						
<b>Estrategia:</b>	Implementación del sistema de gestión calidad teniendo en cuenta la ISO 9000 versión 2015 y instituto Colombiano de normas técnicas y certificación (ICONTEC)						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Incrementar la satisfacción del cliente en un 10 % mediante procesos de mejora continua, guiados por la norma técnica Colombiana.						
<b>Meta:</b>	Diseñar e implementar a segundo año el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9000.						
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Duración	Presupuesto	Plan de seguimiento
Implementación del sistema de gestión calidad teniendo en cuenta la ISO 9000 versión 2015 y instituto Colombiano de normas técnicas y certificación (ICONTEC)	Plan Estratégico de la empresa CM construcción montaje y mantenimiento E.U. 2017 - 2022	Programa de Calidad de la empresa CM.	1. Dar a conocer el manual de calidad a través de charlas, volantes, murales, incentivos, etc. para que los empleados se sientan parte fundamental del proceso de certificación 2. Diseñar un manual de funciones donde se estipule tipos, medios y procedimientos de comunicación 3. Diseñar los indicadores de gestión que permitan medir los resultados de los diferentes procesos 4. Capacitar al comité en las actividades que deba cumplir en cuanto a la implementación del S.G.C. dando apoyo por parte de la gerencia y la entidad certificadora 5. Realizar las acciones correctivas y preventivas en el manual de la calidad.	CM CONSTRUCCION ONTAJE Y MANTENIMIENTO E.U. Gerente general como líder del proceso de implantación de las normas y empresa contratada para apoyar el proceso de certificación, y el instituto de normas técnicas colombianas Icontec	Proyección a 2 años en el proceso de implementación	\$11.500.000 pesos	Cronograma de ejecución de la norma a corto mediano y largo plazo.

Fuente elaboración propia

- Implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SGSST

Tabla 74. Plan de acción variable competitiva

<b>Variable:</b>	Competitiva						
<b>Estrategia:</b>	Implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SGSST						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Diseñar la estructura general de un Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que permita a la empresa prevenir accidentes y enfermedades de origen laboral tendientes a mejorar las condiciones de trabajo, salud y calidad de vida de los trabajadores						
<b>Meta:</b>	Diseñar e implementar en el primer año el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.						
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Duración	Presupuesto	Plan de seguimiento
Implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SGSST	Plan Estratégico de la empresa CM construcción montaje y mantenimiento E.U. 2017 - 2022	Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo SGSST.	1. Iniciar un programa de pausas activas que involucre a todo el personal de la empresa, delegando semanalmente un líder de la actividad para que lleve a cabo este proceso 2. Realizar la señalización de los peligros en cada máquina, además de los elementos de protección personal de uso obligatorio en cada proceso. 3. Realizar capacitaciones en cuanto a operación de máquinas y realización segura de tareas, acompañada de la entrega, socialización y publicación del manual de seguridad industrial. 4. conformar el Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo 5. Realizar exámenes periódicos ocupacionales a fin de saber la situación de salud de cada trabajador.	Gerencia de la empresa, departamento de talento humano, comité paritario de seguridad y salud en el trabajo copasst, empresa aseguradora de riesgos laborales ARL y trabajadores de la organización.	Proyección a 1 año en el proceso de implementación	los costos están basados en: Cotización a ARP, exámenes médicos de ingreso, periódicos y de retiro, compra, mantenimiento y recarga de extintores, dotación de elementos de protección personal (EPP) alrededor de un 10% de los gastos de personal de destinaran para este sistema de gestión.	1. Evaluación de las condiciones de salud y de trabajo de los trabajadores de la empresa en relación a el último año 2.Llevando a cabo un registro estadístico de enfermedades laborales, incidentes, accidentes de trabajo y ausentismo laboral por enfermedad

Fuente elaboración propia

## 9.2 PLAN ESTRATÉGICO

**9.2.1 Misión propuesta.** CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U. es una empresa que está comprometida en ofrecer soluciones Integrales en el Área de las Telecomunicaciones e ingeniería civil; Cableado Estructurado, Redes Eléctricas, Fibra Óptica, Adecuación y Montaje de Torres de Comunicación, cubriendo las expectativas de los clientes y generando así relaciones comerciales a largo plazo.

**9.2.2 Visión propuesta.** CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U. será una de las empresas más sólidas y reconocidas del país y con operaciones en Latinoamérica, en el área de las telecomunicaciones, brindando excelentes servicios con eficiencia para la satisfacción de nuestros clientes.

**9.2.3 Mega.** Desde el año 2017, CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U. se ha planteado el reto de lograr su MEGA:

Al 2022, CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U. Será la empresa integrada de telecomunicaciones más competitiva de Colombia, emergentemente sirviendo la comunidad de latinoamericana y obteniendo una tasa de crecimiento 5% anual de rentabilidad por encima de la industria y sector productivo.

**9.2.4 Principios corporativos.** Se plantea para la empresa CM principios corporativos de acuerdo a su imagen frente a sus Stakeholders de esta manera se realiza la implantación de principios corporativos en la organización para su estricto cumplimiento.

**Igualdad:** Todas las personas pueden acceder a nuestros servicios, cuando éstos están disponibles, con igualdad de derechos y sin discriminación alguna.

**Imparcialidad:** Nuestra actividad se sustenta en los criterios de objetividad y justicia, en el pleno respeto de las disposiciones que regulan nuestra actividad específica como operador en el mercado y nuestras relaciones con el cliente.

**Continuidad:** Nuestros servicios serán ofrecidos siempre con continuidad, regularidad y sin interrupciones, salvo en aquellos casos en que sean necesarias tareas ordinarias de mantenimiento y, excepcionalmente, cuando debamos superar problemas fortuitos de gestión de red.

**Participación:** Valoramos y tomamos en consideración, con el mayor interés y agradecimiento, cualquier sugerencia o propuesta de nuestros clientes en relación a nuestros servicios.

**Eficiencia:** Empezaremos, de manera permanente, todas las acciones necesarias para garantizar a nuestros clientes eficiencia, bajo el compromiso de prestarles un servicio de calidad y con el respaldo de la mejor tecnología.

## 9.2.5 Matriz Axiológica

Tabla 75. Matriz axiológica

Grupo Referencial	Sociedad	Estado Familia		Clientes Proveedores		Colaboradores	Acción
Principios							
Igualdad	X			X	X	X	
Imparcialidad				X	X	X	
Continuidad				x	X	X	X
Participación	X	X	X	X	X	X	
Eficiencia					X	X	X

Fuente: Elaboración propia



## CAPITULO IV

### MONITORIA ESTRATÉGICA Y MAPA ESTRATEGICO

#### 10. CUADROS DE CONTROL

Para los planes de acción anteriormente propuestos se propone controlar el logro de estas estrategias y cumplimiento de los objetivos mediante los siguientes cuadros de control.

- Tercerización del servicio telecomunicaciones frente al mercado internacional latinoamericano.

Tabla 76. Cuadro de control estrategia 1

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Tercerización del servicio telecomunicaciones frente al mercado internacional latinoamericano.		
<b>Estrategia:</b>	Tercerización del servicio telecomunicaciones frente al mercado internacional latinoamericano.		
<b>Responsables:</b>	Gerente de la empresa CM encargado de realizar las ventas y establecer acuerdos comerciales y aliados estratégicos de las empresas locales en el exterior así como entidades financieras y gubernamentales que apoyen la exportación		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
1. Capacitar al personal administrativo y operativo en las normas técnicas de calidad y los planes de exportación y acuerdos comerciales. 2. Asistir a ferias y exposiciones comerciales nacionales e internacionales con el fin de dar a conocer la empresa. 3. Elaboración de material de presentación y promoción de los servicios de la empresa. 4. Realizar una investigación de mercados en los países en los que se va a incursionar. 5. Realizar un presupuesto para las metas de la guía de exportación previamente realizada.	Realizar la tercerización de los servicios de instalación de torres de telecomunicación y redes en el exterior comenzando con una participación de un 2% en el sector industrial de las telecomunicaciones en a nivel internacional.	$\text{PMT} = \frac{\text{ventas totales de la empresa en la categoría}}{\text{ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría}}$ $\text{Penetración de marca} = \frac{\text{numero de establecimientos con marca}}{\text{total de establecimientos susceptibles}}$ $\text{Índice de Referenciamiento competitivo global}$ $\text{IRCG} = \frac{\text{patrones de desempeño globales}}{\text{patrones frente a los mejores}}$ $\text{Eficiencia} = \frac{\text{clientes en cartera}}{\text{total clientes del mercado objetivo}}$	Anual

Fuente: Elaboración propia

- Diversificación portafolio de servicios para las zonas urbanas en crecimiento a nivel nacional

Tabla 77. Cuadro de control estrategia 2

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Diversificación portafolio de servicios para las zonas urbanas en crecimiento a nivel nacional		
<b>Estrategia:</b>	Diversificación portafolio de servicios para las zonas urbanas en crecimiento a nivel nacional		
<b>Responsables:</b>	CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U, ministerio de telecomunicaciones, entidades del estado		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
1. A través de un software empresarial se realizara el registro de ventas. 2. Crear oficinas de atención al cliente 3. Diseñar e implementar el uso de tarjetas de negocio y broshure de servicios. 4. Creación del departamento de ventas y asignación de las respectivas funciones para la promoción de los servicios ofertados por la empresa.	Incrementar las ventas de los servicios ofertados por CM en un 5% sobre las ventas del año anterior.	$\frac{\text{Índice de profundidad de línea}}{\text{productos x cliente}} = \frac{\text{total producto}}{\text{total producto}}$ $\frac{\text{Índice de participación en el mercado volumen pesos}}{\text{mercado de la empresa}} = \frac{\text{mercado total}}{\text{mercado total}}$ EC = ventas ejecutadas / ventas presupuestadas	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

- Inversión de nuevas tecnologías como la fibra óptica en la instalación de redes de telecomunicaciones para incrementar la competitividad en el sector

Tabla 78. Cuadro de control estrategia 3

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Inversión de nuevas tecnologías como la fibra óptica en la instalación de redes de telecomunicaciones para incrementar la competitividad en el sector		
<b>Estrategia:</b>	Inversión de nuevas tecnologías como la fibra óptica en la instalación de redes de telecomunicaciones para incrementar la competitividad en el sector		
<b>Responsables:</b>	CM construcción montaje y mantenimiento E. U. y empresas pioneras del sector de telecomunicaciones en Colombia		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
Implantar el programa de responsabilidad social empresarial con el objetivo de crear políticas y practicas amigables con el medio ambiente. 2. Hacer inversiones en tecnología periódicamente según el plan nacional de fibra óptica en la instalación de redes de telecomunicaciones. 3. promover con clientes políticas de inversión tecnológica para el aumento de autosuficiencia y competitividad en el sector urbano. 4. modificar el catalogo de servicios de la empresa ofreciendo nuevos servicios como la instalación y reparación de redes de fibra óptica	Mejorar la eficiencia operacional tecnológica en un 5%	$\frac{\text{Valor agregado}}{\text{VA = calidad del producto + calidad del servicio}} = \frac{\text{precio competitivo + entrega completa oportuna + posventa}}{\text{precio competitivo + entrega completa oportuna + posventa}}$ $\frac{\text{Índices de innovación}}{\text{total de convertidas en producto o servicio}} = \frac{\text{total de sugerencias aceptadas}}{\text{total de sugerencias aceptadas}}$ $\frac{\text{Inversión en programas de investigación y desarrollo}}{\text{IID = total ejecutado}} = \frac{\text{total asignado (ID)}}{\text{total asignado (ID)}}$	Anual

Fuente: Elaboración propia

- Desarrollo de Top Of Mind

Tabla 79. Cuadro de control estrategia 4

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Desarrollo de Top Of Mind		
<b>Estrategia:</b>	Desarrollo de Top Of Mind		
<b>Responsables:</b>	Departamento de mercadeo y publicidad de la empresa CM		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
creación de paginas web, redes sociales y apertura a medios magnéticos para dar a conocer la organización y su portafolio de servicios a través de aplicaciones móviles.	Hacer uso de por lo menos 6 medios de redes sociales para generar recordación y reconocimiento de la marca en todo el sector.	<p><b>Índice de retención</b>  <math display="block">\text{IRC} = \frac{\text{total clientes periodo } l + 1}{\text{total clientes periodo } l}</math></p> <p><b>Índice de lealtad</b>  <math display="block">\text{IL} = \frac{\text{numero de compras de productos a la empresa}}{\text{numero de compras a la competencia}}</math></p> <p><b>Índice de top of mind</b>  <math display="block">= \frac{\text{numero de menciones de la marca}}{\text{total de entrevistados}}</math></p>	Semestral

Fuente: Elaboración propia

- Implementación proceso de gestión del talento humano en la organización.

Tabla 80. Cuadro de control estrategia 5

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Implementación proceso de gestión del talento humano en la organización.		
<b>Estrategia:</b>	Implementación proceso de gestión del talento humano en la organización.		
<b>Responsables:</b>	Departamento de talento humano, sena, cajas de compensación familiar, trabajadores de la organización y gerencia de CM.		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar actividades deportivas, recreativas y vacacionales para el personal de la organización y sus familias.</li> <li>2. Generación de actividades en fechas especiales como los cumpleaños, día del trabajador etc.</li> <li>3. Asistencia obligatoria a los cursos y capacitaciones de las entidades que brinden actividad</li> <li>4. Generar un ambiente laboral que permita la promoción de sus empleados y la participación de los mismos en la organización y sus procesos productivos.</li> </ol>	Implementar el departamento de talento humano quien desarrolle al menos dos programas ocupacionales y al menos 3 capacitaciones semestralmente.	<p><b>Índice de Participación</b> = <math>\frac{\text{total de sugerencias recibidas}}{\text{total de empleados}}</math></p> <p><b>Índice de Creatividad</b> = <math>\frac{\text{total de sugerencias aceptadas}}{\text{total de sugerencias recibidas}}</math></p> <p><b>Índice de Innovación</b> = <math>\frac{\text{total de convertidas en productos o servicios}}{\text{total de sugerencias aceptadas}}</math></p>	Semestral

Fuente: Elaboración propia

- Apalancamiento financiero, solicitud de créditos a entidades financieras.

Tabla 81. Cuadro de control estrategia 6

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Apalancamiento financiero, solicitud de créditos a entidades financieras.		
<b>Estrategia:</b>	Apalancamiento financiero, solicitud de créditos a entidades financieras.		
<b>Responsables:</b>	Gerencia de la empresa CM, y colaboradores de la organización del área contable y financiera.		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
1. Elaborar presupuestos para llevar a cabo las estrategias, acordes con el entorno y las capacidades presentes y futuras de la empresa. 2. Elaborar flujos de cajas proyectados para corto y mediano plazo. 3. Hacer revisiones a los estados financieros y planes financieros para hacer los ajustes correspondientes	Optimizar el nivel de endeudamiento en un 5% anualmente.	$\text{EVA} = \frac{\text{rentabilidad esperada}}{\text{inversión}}$ <p>índice de apalancamiento.</p> $\text{Razón caudal} = \frac{\text{pasivos}}{\text{total activos} + \text{patrimonio}}$ $\text{razón Pasivo a patrimonio} = \frac{\text{pasivos}}{\text{patrimonio}}$ $\text{razón cobertura de interés} = \frac{\text{utilidad operacional}}{\text{intereses}}$	Anual

Fuente: Elaboración propia

- Implementación del sistema de gestión calidad teniendo en cuenta la ISO 9000 versión 2015 instituto colombiano de normas técnicas y certificación (ICONTEC)

Tabla 82. Cuadro de control estrategia 7

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Implementación del sistema de gestión calidad teniendo en cuenta la ISO 9000 versión 2015 y instituto Colombiano de normas técnicas y certificación (ICONTEC)		
<b>Estrategia:</b>	Implementación del sistema de gestión calidad teniendo en cuenta la ISO 9000 versión 2015 y instituto Colombiano de normas técnicas y certificación (ICONTEC)		
<b>Responsables:</b>	CM CONSTRUCCION ONTAJE Y MANTENIMIENTO E.U, Gerente general como líder del proceso de implantación de las normas y empresa contratada para apoyar el proceso de certificación, y el instituto de normas técnicas colombianas Icontec		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
1. Dar a conocer el manual de calidad a través de charlas, volantes, murales, incentivos, etc. para que los empleados se sientan parte fundamental del proceso de certificación 2. Diseñar un manual de funciones donde se estipule tipos, medios y procedimientos de comunicación 3. Diseñar los indicadores de gestión que permitan medir los resultados de los diferentes procesos 4. Capacitar al comité en las actividades que deba cumplir en cuanto a la implementación del S.G.C. dando apoyo por parte de la gerencia y la entidad certificadora. 5. Realizar las acciones correctivas y preventivas en el manual de la calidad.	Diseñar e implementar a segundo año el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9000.	control de cronograma barras de Gantt Numero de comités realizados / comités planeados Manual de Calidad Procedimientos Documentados	Anual

Fuente: Elaboración propia

- Implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SGSST

Tabla 83. Cuadro de control estrategia 8

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SGSST		
<b>Estrategia:</b>	Implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SGSST		
<b>Responsables:</b>	Gerencia de la empresa, departamento de talento humano, comité paritario de seguridad y salud en el trabajo copasst, empresa aseguradora de riesgos laborales ARL y trabajadores de la organización.		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
<p>1. Iniciar un programa de pausas activas que involucre a todo el personal de la empresa, delegando semanalmente un líder de la actividad para que lleve a cabo este proceso</p> <p>2. Realizar la señalización de los peligros en cada máquina, además de los elementos de protección personal de uso obligatorio en cada proceso.</p> <p>3. Realizar capacitaciones en cuanto a operación de máquinas y realización segura de tareas, acompañada de la entrega, socialización y publicación del manual de seguridad industrial.</p> <p>4. conformar el Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo</p> <p>5. Realizar exámenes periódicos ocupacionales a fin de saber la situación de salud de cada trabajador.</p>	Diseñar e implementar en el primer año el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.	<p>Índice de frecuencia de accidente de trabajo con incapacidad</p> $IFlat = \frac{\text{No. total de accidentes de trabajo ocurridos en el periodo que generaron incapacidad laboral}}{\text{No. de horas- hombre trabajadas en el periodo}}$ <p>Tasa de incidencia de enfermedad profesional</p> $Tlep = \frac{\text{No. de casos nuevos de enfermedad profesional en el periodo}}{\text{No. de horas- hombre trabajadas}}$ <p>Ausentismo: porcentaje de tiempo perdido por riesgos profesionales</p> $\%TPrp = \frac{\text{No. total de días de trabajo por AT y EP en el periodo}}{\text{No. de días- hombre programadas de trabajo en el periodo.}}$	Anual

Fuente: Elaboración propia

## 11. MAPA ESTRATEGICO PROPUESTO PARA LA EMPRESA CM CONSTRUCCION MONTAJE Y MANTENIMIENTO E.U.

En la creación del mapa estratégico para CM CONSTRUCCION MONTAJE Y MANTENIMIENTO E.U se tiene como referencia el libro de Norton y Kaplan, Como Utilizar El Cuadro de mando Integral. Construyendo cada una de las perspectivas de que se compone el cuadro de mando integral, en procesos financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

**Perspectiva financiera:** Se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

La tercerización del servicio telecomunicaciones frente al mercado internacional latinoamericano.

Iniciar y promover la actividad mercantil de CM hacia el mercado internacional latinoamericano de manera anual

Apalancamiento financiero, solicitud de créditos a entidades financieras.

**Perspectiva cliente:** Se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

Diversificación portafolio de servicios para las zonas urbanas en crecimiento a nivel nacional

Incrementar la participación en el mercado de la empresa CM en los focos de crecimiento urbano

Desarrollo de Top Of Mind

Generar un top of mind en un 50% sobre los clientes actuales.

**Perspectiva de procesos internos:** En esta perspectiva se definen los siguientes objetivos

Inversión de nuevas tecnologías como la fibra óptica en la instalación de redes de telecomunicaciones para incrementar la competitividad en el sector

Implementación del sistema de gestión calidad teniendo en cuenta la ISO 9001 versión 2015 e instituto colombiano de normas técnicas y certificación (ICONTEC)

Implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SGSST

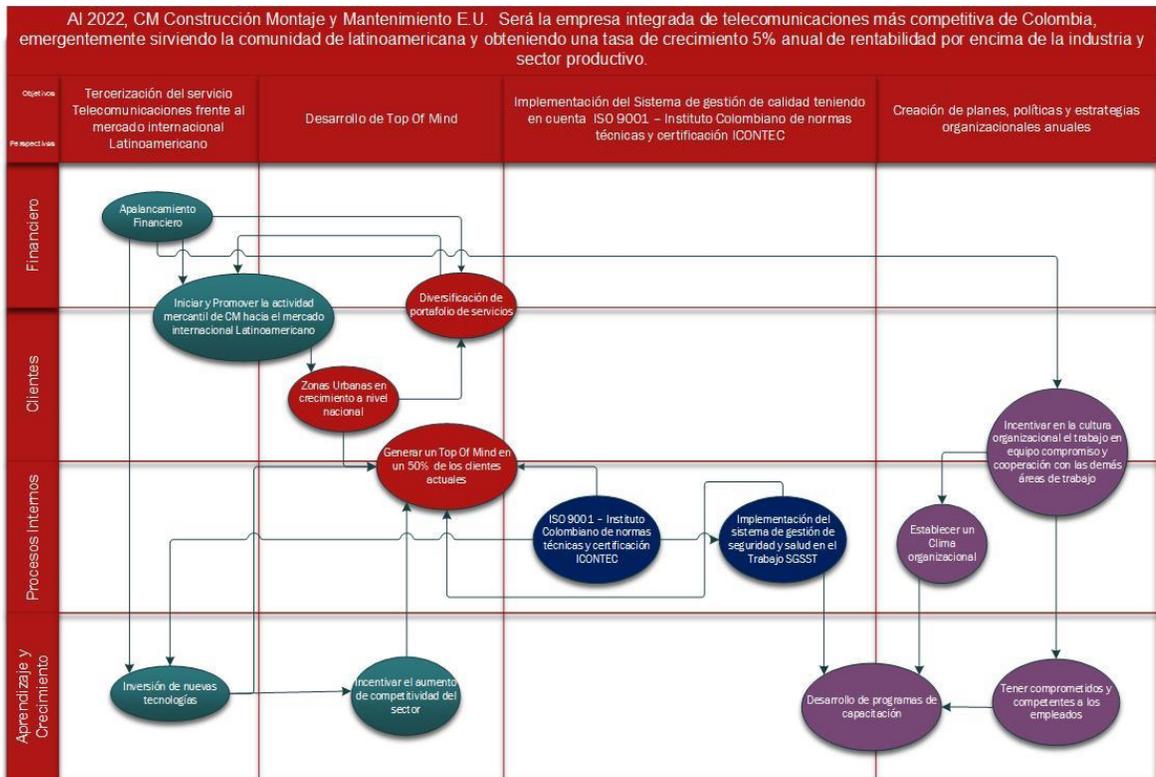
**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** En esta perspectiva definimos tres objetivos que son prioritarios:

Incentivar una cultura organizacional de trabajo en equipo, compromiso y cooperación de todas las áreas de la organización.

Desarrollo de programas de capacitación y aprendizaje por parte del programa de talento humano.

Creación de planes, políticas y estrategias organizacionales anuales que permitan una revisión para ver el cumplimiento de estas metas a corto plazo.

Figura 7. Mapa estratégico para la empresa CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U

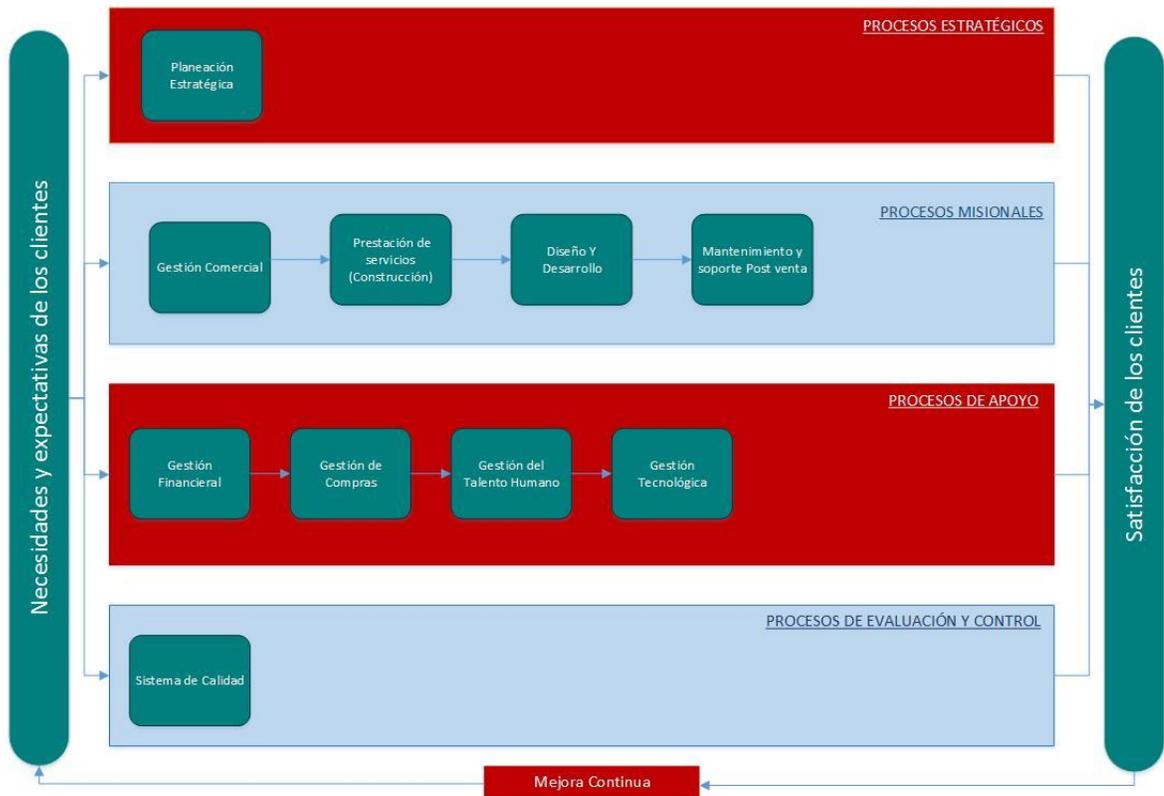


Fuente: Elaboración propia

## 12. MAPA POR PROCESOS

Para el proceso organizacional de la empresa CM se propone un mapa por procesos donde se plasman los procesos de apoyo, misionales, estratégicos y de evaluación y control y se incorpora los departamentos encargados de estos procesos, de esta manera se pretende poner orden en la organización y responsables para cada proceso.

Figura 8. Mapa de procesos de para la empresa CM Construcción Montaje y Mantenimiento E.U



Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

La aplicación de esta investigación permitió obtener información sobre la situación y realidad actual en la que se encuentra la empresa, identificando fortalezas a perfeccionar, debilidades a mejorar a través de un plan estratégico que permita mejorar estos factores influyentes en la organización.

Para determinar el estado en el que se encontraba la empresa CM Construcción, Montaje y Mantenimiento E.U, se realizaron dos auditorías de su entorno externo e interno. Se concluye que a nivel externo la empresa está en una buena posición, no hace parte de ningún clúster ni esta interconectada con ninguna empresa. La empresa tiene sus canales de distribución poco eficaces ya que sus ventas se realizan únicamente de manera directa. Frente a sus competidores la empresa ha desarrollado ventajas competitivas y tiene buenas relaciones con sus clientes, al analizar su perfil competitivo en relación a la posición estratégica de la empresa se encuentra que la empresa está obteniendo ventajas competitivas en una industria fuerte y creciente al ser una empresa de servicios de telecomunicaciones depende de los avances tecnológicos y el desarrollo del mismo sector. Se deduce que el sector de telecomunicaciones está en crecimiento y tiene grandes beneficios ya que actualmente se está implementando las TIC'S a nivel nacional y hay grandes benéficos y apoyos por parte de los gobiernos para su implantación.

Se concluye que a nivel interno la empresa, no hay evidencias de estrategia organizacional debido a que no tienen una misión, visión, objetivos y políticas establecidas puede generar poca organización y proyección futura de la empresa. Los factores que presentan gran debilidad y deficiencia fueron la supervisión y liderazgo, control en los procesos internos de la organización y planes estratégicos formales, no existe un monitoreo de satisfacción al cliente ni un estudio de mercados que revele la situación y conceptos de los clientes hacia la empresa. La empresa no tiene un plan de capacitación y entrenamiento para el personal, tienen gran dificultad para tomar acciones rápidas ante un cambio. No existe el programa

de sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo, la remuneración salarial es conforme a la prestación del servicio del personal, se evidencia que los empleados están conformes con el salario, sin embargo, se evidencia que no existen políticas salariales ni inventivas remuneradas para los empleados. En prestaciones y beneficios sociales el personal operativo de la empresa no cuenta con actividades de recreación o esparcimiento ni capacitación personal. El nivel de pertenencia de los empleados hacia la empresa es alto ya que hay sentimientos de compromiso y lealtad al ser considerados un miembro de suma importancia para la empresa.

Una vez analizada la situación actual de la empresa se procedió a escoger 17 variables estratégicas para luego identificar las variables de conflicto, dependencia, indiferencia y pelotón, una vez analizadas estas variables se procedió a escoger dos vectores futuros “nuevas tecnologías en redes” y “urbanización creciente” para alcanzar su escenario futuro deseado, El escenario apuesta que para los próximos 5 años se internacionalice los servicios ofrecidos aprovechando la necesidad de la implementación de telecomunicaciones en la era de la información y el desarrollo y constante crecimiento del sector de telecomunicaciones a nivel nacional e internacional aprovechándose de los focos de crecimiento urbanístico.

Se diseña a partir del escenario deseado 8 planes de acción a un término de 5 años que tenga en cuenta variables competitivas, tecnológicas, sociales, económicas financieras, culturales.

Se diseña cuadro de control para cada uno de los planes de acción anteriormente nombrados, con indicadores de gestión y cumplimiento. Con metas y actividades propuestas.

Se plantea un mapa estratégico de la empresa por el cual se toma en cuenta la Mega y cuatro perspectivas (financieras, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.) para el debido cumplimiento e sus metas a mediano plazo. Se crea

un mapa de procesos donde se refleja los procesos estratégicos, misionales, de evaluación y control, donde se incorpora con los procesos de la empresa.

El presente Plan Estratégico 2018-2022 representa una importante herramienta con la cual se llevará a cabo la Planificación de la empresa para los próximos 5 años. Cómo se planteaba, al tratarse de una empresa pequeña pero que está en un constate crecimiento debido a su alta demanda en su portafolio de servicios, puede resultar un camino complejo en el que no sólo se encuentren problemas para su implantación, sino también en la forma en la que la empresa sea capaz de gestionar los posibles cambios de rumbo que puedan surgir de la aplicación de las estrategias.

La empresa deberá utilizar esta técnica de gestión de forma que se nombren responsables en la ejecución de las tareas y que la dirección sea capaz de transmitir estos objetivos en una auténtica delegación de poder, de tal forma que la implementación de las estrategias sea adquirida por cada uno como una constante búsqueda de la consecución de los objetivos por medio de la comparación con los resultados obtenidos.

Con esta Dirección Estratégica se logra alinear a toda la empresa en la misma dirección, y fortalecer aquellos comportamientos que generen aquellos objetivos que se han planteado, sin perderse demasiado en la gestión de las actividades que los responsables realizarán. Evidentemente, el desarrollo de este Plan soporta tan sólo la primera de esas cuatro etapas (Plan), pero sin las otras tres, nunca se llegará a afrontar con éxito la implantación de las estrategias. Se trata de desarrollar los Planes de Acción, pero también controlar aquellos resultados que se hayan producido detectando desviaciones y también nuevas líneas de trabajo para después actuar en consecuencia y corregir o reconducir el rumbo de las decisiones.

En definitiva se trata de realizar un Plan dinámico, que sea capaz de moverse con el curso de las decisiones, sin rigidez, con control sobre las operaciones

realizadas y por supuesto con la apertura necesaria para admitir las debidas correcciones y de esta manera tener el crecimiento y la participación en el mercado a nivel de los grandes competidores y poder estar a la altura de los usuarios ofreciendo un mejor servicio con valor agregado en eficiencia, calidad, procedimientos y tecnología a la vanguardia de las grandes empresas.

## RECOMENDACIONES

Una vez evaluado, analizado y concluido el plan estratégico de la empresa CM construcción montaje y mantenimiento E.U. se formulan las siguientes acciones con el fin de fortalecer aquellos actores que presentan deficiencia y reforzar aquellos que han contribuido al buen funcionamiento de la organización. Para que los planes de acción y cuadros de control propuestos lleguen a su buen cumplimiento.

Con el fin de cumplir con los requisitos de los contratistas se sugiere seguir con el cambio de razón social de empresa unipersonal a sociedad simplificada por acciones en donde se obtendrán mayores beneficios.

Es necesario contratar a una persona especializada en planeación y logística para que realice un control de gestión y un sistema de planeación estratégica en la empresa con el fin de poner orden a cada uno de los procesos de la organización.

- Tercerización del servicio telecomunicaciones frente al mercado internacional latinoamericano

Se recomienda: capacitar al personal para estar a la vanguardia con las normas técnicas y planes de exportaciones y acuerdos comerciales vigentes. Asistir a ferias y exposiciones comerciales con el fin de dar a conocer la empresa. Elaborar materiales de promoción y presentación de la empresa tales como brochure, Páginas web, incursión en el social media, tarjetas de presentación, otros...Realizar investigaciones de mercados previamente en los países a donde se pretende llevar el servicio y encuestas de satisfacción con el fin de analizar sus necesidades y poder generar valor agregado en los productos y servicios prestados a través de estrategias y objetivos para cada segmento de mercado. Implantar el programa de responsabilidad social empresarial dirigido hacia el cuidado del ambiente y de los espacios en los que la organización tenga influencia lo generara reconcomiendo y beneficios internacionalmente. Realizar el

presupuesto de costos y gastos para el cumplimiento del plan de acción de forma anual.

- Diversificación portafolio de servicios para las zonas urbanas en crecimiento a nivel nacional

Se recomienda: Comprar un software empresarial donde se permita el registro de ventas diarias mensuales semestrales y anuales. Creación de oficinas de atención al cliente, proponer mensualmente ideas de diversificación de servicios teniendo en cuenta las necesidades de los clientes. Crear un plan de inversión en tecnologías anual en donde se tenga en cuenta las necesidades del sector, los planes gubernamentales (como la implementación de fibra óptica), Modificar el catálogo de servicios agregando nuevos servicios de la empresa.

- Desarrollo de Top Of Mind

Se recomienda: dar a conocer la empresa mediante la elaboración de materiales de promoción y presentación de la empresa tales como brochure, páginas web, incursión en el social media, tarjetas de presentación, otros. En donde las personas pueden tener un primer acercamiento con la empresa. Hacer un plan de índice de lealtad y retención de clientes de manera semestral en donde se pueda medir el cumplimiento de esta meta. Se recomienda realizar planes recreativos, como actividades y eventos deportivos, paseos y excursiones programadas, fiestas navideñas, etc. De esta forma se podrá incrementar la salud mental, el ocio constructivo entre los empleados y generar un buen clima organizacional. Participar en el patrocinio de eventos especiales como ferias, competencias, otros.

- Implementación proceso de gestión del talento humano en la organización.

Se recomienda: Generación de actividades en fechas especiales, cumpleaños, día del trabajador, año nuevo, otros. Generar un ambiente laboral en donde haya

promociones para los empleados, participación activa de estos, plan de incentivos, reconocimiento interno, planes de capacitación al menos una vez al semestre.

- Apalancamiento financiero, solicitud de créditos a entidades financieras.

Se recomienda: Elaborar presupuestos para llevar a cabo las estrategias teniendo en cuenta los recursos disponibles de la empresa. Crear una base de datos de entidades que puedan ayudar al apalancamiento de la empresa y enviar toda la información pertinente. Hacer revisión de estados financieros y planes para verificar la ejecución con la meta propuesta. Buscar nuevos inversionistas que puedan inyectar flujos de capital.

- Implementación del sistema de gestión calidad teniendo en cuenta la ISO 9000 versión 2015 instituto colombiano de normas técnicas y certificación (ICONTEC)

Se recomienda: Diseñar y dar a conocer el manual de calidad de la empresa a través de charlas, manuales, generando el sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la empresa. Diseñar un manual de procesos en donde se especifique los tipos medios y procedimientos para cada cargo. Hacer un plan de control a través de indicadores de gestión que permitan medir los resultados con el tiempo. Capacitar al comité de actividades para cumpla con éxito la implementación de las normas. Realizar planes de acciones correctivas y preventivas acordes con los resultados generados de forma periódica. Para la comunicación organizacional se recomienda que el nivel ejecutivo fomente técnica de participación activa entre el personal y los clientes es preciso promover la crítica constructiva organizando vínculos y espacios donde se pueda desarrollar y procesar esta comunicación. Además de puede ubicar buzones de sugerencias con el fin de evacuar las inconformidades existentes.

- Implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo  
SGSST

Se recomienda: Iniciar un programa de pausas activas que involucre todo el personal de la empresa. Realizar la señalización de los peligros de cada máquina, además de los elementos de protección personal y uso obligatorio en los procesos. Realizar capacitaciones en cuanto a operación de máquinas y realización de tareas socializando y ubicando el manual de seguridad industrial. Conformar el comité paritario de salud en el trabajo y realizar un cronograma de sus funciones a realizar durante el año. Realizar exámenes médicos periódicos a los trabajadores con el fin de saber la situación actual de su salud. Identificando mapas de riesgos y planes de acción ante un incidente.

## BIBLIOGRAFÍA

Andrews, K.R. Corporate strategy as a vital function of the board (1981). Harvard Business Review

Ansoff, Igor. La estrategia de la empresa. Pamplona, España. (1976). Universidad de Navarra.

Berenice Mijangos. Diagnostico organizacional. Modelo burke litwin, octubre 2012.

Díaz Jonathan, Víctor Mendoza. Diagnostico organizacional. Modelos de diagnóstico

Elizabeth Vidal Arizabaleta. Diagnostico organizacional. Cap. 1- 10

Hamel, G. & Prahalad, C.K. Competing for the future, Boston: Harvard Business School Press, 1994.

Harold Koontz, Heinz Heinrich (2004). Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill

Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph, Safari a la estrategia, Ediciones Garnica S.A., 1999 - 511 páginas

Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todas 2016-2019” pág. 300. Bogotá una ciudad digital diagnóstico, 2016

Porter Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. (1990). Ediciones Vergara

PRANDI, M. y LOZANO, J.M. La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, 2010.pagina 39.

Serna Gómez Humberto, Gerencia estratégica 11va edición, 3R Editores, 2014, 488 páginas

## WEBGRAFIA

Apretón tributario en Colombia Periódico el país, redacción, enero 2 de 2017, [en línea] <<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/2017-inicia-con-cascada-alzas-y-apreton-tributario-colombia>

Cámara de comercio de Bogotá, Descripción de actividades económicas código CIIU, [en línea], [<http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>].

Cámara de comercio de Medellín. Hablemos de Formalización, [en línea] <<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/C%C3%B3mo%20elaborar%20un%20plan%20administrativo%20y%20un%20plan%20comercial.pdf>

Escuelas de Pensamiento Estratégico según Mintzberg, Castañón Álvarez Lorena del Carmen; Bolaños Evia Gilda Rosa; López de Alba Pedro Luis, (2011), [en línea] <<http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg>

Fenalco, costumbres de los compradores, [en línea] <http://www.fenalco.com.co/contenido/2852/Los%20cambiantes%20h%C3%A1bitos>

Indicadores Demográficos y Tablas Abreviadas de Mortalidad Nacionales Y Departamentales, Censo 2005 DANE, [En línea], <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion>

Juan Miguel Hernández Bonilla, Que pasara con el dólar. Periódico el espectador. [En línea], 2017 [en línea]

<<http://www.elespectador.com/noticias/economia/pasara-el-dolar-2017-articulo-673976>

Juan Pablo Sánchez Bustos, Gerente de Operaciones RADDAR ckg, Los hogares colombianos en el primer semestre 2017. Revista económica portafolio, [en línea], <http://blogs.portafolio.co/raddar/2017/01/23/los-hogares-colombianos-primer-semestre-2017/>

Noticias BBC. Por qué los latinoamericanos se quejan tanto de los celulares, [en línea]. <[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/07/130701\\_tecnologia\\_celulares\\_latinoamerica\\_quejas\\_dp](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/07/130701_tecnologia_celulares_latinoamerica_quejas_dp), 2013, en línea

Periódico el Tiempo. Tecnosfera. [En línea]. <<http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/asi-califica-el-foro-economico-mundial-a-colombia-en-temas-tic/14009397>

Secretaria distrital de planeación, POT 2020, ¿qué es? [En línea], [http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/POT\\_2020/Que\\_Es/Historieta\\_POT\\_completo1.pdf](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/POT_2020/Que_Es/Historieta_POT_completo1.pdf)

# ANEXOS

# Anexo A Certificación cámara de comercio de la empresa

**Cámara de Comercio de Bogotá**

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ  
SEDE KENNEDY  
CODIGO DE VERIFICACION: 04668643918502  
15 DE JULIO DE 2015 HORA 08:51:03  
R046686439 PAGINA: 1 de 2

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO DE VERIFICACION QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FACIL, RAPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCHANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : C M CONSTRUCCION MONTAJES Y MANTENIMIENTO E U  
N.I.T. : 900101109-2 ADMINISTRACION : DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS DE BOGOTÁ  
DOMICILIO : BOGOTÁ D.C.

MATRICULA NO: 01226099 DEL 17 DE AGOSTO DE 2006  
RENOVACION DE LA MATRICULA : 31 DE MARZO DE 2015  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2015

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CR 68 I NO. 39 G 35 SUR  
MUNICIPIO : BOGOTÁ D.C.  
EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : cmconstruccion@live.com  
DIRECCION COMERCIAL : CR 68 I NO. 39 G 35 SUR  
MUNICIPIO : BOGOTÁ D.C.  
EMAIL COMERCIAL : cmconstruccion@live.com

QUE LA SOCIEDAD DE LA REFERENCIA NO HA INSCRITO EL ACTO ADMINISTRATIVO QUE LO HABILITA PARA PRESTAR EL SERVICIO PUBLICO DE TRANSPORTE AUTOMOTOR EN LA MODALIDAD DE CARGA.

CERTIFICA:

CONSTITUCION: QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE EMPRESARIO DEL 15 DE AGOSTO DE 2006, INSCRITA EL 17 DE AGOSTO DE 2006 BAJO EL NUMERO 01073154 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA EMPRESA UNIPERSONAL DENOMINADA C M CONSTRUCCION MONTAJES Y MANTENIMIENTO E U.

REFORMAS:

DOCUMENTO NO. FECHA ORIGEN FECHA NO. INSC.  
2007/06/05 EMPRESARIO 2007/06/06 01136482  
2003 2014/02/13 EMPRESARIO 2014/02/17 01807278

VALIDEZ DE DOCUMENTO: 2015/07/15  
VIGENCIA: QUE LA SOCIEDAD NO SE HALLA DISUelta. DURACION HASTA EL

15 DE AGOSTO DE 2016 .

OBJETO SOCIAL : LA EMPRESA TIENE COMO OBJETO LOS SIGUIENTES CONCEPTOS: CONSTRUCCION DE OBRA CIVIL. MONTAJE DE ESTRUCTURAS METALICAS, ASEROSAMIENTO Y SERVICIO TECNICO EN CONSTRUCCION Y MONTAJE, MANTENIMIENTO EN ESTRUCTURAS METALICAS, TRANSPORTE TERRESTRE DE ESTRUCTURAS Y MATERIAL DE OBRA CIVIL.

CERTIFICA:

CAPITAL: SOCIO EMPRESARIO IDENTIFICACION  
CASTAÑO MARIN JOSE LEONEL C.C. 00000098471934  
NO. CUOTAS: 5.00 VALOR: \$5,000,000.00

REPRESENTACION LEGAL: LA REPRESENTACION LEGAL DE LA EMPRESA ESTARA A CARGO DEL EMPRESARIO, QUIEN TENDRA UN SUBGERENTE.

QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE EMPRESARIO DEL 5 DE JUNIO DE 2007, INSCRITA EL 6 DE JUNIO DE 2007 BAJO EL NUMERO 01136402 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE IDENTIFICACION  
CASTAÑO MARIN JOSE LEONEL C.C. 00000098471934

QUE POR ACTA NO. 003 DE EMPRESARIO DEL 13 DE FEBRERO DE 2014, INSCRITA EL 17 DE FEBRERO DE 2014 BAJO EL NUMERO 01807280 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE IDENTIFICACION  
SUBGERENTE CASTAÑO MARIN MATEO C.C. 000001032472647

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: EL SUBGERENTE ESTÁ FACULTADO PARA EJECUTAR, A NOMBRE DE LA SOCIEDAD, TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON EL OBJETO DE LA SOCIEDAD, SIN LIMITE DE CUANTIA, SEAN FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO, LAS SIGUIENTES: A) CONSTITUIR, PARA PROPOSITOS CONCRETOS, LOS APODERADOS ESPECIALES QUE CONSIDERE NECESARIOS PARA REPRESENTAR JUDICIAL O EXTRAJUDICIALMENTE A LA SOCIEDAD. B) CUIDAR DE LA EDUCACION E INVERSION DE LOS FONDOS SOCIALES. C) ORGANIZAR ADECUADAMENTE LOS SISTEMAS REQUERIDOS PARA LA CONTABILIZACION, PAGOS Y DEMAS OPERACIONES DE LA SOCIEDAD. D) VELAR POR EL CUMPLIMIENTO ORDADO DE TODAS LAS OBLIGACIONES DE LA SOCIEDAD EN MATERIA IMPOSITIVA. E) CERTIFICAR CONFORMEMENTE CON EL CONTADOR DE LA COMPAÑIA LOS ESTADOS FINANCIEROS EN EL CASO DE SER DICHA CERTIFICACION EXIGIDA POR LAS NORMAS LEGALES. F) DESIGNAR LAS PERSONAS QUE VAN A PRESTAR SERVICIOS A LA SOCIEDAD Y PARA EL EFECTO CELEBRAR LOS CONTRATOS DE CON ACUERDO A LAS CIRCUNSTANCIAS SEAN CONVENIENTES; ADemás, FIJAR LAS REMUNERACIONES CORRESPONDIENTES, DENTRO DE LOS LIMITES ESTABLECIDOS EN EL PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS Y EGRESOS. G) CELEBRAR LOS ACTOS Y CONTRATOS COMPRENDIDOS EN EL OBJETO SOCIAL DE LA COMPAÑIA Y NECESARIOS PARA QUE ESTA DESARROLLE FLENAMENTE LOS FINES PARA LOS CUALES HA SIDO CONSTITUIDA. H) CUMPLIR LAS DEMAS FUNCIONES QUE LE CORRESPONDAN SEGUN LO PREVISTO EN LAS NORMAS LEGALES Y EN ESTOS ESTATUTOS. PARAGRAFO.- EL SUBGERENTE QUEDA FACULTADO PARA CELEBRAR ACTOS Y CONTRATOS, EN DESARROLLO DEL OBJETO DE LA SOCIEDAD, CON ENTIDADES PUBLICAS, PRIVADAS Y MIXTAS, DECISION QUE FUE APROBADA POR UNANIMIDAD.

**Cámara de Comercio de Bogotá**

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ  
SEDE KENNEDY  
CODIGO DE VERIFICACION: 04668643918502  
15 DE JULIO DE 2015 HORA 08:51:03  
R046686439 PAGINA: 2 de 2

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABLES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

\*\*\* EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUTE PERMISO DE FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO \*\*\*

INFORMACION COMPLEMENTARIA

LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE PLANEACION DISTRI TAL SON INFORMATIVOS  
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRI TAL : 3 DE ABRIL DE 2015

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000 SMMLV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE 75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525 DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co) PARA VERIFICAR SI SU EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

\*\* ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACION JURIDICA DE LA SOCIEDAD HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICION. \*\*

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,  
VALOR : \$ 4,500

PARA VERIFICAR QUE EL CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO CORRESPONDA CON LA INFORMACION QUE REPOSA EN LOS REGISTROS PUBLICOS DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, EL CODIGO DE VERIFICACION PUEDE SER VALIDADO POR SU DESTINATARIO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE CON FIRMA DIGITAL Y

Cuenta con plena validez jurídica conforme a la Ley 527 de 1999.

FIRMA MECANICA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION INPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996.

*Carolina Pardo*

NO SE ADMITE RECURSO DE CASACION CONTRA ESTE ACTO ADMINISTRATIVO.

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,  
VALOR : \$ 4,500

## Anexo B Número de Identificación Tributaria NIT

	<b>Formulario del Registro Único Tributario</b> Hoja Principal	001																																				
Espacio reservado para la DIAN 	2. Concepto: <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 2 Actualización 4. Número de formulario: 14246399322  <small>(415)7707212469984(8020) 000001424639932 2</small>																																					
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 9 0 0, 1 0 1, 1 0, 9 - 2	6. DV: 2	12. Dirección seccional: Impuestos de Bogotá																																				
<b>IDENTIFICACION</b>		14. Buzón electrónico: <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 2																																				
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica	25. Tipo de documento: 1	26. Número de Identificación:																																				
Lugar de expedición	28. País:	29. Departamento:																																				
31. Primer apellido	32. Segundo apellido	33. Primer nombre																																				
35. Razón social: CM CONSTRUCCION MONTAJES Y MANTENIMIENTO E .U		34. Otros nombres																																				
36. Nombre comercial:		37. Sigue:																																				
<b>UBICACION</b>																																						
38. País: COLOMBIA	39. Departamento: Bogotá D.C.	40. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C.																																				
41. Dirección: CR 68 I 39 G SUR 35 P 2 BRR VILLA NUEVA																																						
42. Correo electrónico: cmconstruccion@live.com	43. Apartado aéreo	44. Teléfono 1: 3 1 0 3 0 5 8 5 2 4																																				
<b>CLASIFICACION</b>																																						
<b>Actividad económica</b>		<b>Ocupación</b>																																				
46. Código: 4 2 9 0	47. Fecha inicio actividad: 2 0 0 6 0 8 1 5	48. Código: 4 9 2 3																																				
49. Fecha inicio actividad: 2 0 0 6 0 8 1 5	50. Código: 1 2	51. Código: 																																				
<b>Responsabilidades</b>																																						
53. Código: <table style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td> </tr> <tr> <td>5</td><td>7</td><td>9</td><td>1</td><td>1</td><td>4</td><td>3</td><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	5	7	9	1	1	4	3	5										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																					
5	7	9	1	1	4	3	5																															
05- Imppto. renta y compl. régimen ordinario 07- Retención en la fuente a título de renta 09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las v 11- Ventas régimen común 14- Informante de exogena																																						
<b>Exportadores</b>																																						
<b>Usuarios aduaneros</b>		<b>Exportadores</b>																																				
54. Código:		55. Forma:																																				
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											56. Tipo:																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																													
		57. Modo:																																				
		58. CPC:																																				
<b>Para uso exclusivo de la DIAN</b>																																						
59. Anexos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	60. No. de Folios: 5	61. Fecha: 2 0 1 3 0 6 2 1																																				
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exactamente a la realidad; por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 15 Decreto 2788 del 31 de Agosto de 2004. Firma del solicitante: Leonel Costano c-98471534		Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada:  984. Nombre: GUARIN GUTIERREZ MARY LUCY 985. Cargo: Gestor I																																				

Anexo C Cuestionario de la Entrevista Aplicada para la Investigación

Cuestionario de la entrevista aplicada para la investigación
1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué trabajo desarrolla dentro de la empresa?
3. ¿Sabe desde que año se constituyó la empresa?
4. ¿Qué porcentaje de ventas destina la empresa a cada uno de los mercados? (nacional, extranjero)
5. ¿Cuál es el número total de empleados de la empresa?
6. ¿Cuál es el número de empleados fijos?
7. ¿Cuántos empleados tiene en el área comercial?
8. ¿Cuántos empleados desempeñan la dirección comercial?
9. ¿Cuántos empleados desempeñan los mandos medios? (jefes de venta/responsables de áreas)
10. ¿Cuántos empleados se dedican a la atención del cliente?
11. ¿La empresa tiene definida por escrito Misión, Visión?
12. ¿En el momento de su creación se tuvo en cuenta todo el personal de la empresa?
13. ¿Cree usted que la misión y visión de la empresa está enfocada hacia la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua?
14. ¿La empresa tiene valores corporativos definidos?
15. ¿Al momento de definir objetivos, estrategias se analiza indicadores de previsiones económicas, políticas, demográficas, tecnológicas?
16. ¿Se elaboran estudios de mercado para saber la situación del sector?
17. ¿Se realizan planes estratégicos, planes de marketing, planes de ventas, presupuestos anuales que definen el futuro de la empresa?
18. ¿Se tiene en cuenta el análisis del entorno competitivo? Clientes, proveedores, competencia actual, productos sustitutos, posibles nuevos competidores

19. ¿En los procesos de planificación, se hace un análisis periódico de la empresa en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas, necesidades, otros?
20. ¿La empresa tiene claro cuáles son sus ventajas competitivas?
21. ¿La empresa sabe cuál es su posicionamiento en el mercado?
22. En una escala de 1 a 5 donde 1 es poco relevante y 5 muy relevante los factores de éxito de la empresa son:
- Capacidad tecnológica y mejores costes
- Calidad en los procesos de prestación de servicio
- El precio
- La rapidez en los plazos de entrega
- Los servicios post venta y de atención al cliente
- La imagen de la empresa con los clientes
- La capacidad de innovación
- El trato personalizado con cada cliente
23. ¿Qué medios de comunicación usa la empresa para promocionar sus servicios?
24. ¿Cuáles son los principales competidores?
25. ¿La empresa cuenta con página web, redes sociales?
26. ¿En la empresa se realizan planes de acción que desplieguen las estrategias al resto de la organización? ¿Se incluye al personal?
27. ¿Qué formas existen en la empresa para informar a todo el personal?
28. ¿Al momento de realizar la planificación quienes participan?
29. ¿Alguna vez han contratado un consultor externo en la planificación y toma de decisiones estratégicas en su empresa?
30. ¿La empresa tiene un departamento de gestión del talento humano?
31. ¿La empresa subcontrata procesos de selección?
32. ¿La empresa tiene planes de desarrollo profesional y profesional para los empleados?

33. ¿La empresa contempla además de salario otras remuneraciones como reparto de beneficios, primas, beneficios por participación de proyectos, otros?
34. ¿Existe algún sistema de sugerencias de los empleados para la empresa?
35. ¿La empresa dispone de un sistema de evaluación continua de proveedores? (especificaciones técnicas de los suministros, plazos de entrega, stock mínimo en los almacenes)
36. ¿Cuáles son los principales proveedores de la empresa?
37. En una escala de 1 a 5 donde 1 es nulo y 5 es excelente. ¿cuál es el nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos por la empresa en los últimos años?
38. ¿La empresa dispone de un sistema informático?
39. ¿La innovación y la mejora de los servicios prestados responde en gran medida a las necesidades y expectativas detectadas por los clientes?
40. ¿La empresa está certificada en alguna norma de calidad?
41. ¿La empresa está en proceso de certificación de alguna norma de calidad en el momento?
Gracias por su participación.

La anterior entrevista fue recolectada con la Junta Directiva de la Organización y los trabajadores de planta activos en el momento, arrojando los siguientes resultados:

- El 100% de la junta directiva y trabajadores administrativos coinciden con que la empresa actualmente no cuenta con planes de acción, estrategias ni objetivos a cumplir, actualmente la misión y visión fue propuesta solo por la parte gerencial sin tomar en cuenta las opiniones de los empleados.

- El 100% de los colaboradores de la organización aseguran que la empresa en el momento no cuenta con instrumentos tecnológicos que ayuden a darse a conocer en el mercado, no existe página web de la organización, ni correo corporativo ni sistemas de información que ayuden a realizar un seguimiento a los procesos de la organización.
- Del 100% del personal entrevistado el 70% asegura que la organización no realiza procesos de planificación en ninguna área de la organización.
- La comunicación interna de la organización varía en los niveles de jerárquicos de la empresa, el 100% de los empleados operativos asegura que no son tenidos en cuenta para toma de decisiones ni mejoras en los procesos internos de la organización, así como aseguran que la empresa no tiene incentivos ni plan de estimulaciones para ellos.
- el 80% de los empleados aseguran tener un sentido de pertenencia con la organización y están comprometidos para ayudarla a crecer y cumplir con los objetivos y direcciones que la organización plantee.
- Nunca se ha registrado accidentes laborales, no se realizan inventarios a los productos en proceso ni al stock del producto terminado, no se realizan auditorías ni se regulariza los procesos internos y externos de la organización.
- En cuanto a la satisfacción comercial arroja como resultado que la empresa es efectiva en el seguimiento a sus clientes, en el acompañamiento de su compra ofreciendo servicios post venta, que hacen que los compradores queden satisfechos con la organización y dejándola en un buen lugar frente a sus competidores.

Se concluye por lo tanto que el estado actual en el que se encuentra la empresa es un total desorden administrativo por falta de políticas, planes de acción,

manuales de control, planificación y una comunicación asertiva que haga parte de las decisiones de la organización a todos sus stakeholders para que de esta manera la empresa pueda surgir en el mercado tan competitivo al cual pertenece.

## Anexo D Lista de chequeo

<b>Diagnostico de tramites de apertura</b>				
Conocer el posicionamiento de las gestiones que se deben realizar para iniciar o regularizar las operaciones de una empresa o negocio.				
Tramites basicos de apertura	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realizo en la empresa	No se realiza en la empresa
<b>Escritura Constitutiva (En caso de sociedades)</b>	<p>Acudir ante notario público para la elaboración de la escritura constitutiva una vez definidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. definir tipo o especie de sociedad</li> <li>2. definir e domicilio social</li> <li>3. definir nombre de la sociedad</li> <li>4. definir tiempo de la duracion</li> <li>5. definir objeto social</li> <li>6. definir el capital autorizados suscrito y pagado</li> <li>7. poderes y facultades legales de los</li> <li>8. causales de disolucion de la sociedad</li> <li>9. definir el proceso de liquidacion</li> </ol>	X	X	
<b>Inscripcion de Registro Mercantil, camara de comercio</b>	<p>El Registro Mercantil genera seguridad y confianza para sus empleados, sus clientes, sus proveedores y la comunidad empresarial en general. Acredita y hace pública su calidad de comerciante. Hace visible su negocio frente a potenciales clientes pues la información consignada en el registro es pública y frecuentemente consultada por empresas que buscan proveedores. Brinda estructura legal que soporta jurídicamente sus negocios. Le facilita la participación en licitaciones y obtención de créditos ante entidades financieras.</p> <p>Requisitos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registrarse ante la camara de comercio</li> <li>2. primero ingresar los datos correspondientes de la persona natural o juridica</li> <li>3. tener inscrita en la Cámara de Comercio una</li> <li>4. Registrar los nombramientos de cargos directivos, junta directiva y revisor fiscal mediante un extracto de acta</li> <li>5. Realizar el pago solicitado</li> </ol>	X	X	
<b>Apertura de cuenta Bancaria</b>	<p>Abrir cuenta bancaria en alguna institucion bancaria para depositar el capital social en el caso que la aportación sea dineraria</p> <p>Requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acta de constitucion de la empresa</li> <li>2. Identificacion del representate legal</li> <li>3. Formato de reglamento de persona juridica</li> <li>4. Solicitud de servicios financieros de persona juridica</li> </ol>	X	X	

Tramites basicos de apertura	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realizo en la empresa	No se realiza en la empresa
<b>Registro ante DIAN Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia</b>	<p>El Registro Único Tributario - RUT- constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto de renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio, los responsables del régimen común, los pertenecientes al régimen simplificado, los agentes retenedores, los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros; y los demás sujetos de obligaciones administradas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN.</p> <p>Requisitos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documento de identificación del representante legal</li> <li>2. Documento que acredite la constitución de la sociedad y/o representación legal con información vigente</li> <li>3. Documento con autenticación de firma, de quien ejerza la representación legal cuando se actúe a través de terceros.</li> <li>4. Asignación del NIT numero de identificación tributaria</li> </ol>	X	X	
<b>Solicitud de existencia y representacion legal</b>	<p>Es aquel que acredita la inscripción del contrato social, las reformas y los nombramientos de administradores y representantes legales, en la cámara de comercio con jurisdicción en el domicilio de la respectiva sociedad. Este tipo de certificación tiene un valor eminentemente probatorio y está</p> <p>Requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Razon social</li> <li>2. Numero de identificación tributaria NIT</li> </ol> <p>*Se solicita via online en la superintendencia financiera de Colombia</p>	X	X	
<b>Inscripcion de los libros ante la Camara de Comercio</b>	<p>Las actas gozan de la presunción legal de autenticidad, por lo tanto, las personas que lo suscriben como presidente y secretario de la reunión, dan fe y responden por la veracidad de su contenido.</p> <p>Requisitos: por la ley según el tipo de sociedad</p>	X	X	

Obligaciones de pago de declaraciones	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realiza en la empresa	No se realiza en la empresa
Pagos provisionales y retenciones de impuestos federales	<b>Impuestos de aplicación general.</b> Para personas físicas o negocios y personas morales o			
	<b>1. Impuesto al valor agregado.</b> Debe pagarlo toda persona física o moral que realice operaciones comerciales en el territorio nacional (enajenación de bienes, prestación de servicios, etc.)	X	X	
	<b>2. Impuesto sobre la renta.</b> Debe pagarlo toda persona natural o jurídica que tenga ingresos de fuente ubicada en el territorio	X	X	
	<b>3. Retención a la Fuente:</b> es realmente un pago anticipado al impuesto de renta.	X	X	

<b>Diagnostico de obligaciones de carácter fiscal</b>				
Conocer la ubicación de la empresa o negocio con respecto al cumplimiento de sus obligaciones de carácter fiscal				
Obligaciones de pago de declaraciones	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realiza en la empresa	No se realiza en la empresa
<b>Anuales de impuestos</b>	Comprende el pago definitivo del ejercicio fiscal (1ro de enero al 31 de diciembre) de los siguientes			
	<b>1. Impuesto sobre la Renta:</b> Es un impuesto que se declara y se paga cada año y recae sobre los ingresos de las personas o de las empresas.	X	X	
	<b>2. Impuesto Cree:</b> (impuesto sobre la renta para la equidad) el cual sustituye las contribuciones parafiscales que actualmente realizan todas la empresas que contratan trabajadores.	X		X
	<b>3. Impuesto al Valor Agregado IVA:</b> Es el impuesto que se cobra sobre el mayor valor generado, sobre el valor agregado. Aunque el impuesto se aplica sobre el precio de venta del bien o del servicio, en realidad, el impuesto corresponde solo al mayor valor que se agrega o genera por el comerciante.	X	X	
	<b>4. Impuesto de Industria y Comercio:</b> será contribuyente del impuesto en el municipio que realice sus actividades comerciales, industriales o de servicios,	X	X	
<b>Anuales Informativas</b>	Comprende la información final del ejercicio fiscal (1ro de enero al 31 de diciembre) con respecto a los siguientes datos			
	<b>1. Balance General:</b> Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.	X	X	
	<b>2. Estado de Resultados:</b> estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.	X	X	
	<b>3. Estado de Cambios en el Patrimonio:</b> tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado.	X	X	
	<b>Fecha de presentación:</b> Antes del 31 de Marzo del año siguiente al cierre o terminación del ejercicio			
	<b>Lugar de presentación:</b> La administración local de auditoria fiscal de la DIAN.			

Obligaciones de pago de declaraciones	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realizo en la empresa	No se realiza en la empresa
Pagos provisionales y retenciones de impuestos federales	<b>Impuestos de aplicación general.</b> Para personas físicas o negocios y personas morales o			
	<b>1. Impuesto al valor agregado.</b> Debe pagarlo toda persona física o moral que realice operaciones comerciales en el territorio nacional (enajenación de bienes, prestación de servicios, etc.)	X	X	
	<b>2. Impuesto sobre la renta.</b> Debe pagarlo toda persona natural o jurídica que tenga ingresos de fuente ubicada en el territorio	X	X	
	<b>3. Retención a la Fuente:</b> es realmente un pago anticipado al impuesto de renta.	X	X	

<b>Diagnostico de prestaciones básicas laborales</b>				
Conocer la ubicación de la empresa o negocio con respecto al cumplimiento de las prestaciones básicas laborales que tiene derecho los trabajadores.				
Obligaciones empresariales	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realizó en la empresa	No se realiza en la empresa
individuales	1. pago de salario mínimo legal vigente	x	x	
	2. respeto de la jornada laboral establecida en el contrato laboral.	x	x	
	3. descanso semanal	x	x	
	4. <b>prima de servicios:</b> Esta constituye el reconocimiento que otorga el empleador al trabajador por la participación en la generación de utilidades a la organización y corresponde a quince (15) días de salario por cada semestre laborado	x	x	
	5. <b>Cesantías:</b> otorgarle al trabajador recursos que se constituyan como un auxilio para el desempleo, y que además se ha determinado como un ahorro que puede ser invertido en vivienda o estudio	x	x	
	6. <b>Intereses a las Cesantías:</b> Es el reconocimiento financiero del empleador por la retención anual del valor correspondiente a las cesantías, dicho beneficio corresponde al 12% del total de las cesantías anuales o proporcionalmente al tiempo trabajado, y debe ser pagado directamente al trabajador.	x	x	
	7. <b>Vacaciones:</b> Son el descanso remunerado que el empleador debe otorgar al trabajador, las cuales son equivalentes a quince (15) días de licencia paga por cada año laborado o el tiempo proporcional a la fracción trabajada; el 50% de las vacaciones puede ser compensado en dinero.	x	x	
Colectivas	1. <b>Derecho a Formar Sindicatos:</b> los trabajadores tiene derecho a formar sindicatos, sin privar autorización, con el fin de buscar una mejora y defensa del interés colectivo.	x		
	2. <b>Derecho a Huelga</b>	x		x
	3. <b>derecho a ser protegido contra enfermedades laborales:</b> los trabajadores tiene derecho a que la organización cuente con medidas de seguridad y salud en el trabajo.	x	x	

<b>Evaluación del Nivel de Desarrollo de la Organización</b>				
evaluar la posición donde se ubica la empresa y los pasos por desarrollar con el fin de garantizar su excelencia				
Nivel de Desarrollo	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realizo en la empresa	No se realiza en la empresa
<b>Administración Informal</b>	1. la organización desconoce como esta y hacia donde va	x	x	
	2. se tiene poca comunicación formal y predomina la comunicación informal	x	x	
	3. los niveles jerárquicos y sus funciones no están acordes ni definidos	x	x	
	4. carencia de sistemas y procesos formales, operativos y administrativos.	x	x	
	5. la educación (respecto al conocimiento de la empresa ) capacitación e instrucción son casi nulos.	x	x	
	7. el desperdicio de los recursos humanos, materiales y financieros son elevados y poco controlados.	x	x	
	8. falta de descripción de puestos y definición clara de responsabilidades	x	x	
	9. no existen sistemas de evaluación y de información para la toma de decisiones.	x	x	

<b>diagnostico de planeación estratégica</b>				
ubicara a la empresa respecto a la planeación, y ponderar lo que requiere para operar en un ambiente de mercado interno.				
Consideraciones de la Planeación Estratégica	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realizo en la empresa	No se realiza en la empresa
<b>Fundamentación</b>	1. se realiza la planeación estratégica de la empresa	X		X
	2. se fundamenta el plan estratégico de la organización con la participación activa del personal mas valioso de todos los niveles	X		X
	3. se tiene bien definidos:			
	A. los objetivos de la empresa en general y de los departamentos.	X		X
	B. las metas de la empresa.	X		X
	C. las metas abiertas clase mundial	X		X
	D. las metas especificas de la empresa	X		X
	E. las políticas generales de la empresa	X		X
4. se entiende que es una estrategia en todos los departamentos de la organización	X		X	
5. se utiliza planeación estratégica en todos los departamentos de la organización	X		X	
6. se tienen criterios de medidas estratégicas dentro de la organización.	X		X	
<b>Valoración Previa</b>	1. la dirección tiene conocimientos de:			
	A. los valores y principios morales de los trabajadores.	x	x	
	B. si los trabajadores cuentan con una familia integrada	x	x	
	C. el nivel de estudios de los trabajadores	x	x	
	2. los directivos están familiarizados con términos			
	A. economía global	x		X
	B. sistemas de información y redes de comunicación	x		X
	C. cultura ecológica	x		X
	D. trabajo en equipo	x		X
	E. tecnología de punta	x		X
<b>Análisis Estructural</b>	1. se tienen identificadas las áreas claves de competitividad	x		X
	2. se tienen identificados los procesos claves	x		X
	3. se tiene identifica la vulnerabilidad de las áreas y de los procesos claves	x		X
	4. se conocen oportunidades y amenazas del entorno de la empresa	x		X
	5. se cuenta con la tecnología adecuada para ser una empresa competitiva	x		X
	6. se cuenta con un análisis profundo de los proveedores actuales y los posibles proveedores	x		X
	7. se realiza un estudio periódico de los productores sustitutos en el mercado.	x		X

**diagnostico de planeación estratégica**

ubicara a la empresa respecto a la planeación, y ponderar lo que requiere para operar en un ambiente de mercado interno.

Consideraciones de la Planeación Estratégica	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realizo en la empresa	No se realiza en la empresa
<b>Misión y Metas de Excelencia</b>	1. se dan a conocer los servicios o productos que ofrece la empresa 2. se hace una selección de los clientes de la empresa. 3. se establece parámetro de desempeño 4. se tiene definido como lograr los objetivos 5. se cuenta con parámetros de excelencia 6. se tienen definidos los recursos necesarios para lograr los objetivos y metas	x x x x x x	x x	X X X X
<b>Actualización en Cambios</b>	la gerencia esta actualizada y tiene dominio sobre el conocimiento de conceptos como: 1. estrategia competitiva 2. competencia 3. mercado 4. elementos económicos 5. mercadotecnia 6. canales de distribución 7. obligaciones fiscales 8. barreras políticas 9. recursos naturales 10. capacidad de la empresa.	x x x x x x x x x x		X X X X X X X X X X
<b>Metas abiertas Clase Mundial</b>	1. se cuenta con controles estadísticos de calidad 2. se cuenta con sistemas de control confiables 3. se lleva el registro de contabilidad de costos de manufactura en forma clara 4. se conoce el concepto de enfoque total de sistemas 5. se cuenta con el servicio de consulta vía internet	x x x x x	x	X X X X X
<b>Evaluación de Control y Organización</b>	1. se tiene un organigrama bien definido 2. se involucra a todos los departamentos en un sistema de mejora continua 3. se tienen bien definidas las áreas de: A. recursos humanos B. tecnología C. finanzas D. mercado 4. se cuentan con indicadores de: A. Tiempo promedio en responder a la demanda de clientes B. eficiencia y efectividad C. niveles de inventario D. velocidad optima de producción E. sistemas de aseguramiento de la calidad F. calidad en: servicio producto integridad de datos tiempo	x x		X X X X X X X X X X X X X X X X X X X X

<b>diagnostico de investigación de mercados</b>				
Determinar el grado de aplicación de la función mercadológica dentro de la empresa para poder tener un mayor dominio de sus productos en el mercado.				
fases de la investigación de mercados	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realizo en la empresa	No se realiza en la empresa
<b>Fundamentación</b>	1. se elaboran planes de investigación de mercados en forma compatible con mercados globales	X		X
	2. se realizan estudios profundos de los mercados antes de elaborar un nuevo producto.	X		X
	3.se estudian los productos o la líneas de productos de la empresa para indicar su relación con variaciones en cuanto a:			
	A. tendencias geográficas	X		X
	B. potencial de mercado	X		X
	C. ingreso disponible	X		X
	4. se tiene disponibles graficas de largo alcance de acuerdo con las características de la población que forma parte del mercado potencial de los productos de la empresa tomando en cuenta:			
	A. hábitos de compra	X		X
	B. numero de personas que integran la familia	X		X
	C. tipo de casa- habitación	X		X
D. tipo de transporte utilizado.	X		X	
5. se elaboran presupuestos para el año en proyectos de investigación de mercados	X			
6. se utilizan nuevos métodos de investigación de mercados por parte de la gerencia	X		X	
7. se conoce la reputación de la empresa en relación con el total del mercado.	X	X		
8. se evalúa la cartera de productos y servicios ofrecidos contra la necesidades reales del mercado, de conformidad con las especificaciones del cliente.	X		X	
<b>Control</b>	1. se controlan adecuadamente los estudios de investigación de mercados por parte de gerencia	X		X
	2. se establecen controles adecuados sobre los proyectos de investigación de mercados	X		
	3. se mantienen bajo control los costos de las investigaciones de mercados de acuerdo con el presupuesto establecido para tal fin.	X		X
	4. se investigan adecuadamente las ares débiles de venta para descubrir sus eficiencias	X		X
	5. se investigan los productos de poco desplazamiento para descubrir sus faltas.	X		X

diagnostico de ventas				
Determinar donde se ubica la empresa en relación con la función ventas.				
fases de la función de ventas	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realiza en la empresa	No se realiza en la empresa
Planeación y Organización	1. los responsables de la función de ventas tienen presentes los objetivos por lograr, los cuales son congruentes con el objetivo general de la empresa y estas aprobados por la dirección.	X		X
	2. se cuenta con presupuestos detallados de ventas que sirven de base para preparar demás presupuestos.	X		X
	3. los presupuestos surgen de pronósticos basados en la investigación de mercados y la experiencia de los responsables de la operación de ventas.	X		X
	4. la gerencia de ventas propone objetivos respecto a:			
	A. nivel de servicio	X		X
	B. crecimiento de ventas	X		X
	C. estabilidad	X		X
	D. ganancias	X		X
	E. determinación de precios	X		X
	F. tipo de productos	X		X
	G. distribución	X		X
	H. canales de venta	X		X
	5. se aplican políticas referentes a:			
	A. volumen y frecuencia de ventas	X		X
	B. zona de ventas	X		X
	C. remuneraciones y comisiones al personal de ventas	X		X
	6. se planean las actividades para que se vendan:			
	A. los productos adecuados	X		X
	B. en el lugar que se necesitan	X		X
	C. oportunamente	X		X
	D. en las cantidades convenientes	X		X
	E. a los precios correctos.	X		X
	7. se establecen cuotas de ventas para:			
	A. productos o líneas de productos	X		X
	B. ventas por áreas geográficas	X		X
	C. vendedores	X		X
	8. se cuenta con políticas para la elaboración de nuevos productos, y para ello se identifican las necesidades de los clientes, sus preferencias y las condiciones del mercado, aprovechando los resultados de las investigaciones de mercado de la empresa, para posteriormente coordinarse con los demás departamentos.	X		X
	9. se cuenta con estrategias, políticas de ventas y servicios para promover el crecimiento futuro	X		X
	10. se conocen las ventajas sobre competencia en:			
	A. Innovación de productos	X		X
	B. capacidad de comercialización	X		X
	C. publicidad efectiva	X		X
D. buena capacidad de ventas	X		X	
E. condiciones de venta	X		X	
11. se participa en el establecimiento y se hacen respetar las políticas de planes y programas de ventas en cuanto a:				
A. Compra mínima	X		X	
B. plazo a crédito	X		X	
C. descuento	X		X	
D. comisiones	X		X	
E. recepción por los clientes	X		X	
F. pendientes de surtir	X		X	
G. devoluciones	X		X	
12. se encaminan los planes de la empresa hacia una combinación de ventas para maximizar:				
A. la satisfacción de las necesidades del cliente	X		X	
B. el servicio al cliente	X		X	
C. las ganancias	X		X	
13. se cuenta con personal de ventas capacitado y de resultados.	X		X	
14. se logran y se mantienen volúmenes de venta que utilizan al máximo los equipos de producción.	X		X	
15. los precios de los productos se determinan de tal manera que:				
A. sean competitivos en el mercado	X	X		
B. cubran los costos de operación y administración de la empresa	X	X		
C. generen utilidades satisfactorias a los dueños o accionistas	X	X		

fases de la función de ventas	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realizo en la empresa	No se realiza en la empresa
Dirección	1. la gerencia de ventas promueve entre sus vendedores un sentido de superación y preparación continua.	X		X
	2. la gerencia de ventas motiva correctamente y en forma continua a los vendedores para alcanzar sus cuotas de ventas asignadas.	X		X
	3. se promueve entre los vendedores el que tengan un amplio conocimiento de las características que ofrecen los productos de la empresa y la competencia.	X		X
	4. existe una buena relación con un alto grado de confianza entre la gerencia de ventas y los vendedores.	X		X
	5. se capacita al personal de venta para la obtención de sus objetivos mediante conocimiento, aplicación y cumplimiento de las políticas de comercialización y crédito.	X		X
	6. se comunica en forma oportuna y directa a los vendedores sobre las cuotas de ventas y las políticas.	X		X
	7. se informa a las vendedores sobre sobre los nuevos métodos y técnicas de ventas.	X		X
	8. se informa a los vendedores de los inventarios de productos en exceso que necesitan ser vendidos para agilizar su desplazamiento y evitar altos costos.	X		X
	9. se coordina la operación de ventas con la operación de publicidad para incrementar la productividad de ambas .	X		X
Control	1. se tiene un efectivo control sobre:			
	A. ventas personales	X		X
	B. publicidad	X		X
	C. promociones regulares	X		X
	D. promociones especiales	X		X
	2. se ejerce un estrecho control sobre el cumplimiento de los lineamientos en materia de:			
	A. meta de ventas	X		X
	B. precios de ventas	X		X
	C. recuperación de venta	X		X
	D. concesiones de venta	X		X
	3. existe una correcta y periódica supervisión de ventas en el campo	X		X
	4. se cuenta con un control efectivo sobre el respeto de los precios de venta de los productos.	X	X	
	5. se cuenta con un programa que permite mantener o mejorar las relaciones con los clientes.	X		X
	6. se llevan registros de clientes con su historia, necesidades presentes y potenciales así como con tras características de interés.	X		X
	7. se elaboran estadísticas de ventas para tener información oportuna y suficiente que permita reaccionar adecuadamente a la empresa.			
	A. zonas de ventas	X		X
	B. vendedores	X		X
C. líneas de productos	X		X	
D. artículos	X		X	
E. otros criterios de clasificación	X		X	

diagnostico de compras				
ubicar a la empresa en relación con la función de compras				
fases de la función de compras	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realizo en la empresa	No se realiza en la empresa
Estrategias de Compras	1. se formula el plan de compras y se programan las adquisiciones de acuerdo a:			
	A. las necesidades de producción	X		X
	B. las necesidades de ventas	X		X
	C. condiciones y ciclos de mercado	X		X
	2. los planes de compras forman parte integral de producción, inventarios y finanzas	X		X
	3. se tiene contemplados dentro de los planes de la empresa el buscar:			
	A. nuevos proveedores	X		X
	B. nuevos y mejores materiales y métodos	X		X
	C. precios mas bajos	X		X
	4. se cuenta con una identificación de los productos de uso interno de la empresa	X	X	
	5. se tienen identificados los mejores proveedores de la empresa (por precio, servicio etc.)	X	X	
6. se obtiene y evalúan de diversos proveedores, cotizaciones y otras condiciones de compra de artículos y servicios antes de extender los pedidos.	X	X		
Sistemas y Procedimientos	1. se tienen documentados los procedimientos de compras, y se integran dentro de un sistema de información	X		X
	2. se actualiza periódicamente la información asentada en el manual de procedimiento de compras:			
	A. Flujos de los principales procesos	X		X
	B. datos para obtener los principales reportes	X		X
	C. esquema de autorizaciones para efectuar compras	X		X
	D. relaciones con las demás áreas con las que se guarde relación	X		X
	3. se promueve la mayor utilización de medios electrónicos y computadoras para incrementar la velocidad de comunicación y reducir la circulación de papel.	X		X

fases de la función de compras	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realiza en la empresa	No se realiza en la empresa
<b>Contratos de Suministro</b>	<p>1. se establece con los proveedores contratos donde se especifica:</p> <p>A. la duración</p> <p>B. los costos</p> <p>C. la calidad</p> <p>D. los requerimientos de entrega</p> <p>E. demás servicios</p> <p>2. se celebran contratos largo plazo con los proveedores con el propósito de obtener el suministro oportuno de un grupo de materiales de características comunes con el fin de crear confianza y seguridad para que halla un interés de servir a la empresa.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	X	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
<b>Negociación con los Proveedores.</b>	<p>1. se promueve el establecimiento de relaciones a largo plazo con un numero menor de proveedores para reducir costos y disminuir la complejidad en la actividad del control de abastecimiento.</p> <p>2. se investiga a los proveedores de acuerdo con el sector al que pertenecen, para determinar su viabilidad a largo plazo.</p> <p>3. se selecciona al proveedor que, por sus condiciones de venta del articulo requerido garantice una compra optima y asegure el abastecimiento.</p> <p>4. se evalúan los proveedores con base en el análisis de las ventajas ofrecidas del material del producto en cuanto a:</p> <p>A. los precios</p> <p>B. el costo total</p> <p>C. la calidad</p> <p>D. la vida útil</p> <p>E. los tiempos de entrega</p>	<p>X</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
<b>Dirección</b>	<p>1. se reciben y tramitan las solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos y servicios que las áreas de la empresa requieran</p> <p>2. la gerencia de compras exige a los proveedores que lleguen a tiempo los materiales y mercancías.</p> <p>3. el grupo de compras busca nuevas y mas baratas fuentes de aprovisionamiento, sin sacrificar la calidad de los productos.</p> <p>4. los agentes de compras comunican la información sobre nuevos productos y procesos a las autoridades adecuadas, como los departamentos de ingeniería e inventarios con objeto de mantener las operaciones de producción eficientes y económicas.</p> <p>5. la gerencia de compras coordina sus actividades con las áreas que guarda relación, principalmente con producción, ventas, almacén, control de calidad y tesorería.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
<b>Control</b>	<p>1. se tienen establecidos y se actualizan los registros de precios y las condiciones de precios y condiciones de compra de los diversos artículos requeridos por la empresa y se tiene el histórico de los mismos.</p> <p>2. se controlan las compras en grandes cantidades</p> <p>3. Se cuenta con un programa que fomenta el ahorro y evita el desperdicio me materia prima</p> <p>4. se aprovechan los descuentos por compras en cantidades.</p> <p>5. se tiene controles adecuados (verificaciones y salidas) para formulación de pedidos, la inspección de recibos y coincidencia de pedidos, facturas e informes de almacén.</p> <p>6. se tiene un control histórico del desempeño de los proveedores en cuanto a precios, calidad, cumplimiento de los tiempos de entrega pactados</p> <p>7. se cuenta con un programa de reducción de inventarios que contempla la revisión periódica de las existencias, a fin de minimizar el numero de días de existencia de inventarios obsoletos o inactivos</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>

<b>Diagnostico de producción</b>				
Determinar donde se ubica la empresa en relación con la función de producción.				
fases de la función de Producción	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realizo en la empresa	No se realiza en la empresa
<b>Planeación y Organización</b>	1. se cuenta con instalaciones de producción bien iluminadas, ventiladas y distribuidas correctamente a fin de tener manufacturas económicas y eficientes en:			
	A. Producción	X	X	
	B. Manejo de Materiales	X	X	
	C. Funciones Relacionadas con la Producción	X	X	
	2. se orientan los planes de producción al máximo aprovechamiento de:			
	A. Plantas	X		X
	B. Equipo	X		X
	C. Herramientas	X		X
	3. se cuenta con un conjunto de medidas por parte de la gerencia de producción para remplazar:			
	A. Plantas Ineficientes	X		X
	B. Equipo no Eficientes	X		X
	C. Herramientas Inútiles	X		X
	4. se utiliza en su totalidad la automatización de la fabrica	X		X
	5. se cuenta con un programa de mantenimiento preventivo que contemple medidas para la reparación y el servicio de equipos de mucho uso, y para que las instalaciones de producción sean seguras y no tengan peligro alguno.		X	
	6. se tiene un programa para controlar y solucionar:			
	A. Un nivel alto de desperdicios	X		X
	B. Un nivel alto de tiempos ociosos	X		X
	C. Un nivel alto de rechazos	X		X
	7. Existe un programa de producción definido para obtener mejoras, simplificaciones y economía en:			
	A. Maquinaria y equipo	X		X
B. Procesos productivos	X		X	
C. Materia prima	X		X	
D. Trabajo directo e indirecto	X		X	
E. Gastos generales de producción	X		X	
<b>Dirección</b>	1. se cuenta con personal de producción con responsabilidad real por alcanzar las metas de su función	X		X
	2. Existe buena interacción entre la gerencia y el personal, existe confianza de ambas partes	X		X
	3. Se cuenta con un alto grado de trabajo en equipo alentado por la dirección efectiva de producción	X		X
	4. Se cuenta con un programa de promoción de puestos que incentive al personal de fabrica.	X		X
	5. Se otorga a los empleados la libertad de comunicar sus problemas, sean personales o laborales a sus superiores.	X		X
	6. Se informa a todo el personal de producción sobre buenas practicas de seguridad para su protección.	X		X
<b>Control</b>	1. Se comparan con frecuencia los tiempos reales de producción contra los tiempos estándar establecidos.	X		X
	2. Se toman acciones correctivas inmediatas apenas se detecta una deficiencia	X	X	
	3. Se cuenta con una adecuada distribución en la planta como para permitir que los materiales fluyan por la ruta mas directa, desde la recepción hasta el embarque, pasando por la producción.	X	X	
	4. Se tiene un buen control de calidad para obtener productos de calidad uniforme	X		X
	5. Se tiene implantado un control sobre la producción rechazada y reprocesada.	X		X

<b>Diagnostico de Inventarios</b>				
Ubicar a la empresa en relación a la función de inventarios.				
fases de la función de Inventarios	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realizo en la empresa	No se realiza en la empresa
<b>Niveles de existencias de los inventarios</b>	1. Se cuenta con el nivel adecuado de inventarios en el almacén.	X		X
	2. Se cuenta con una adecuada coordinación entre el área de ventas y las áreas de compras y producción para evitar exceso de inventarios.	X		X
	3. Se cuenta con un nivel optimo de inventarios para no detener procesos productivos o de ventas por falta de material	X		X
	4. Se tienen identificados y controlados los inventarios de materia prima, productos en proceso y terminados.	X		X
<b>Almacenamiento de los Inventarios</b>	1. Se reúnen las condiciones necesarias para el acomodo de los materiales y los artículos, para tener un mínimo de despilfarro	X		X
	2. Se encuentran debidamente codificados y clasificados los inventarios	X		X
	3. Se utilizan sistemas modernos de manejo para el transporte y almacenamiento de materiales.	X		X
<b>Administración de materiales y suministros</b>	1. Se cuenta con un catalogo de materiales y suministros	X		X
	2. Están clasificados los materiales y servicios en:			
	A. <b>Técnicos:</b> equipos, materiales y servicios para el mantenimiento de la maquinaria de producción.	X	X	
	<b>Servicios:</b> son los relacionados con los apoyos para poder cumplir con la función de la empresa.	X	X	
	<b>Generales:</b> son los relacionado con el uso común de la empresa.	X	X	
3. Se tiene un estricto control en cuanto a entradas y salidas del almacén, para realizar la verificación física coincidan con los registros correspondientes.	X		X	
<b>Registros</b>	1. Se llevan registros actualizados de inventarios de:			
	A. Materia prima	X		X
	B. Abastecimiento	X		X
	C. Productos en proceso	X		X
	D. Productos terminados	X		X
	2. Existen cuentas de control en contabilidad para todos los inventarios	X		X
	3. Se verifica periódicamente la existencia física que reportan los registros en los estados financieros:			
	A. A través de inventarios físicos mínimo una vez al año.	X		X
	B. Mediante pruebas parciales periódicas en el curso del año.	X		X

<b>Diagnostico de Logística de Distribución y Transporte</b>				
Determinar el grado de aplicación de la función metodológica dentro de la empresa para poder tener un mayor dominio de la distribución de sus productos en el mercado.				
fases de la logística de distribución	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realizo en la empresa	No se realiza en la empresa
<b>Planeación y organización</b>	1. Se considera a la distribución como parte integral de los planes de mercadotecnia de la empresa o negocio.	X		X
	2. Se evalúa periódicamente a los distribuidores para valorar su contribución al sistema de distribución.	X		X
	3. Se cuenta con planes que contemplan fechas programadas de entrega	X		X
	4. Se cuenta con programas y políticas actualizados para que los distribuidores manejen sus operaciones de manera efectiva respecto a:			
	A. Promoción de ventas	X		X
	B. Publicidad	X		X
	C. Ayudas al comerciante	X		X
D. Nivel de utilidad	X		X	
E. Tener una alta recuperación de inventarios.	X		X	
5. Se cuenta con programas de distribución suficientemente flexibles para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.	X		X	
<b>Dirección</b>	1. Se utilizan canales de distribución que mantienen un mínimo de costos.	X	X	
	2. La gerencia es suficientemente flexible para cambiar los canales de distribución cuando ya no satisfacen las necesidades de la organización.	X		X
	3. Se cuenta con programas para auxiliar a la administración de los canales de distribución	X		X
<b>Control</b>	1. Se mantienen los costos de distribución bajo control	X	X	
	2. Se cuenta con un control adecuado sobre el inventario de productos terminados en poder de:			
	A. La empresa	X		X
	B. Los distribuidores	X		X
3. Se toman acciones correctivas cuando se descubren fallas en el sistema.	X		X	

Diagnostico de Mercadotecnia				
Ubicar a la empresa en relación con la función de mercadotecnia.				
fases de la función de mercadotecnia	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realiza en la empresa	No se realiza en la empresa
<b>Planeación y organización</b>	1. Están de acuerdo los planes de mercadotecnia con:			
	A. Los objetivos de la organización	X		X
	B. Los planes de otras áreas funcionales	X		X
	2. Se incluyen los planes de mercadotecnia en las siguientes áreas funcionales:			
	A. Ventas	X		X
	B. Investigación de mercados	X		X
	Publicidad	X		X
	D. Distribución física	X		X
	3. Se identifica cual es la posición en el mercado de la organización.	X	X	
	4. Se adecua la estructura organizativa del mercado para cumplir con sus:			
	A. Objetivos	X		X
	B. Planes	X		X
	C. Estrategias	X		X
	D. Programas	X		X
E. Políticas	X		X	
5. Se tiene definidas las responsabilidades y la autoridad para los departamentos de ventas, publicidad y distribución.	X		X	
6. Se asignan recursos suficientes por parte de la empresa para la innovación de productos, tecnologías, y aspectos que hagan mejorar la competitividad de la empresa.	X		X	
<b>Análisis de la competencia</b>	1. Se conoce la participación del mercado de empresas competidoras	X		X
	2. Se analiza las tendencias de participación en el mercado	X		X
	3. Se verifica se se mantiene actualizada sobre las innovaciones recientes importantes.	X		X
	4. Se revisan los planes y políticas organizacionales	X		X
<b>Factores de mercado</b>	1. Se miden los sectores principales del mercado.	X		X
	2. Se conoce el tamaño del mercado y sus tendencias de crecimiento.	X		X
	3. Se conoce el tipo y el tamaño de la clientela de la competencia	X		X
	4. Se analiza el grado de concentración del mercado por tamaño.	X		X
	5. Se conoce el grado de concentración geográfica dentro del territorio Colombiano por producto.	X		X
	6. Se analizan las tendencias de precios	X	X	
	7. Se conocen las innovaciones de productos y procesos significativos comercializados en los últimos años que afectan a la empresa.	X		X
	8. Se tiene el conocimiento de cuales productos o procesos alternativos pueden servir del mercado con que interactúa la empresa actual y potencialmente.	X		X
<b>Dirección</b>	1. Realiza la gerencia acciones para fomentar:			
	A. Nuevas oportunidades a los productos	X		X
	B. Nuevos segmentos de mercado	X		X
	C. Nuevas ideas promocionales	X		X
	2. Se cuenta con los canales de comunicación adecuados para la coordinación de actividades relacionadas con:			
	A. Presentación de productos nuevos	X		X
	B. Practicas personales de ventas	X		X
	C. Promociones especiales	X		X
	D. Estudios de investigación de mercados	X		X
	E. Programas de publicidad	X		X
	F. Métodos de distribución.	X		X
<b>Control</b>	1. Se ejerce un control de las actividades de mercadeo mediante informes, métodos y técnicas efectivas para alcanzar los objetivos deseados.	X		X
	2. Se comparan las metas de mercado con los resultados reales:			
	A. De manera periódica	X		X
B. De manera ocasional	X		X	

<b>Diagnostico de Publicidad</b>				
Determinar donde se ubica la empresa en relación con su publicidad.				
fases de la publicidad	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realizo en la empresa	No se realiza en la empresa
<b>Planeación y organización</b>	1. Existe un programa de publicidad que contemple promociones .	X		X
	2. Se estructuran las políticas de publicidad para el crecimiento de la empresa.	X		X
	3. Se integra la publicidad con las ventas personales y la promoción.	X		X
<b>Dirección</b>	1. Se promueve el liderazgo en innovación publicitaria.	X		X
	2. La gerencia de publicidad comunica mensajes publicitarios que son importantes y reflejan las características mas importantes del producto de la organización	X		X
	3. Es efectivo el programa de publicidad para comunicar mensajes de promociones regulares y especiales.	X		X
<b>Control</b>	1. La gerencia mantiene los costos publicitarios dentro del presupuesto.	X		X
	2. Se analiza la relación del costo de publicidad con respecto a:			
	A. Las ventas			
	En general	X		X
	Por zonas geográficas	X		X
	Por líneas de productos	X		X
	Por familias	X		X
B. La producción	X		X	
C. La logística de distribución	X		X	

<b>Diagnostico de Auditoria Interna</b>				
Identificar y evaluar riesgos dentro de la empresa con el propósito de encontrar un equilibrio entre el deber ser y la realidad para ir reduciendo las desviaciones detectadas.				
Auditoria o Control Interno	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realizo en la empresa	No se realiza en la empresa
De la elaboración de estados financieros	Se verifica si los estados financieros:			
	1. Presentan información veraz y confiable.	X	X	
	2. Se elaboran con base en procedimiento consistentes.	X	X	
	3. Se presentan oportunamente ( a mas tardar el día 5 de cada mes) para su revisión.	X	X	
	4. Si son recibidos, revisados y aprobados por el director general, el consejo de administración o dueños de la empresa.	X	X	
	5. Incluyen indicadores financieros relevantes de la información presentada para tener elementos de análisis y comparación.	X		X
	6. Se utilizan para la adecuada toma de decisiones.	X		X
Del estudio del estado de resultados	Las cuentas y conceptos básicos que deben revisarse en el estado de resultados son los siguientes:			
	<b>Ventas Generales</b>			
	1. Se verifica que las ventas estén apegadas al presupuesto o pronósticos de la empresa.	X		X
	2. Se cuenta con indicadores que permitan evaluar el comportamiento de las ventas en forma periódica por productos.	X		X
	3. Se revisan los márgenes de utilidad que están generando los diferentes productos del catalogo vigente.	X	X	
	<b>Costo de Ventas</b>			
	1. Se evalúa la composición del costo de ventas y sus variaciones de un periodo a otro.	X		X
	2. Se ponderan los motivos que generan la elevación del costo de ventas.	X		X
	3. Se hace la evaluación de los conceptos que integran los costos fijos y costos variables para evitar su incremento.	X		X
	<b>Gastos Operativos</b>			
	1. Se verifica el concepto de gastos realizados	X	X	
	2. Se coteja el monto de los gastos operativos que este de acorde con el monto total de ventas.	X		X
	<b>A. Compras</b>			
	Se evalúa el desempeño de proveedores en cuanto a calidad, tiempo y servicio.	X	X	
	Se verifica la existencia de pedidos, sus condiciones, características, factura etc.	X	X	
	Se verifica que para todo gasto y compra se utilicen ordenes de compra y notas de recepción	X		X
<b>B. Cuentas por Pagar</b>				
Las facturas por pagar a los proveedores, los precios y los cálculos se cotejan contra las ordenes de compra y las notas de recepción.	X	X		
<b>C. Nominas</b>				
Se pondera el gasto operativo de recursos humanos en cada departamento.	X		X	
Se analiza el adecuado equilibrio entre el personal administrativo y el operativo.	X		X	
Se analiza el personal por numero de puestos, niveles jerárquicos y sueldos.	X		X	

**Diagnostico de Auditoria Interna**  
 Identificar y evaluar riesgos dentro de la empresa con el propósito de encontrar un equilibrio entre el deber ser y la realidad para ir reduciendo las desviaciones detectadas.

Auditoria o Control Interno	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realizo en la empresa	No se realiza en la empresa
Del análisis del balance general	Las cuentas y conceptos básicos que auditoria interna verifica en el balance general son:			
	<b>Caja General</b>			
	1. La existencia de efectivo en caja	X	X	
	2. Los arqueos de caja en forma periódica	X	X	
	3. La existencia de informes de movimientos de entradas y salidas de caja.	X	X	
	<b>Bancos</b>			
	1. La existencia de efectivo en bancos.	X	X	
	2. El nivel de saldos que se mantiene en las cuentas bancarias.	X	X	
	3. Que se respete el orden consecutivo de las chequeras.	X	X	
	4. La correcta elaboración de conciliaciones bancarias, para la comparación de los movimientos registrados contra los estados bancarios.	X		X
<b>Cuentas por Cobrar</b>				
1. Se revisa el adecuado registro de las cuentas por cobrar, verificando: nombre del deudor, numero de factura, fecha, concepto de la deuda.	X	X		
2. Se efectúan arqueos periódicos y sorpresivos de las cuentas por cobrar.	X	X		
3. Se coteja la antigüedad de las cuentas por cobrar.	X	X		
4. Se verifica el registro diario de los cobros efectuados en sus respectivos auxiliares, para mantener actualizados los registros y saldos de las cuentas por cobrar.	X	X		
<b>Activo Fijo</b>				
1. Se conoce la cantidad de bienes muebles y vehículos, donde están asignados y que servicios prestan.	X	X		
2. Se comprueba periódicamente la existencia y las condiciones físicas de los	X	X		
3. Se cuenta con registros individuales de cada bien que permite identificar, localizar y conocer su valor en libros.	X		X	
4. Se verifica el costo de depreciación del bien	X		X	
Auditoria Operacional	<b>Auditorias Especiales</b>			
	1. Administrativas	X		X
	2. Financieras	X		X
	3. Operativas	X		X
	Se verifica si:			
	1. Se realiza una adecuada planeación que permita alcanzar los objetivos, lograr su misión y sus propósitos fundamentales.	X		X
	2. Se cuenta con un documento que cuente los objetivos específicos de la empresa.	X		X
	3. Se tienen por escrito las políticas aprobadas por los dueños de la organización.	X		X
	4. Se cuentan con instructivos y manuales de operación en cada departamento.	X		X
	5. Se elaboran planes de acción apoyados en presupuestos financieros.	X		X
6. Se cuenta con un responsable de la elaboración de los presupuestos de la empresa.	X		X	
7. Se cuenta con organigramas generales y departamentales.	X			
8. Se realiza la evaluación de las capacidades del personal para operar los procesos de la empresa.	X		X	
9. Se tiene una buena coordinación y comunicación entre los departamentos.	X		X	
10. Se tienen claramente establecidos la filosofía y los valores de la empresa.	X		X	

**Diagnostico de Auditoria Interna**

Identificar y evaluar riesgos dentro de la empresa con el propósito de encontrar un equilibrio entre el deber ser y la realidad para ir reduciendo las desviaciones detectadas.

Auditoria o Control Interno	Conceptos por evaluar	Evaluación		
		Aplica para la empresa	Se realizo en la empresa	No se realiza en la empresa
Del personal	Se verifica que se cuente con:			
	1. Un ambiente adecuado en las relaciones humanas dentro de la organización	X	X	
	2. Técnicas adecuadas para el reclutamiento y selección del personal.	X		X
	3. Programas de educación, capacitación y adiestramiento para los empleados.	X		X
	4. Los expedientes del personal con toda la documentación de soporte.	X	X	
	5. Un programa de vacaciones para empleados con carácter obligatorio.	X	X	
	6. Un sistema que permita la rotación de puestos de los empleados para su desarrollo, encaminado hacia su plan de vida y carrera dentro de la organización.	X		X
	7. Una política homogénea para la fijación de salarios y prestaciones.	X	X	
	8. Tiene implantado el sistema de seguridad y salud en el trabajo sgsst.	X		X
	9. Condiciones satisfactorias para el personal con respecto a:			
A. Su lugar de trabajo	X	X		
B. Cafetería	X		X	
C. Servicio medico	X		X	
D. Actividades sociales	X		X	
E. Actividades deportivas	X		X	
10. Contratos de trabajo de todo el personal que labora en la empresa.	X	X		

## Anexo E Carta de presentación de la Universidad



**UDEC**  
UNIVERSIDAD DE  
CUNDINAMARCA  
- FACATATIVA -

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

Rad: 22442 Fecha: 24/09/2015 Hora: 16:48:56

Asunto: CARTA DE PRESENTACIÓN

Anexos: 1 FOLIO

Remite: MIRYAM JHOANA LORA ACOSTA

Destino: DIANA DAMARIS JURADO CEPEDA

16

Facatativá, 2015 -09 - 25

Señor  
**JOSE LEONEL CASTAÑO MARIN**  
Representante Legal  
**CM CONSTRUCCIÓN MONTAJE Y MANTENIMIENTO E.U**  
Ciudad

Asunto y/ó Ref.: Carta de Presentación

Respetado Señor,

De manera atenta me permito solicitar el ingreso a los estudiantes: **Diana Damaris Jurado Cepeda** Cód. 410211221 y **Sonia Liseth Chala Cantor** Cód. 410212206 de la Universidad de Cundinamarca, adscritos al programa de Administración de Empresas, quienes cursan séptimo semestre, con el propósito de realizar un trabajo de aplicación en el núcleo temático de estrategia gerencia orientada por el docente **BENJAMÍN ANDRÉS MANJARREZ**.

Es de interés para nuestra Institución, fortalecer los vínculos con el sector productivo, razón por la cual solicito su concurso para facilitar el desarrollo de un trabajo de observación en su empresa por parte de los mencionados estudiantes, con el objetivo de analizar aspectos generales de la misma, como trabajo de investigación.

Es de anotar que la información obtenida, solo será procesada con su autorización garantizando su absoluta confidencialidad, resultados que se estarán socializando con ustedes oportunamente.

Agradecemos su colaboración con la información pertinente que requiera e los estudiantes, esperando con esto poder contribuir en nuestro propósito misional para el crecimiento desarrollo de su organización y de la región en general.

Cardialmente

**OMAR FERNANDO MUÑOZ DIMATE**  
Coordinador de Programa- Admón. de Empresas

Elaborada por: JHOANA LORA  
12.1.16

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá - Cundinamarca  
Teléfonos (091)8672144-8673273-8732512/30 Telefax: 8732554 - 8677898 - 8673826  
Línea Gratuita 018000976000  
[www.unicundi.edu.co](http://www.unicundi.edu.co) E-mail: [unicundi@mail.unicundi.edu.co](mailto:unicundi@mail.unicundi.edu.co)  
NIT: 890.680.062-2

## Anexo F Carta de aceptación de la empresa



**CM**

CONSTRUCCION MONTAJE  
Y MANTENIMIENTO E.U.

Nit: 900101019-2  
Bogotá D.C 23 de septiembre de 2015

Señor:

Omar Fernando Muñoz Dimate

Coordinador de Programa Admón. de Empresas  
Universidad de Cundinamarca

### Aceptación para Trabajo de aplicación

El motivo de esta carta es informarle la aceptación de los estudiantes: **Diana Damaris Jurado Cepeda** Cód. 410 211 221 y **Sonia Liseth Chala Cantor** Cód. 410 212 206 del programa de Administración de empresas, de la universidad de Cundinamarca para la realización del trabajo de aplicación de diagnóstico organizacional en nuestra empresa. Dando inicio el día 23 de septiembre, durante un periodo de seis meses.

Agradecemos la atención prestada y el apoyo brindado para nuestra organización.

Atentamente:

Mateo Castaño Marin

Sub gerente general

c.c. 1.032.472.647

Tel: (1) 5101310-3192424773

CM: Construcción Montaje  
Mantenimiento E.U.  
NIT. 900101109-2

## Anexo G Evidencias Fotográficas

