

**LAS BASES FUNDAMENTALES PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE
LA EMPRESA GARCÍA SANTOS INGENIERÍA & MANTENIMIENTO S.A.S**

YAMANI ISAAC YUNES

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2012

**LAS BASES FUNDAMENTALES PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE
LA EMPRESA GARCÍA SANTOS INGENIERÍA & MANTENIMIENTO S.A.S**

YAMANI ISAAC YUNES

Este trabajo es prerrequisito para optar al título de Administradora de Empresas

ALBERTO E. GÓMEZ TORRES

Director de Tesis

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2012

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento antes que nada a Dios, por brindarme los conocimientos necesarios para dar por terminado con éxito este proyecto.

A mis padres gracias por toda su colaboración, apoyo incondicional y motivación, ya que sin su ayuda no hubiese sido posible superar los obstáculos que se presentaron durante todo este proceso.

A mis amigos y familiares que con su aliento, incentivaron mi esfuerzo para continuar este gran reto.

Al Dr. Alberto E. Gómez Torres, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia, orientándome en todo momento a través de sus valiosas sugerencias y acertados aportes para la concreción de este trabajo.

Al Dr. Benjamín García Garcerant, por su amistad y presencia incondicional durante toda esta etapa educativa.

A los docentes y personal de la Universidad Tecnológica de Bolívar; por su continuo apoyo.

**A Dios gracias por darme la sabiduría y entendimiento
Necesario para culminar este reto.**

**A mis padres por brindarme su apoyo incondicional,
Comprensión y colaboración durante todo este proceso;
Lo cual permitió que hoy este nuevo logro en mi vida
No sea solo un sueño sino una realidad.**

CONTENIDO

INTRODUCCION	8
0. FORMULACIÓN Y ASPECTOS METODOLÓGICOS	10
0.1. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
0.1.1. Planteamiento del Problema	11
0.1.2. Sistematización del Problema	11
0.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	12
0.2.1. Objetivo General	12
0.2.2. Objetivos Específicos	12
0.3. JUSTIFICACIÓN	13
0.4. MARCO REFERENCIAL	14
0.4.1. Antecedentes de la Investigación	14
0.4.2. Marco Teórico	17
0.4.3. Marco Conceptual	19
0.5. ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	21
0.5.1. Delimitación Formal	20
0.6. METODOLOGÍA	21
0.6.1. Tipo de Estudio	20
0.6.2. Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información	22
0.7. ASPECTOS OPERATIVOS DEL PROYECTO	23
0.7.1. Plan de Actividades	23
0.7.2. Cronograma	24
0.7.3. Presupuesto	24

1. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	25
1.2. Misión	26
1.3. Visión	26
1.4. Objetivos Estratégicos	27
1.5. Portafolio de Servicios	27
1.6. Situación Actual del Marketing de la empresa	28
1.7. Situación Financiera	29
1.8. Situación Organizacional	31
1.8.1. Organigrama de la Empresa	32
1.8.2. Mapa de Procesos	33
1.8.3. Políticas de Gestión	34
1.8.4. Valores Corporativos	34
1.9. Proveedores Relevantes	34
1.10. Clientes Relevantes	35
1.11. Competencia Relevante	37
2. FASE DE DIAGNÓSTICOS	39
2.1. Rasgos generales y evaluación de la cultura corporativa	39
2.2. Diagnostico interno	40
2.2.1. Análisis interno	41
2.3. Diagnostico externo	55
3. DOFA	70
4. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	73
5. CONCLUSIONES	74
ANEXOS	75
BIBLIOGRAFIA	85

LISTADO DE TABLAS, FIGURAS Y ANEXOS

Tabla 1. Cronograma de Actividades	24
Tabla 2. Presupuesto del Proyecto	24
Tabla 3. Proveedores	35
Tabla 4. Clientes Relevantes	36
Tabla 5. Descripción de la competencia.	38
Tabla 6. Capacidad Directiva	42
Tabla 7. Capacidad Tecnológica	46
Tabla 8. Capacidad del Talento Humano	49
Tabla 9. Capacidad Competitiva	52
Tabla 10. Capacidad Financiera	54
Tabla 11. Factores Sociales	56
Tabla 12. Factores Competitivos	59
Tabla 13. Factores Económicos	65
Tabla 14. Factores Tecnológicos	68
Tabla 15. Análisis DOFA	70
Tabla 16. Matriz de Impactos	71
Tabla 17. DOFA	72
Tabla 18. Matriz Del Perfil Competitivo	73
Figura 1. Organigrama	32
Figura 2. Mapa de Procesos	33
Anexo A: (Estados Financieros).	75
Anexo B: (Estado De Resultados).	82
Anexo C: (Entrevista Al Gerente De La Compañía).	83
Anexo D: (Entrevista Al Personal De La Compañía).	84

INTRODUCCION

La gestión empresarial evoluciona día a día de la mano de la tecnología, lo cual implica que las relaciones de producción sean cada vez más complejas y que la estructura funcional de las organizaciones se vea modificadas de acuerdo a las exigencias del mundo competitivo en que se encuentran.

Las empresas hoy día, requieren más que nunca de la implementación de herramientas que contribuyan a la alineación de los procesos con las estrategias; lo cual contribuirá al logro eficaz y eficiente de todos los objetivos de la empresa. El direccionamiento estratégico es un documento de gestión que sirve para consolidar las expectativas de la empresa en el largo plazo, lo cual se expresa a través de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos.

La planeación estratégica es la base sobre la cual se elaboran los demás planes de la empresa; y donde se ven involucrados todos los miembros que hacen parte de ella, los cuales siempre deben estar comprometidos con el trabajo y motivados a alcanzar todos los objetivos que se propone; este hecho permite que los principios administrativos tomen fuerza y actúen por un mismo fin.

El principal enfoque de la administración, es lograr los objetivos establecidos, y para conseguirlo, organiza su estructura a través del esfuerzo humano coordinado y otros recursos; dentro de los que se destacan los procesos de administración; conformados por la planeación, organización, dirección y control, los cuales simplifican el trabajo, al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor efectividad empresarial.

Toda empresa requiere de un direccionamiento que determine sus objetivos y la acción del curso a seguir, ya que a través de la investigación y elaboración de un esquema detallado y organizado, se definen las metas que se pretenden alcanzar a futuro, las cuales brindan identidad y rumbo a la organización.

Planear es indispensable para el logro de los objetivos propuestos, ya que ningún gerente podrá organizar, dirigir y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya elaborado planes.

0. FORMULACIÓN Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

0.1. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

0.1.1. Planteamiento del Problema

GARCÍA SANTOS INGENIERÍA & MANTENIMIENTO S.A.S es una empresa colombiana que ofrece servicios técnicos profesionales en las diferentes áreas de ingeniería eléctrica, mecánica, electrónica y de sistemas, además de actividades comerciales tales como: el transporte terrestre, marítimo y fluvial.

Desde que la empresa se constituyó, hasta el día de hoy, su principal enfoque ha estado basado en la oferta y entrega de servicios de mantenimiento y transporte, dejando atrás aspectos importantes que generan mayor compromiso e identidad de la empresa; puesto que actualmente aun no cuenta con un direccionamiento estratégico; que les permita conocer donde están, hacia donde van, y que pretendan alcanzar; ya que debido a esta enorme falencia la empresa GARCÍA SANTOS INGENIERÍA & MANTENIMIENTO S.A.S, no cuenta con un marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno.

Partiendo de esta situación, en la actualidad, la empresa se ha visto afectada por la falta de un direccionamiento objetivo, que le permita a sus directivos visualizar el horizonte institucional. Anteriormente esta problemática, era totalmente ajena a la empresa, ya que el mercado en el que se encontraban no era competitivo, pero debido a los constantes cambios y crecimiento del entorno en general, la empresa se vio afectada en su sostenibilidad y rentabilidad, perdiendo su único cliente, ya que este les proporcionaba total seguridad en los servicios ofrecidos; y nunca se preocuparon por abrir nuevos mercados y buscar nuevos clientes.

En este nuevo escenario, la falta de una misión, visión, valores corporativos, estructura, procesos claros y definidos; han generado la necesidad de realizar un análisis integral de cada uno de los elementos que conforman el sistema organizacional, con el propósito de diseñar un marco estratégico que le permita a la empresa orientar sus productos y servicios al mercado de una manera más competitiva, efectiva y eficaz; que garantice el sistema operativo interno de la empresa, permitiéndole ser dinámico y complejo, satisfaciendo así, todas las necesidades del mercado objetivo al que están enfocados.

0.1.2. Formulación del Problema

¿Cómo debería la empresa GARCÍA SANTOS INGENIERÍA & MANTENIMIENTO S.A.S orientar sus productos y servicios al mercado teniendo en cuenta sus recursos actuales y las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, con el propósito de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de sus clientes y accionistas?

0.1.3. Sistematización del Problema

- ¿Cómo puede contribuir la aplicación de herramientas de administración estratégica en la empresa?
- ¿Cuál sería el planteamiento adecuado de un direccionamiento estratégico de acuerdo con las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta la empresa?
- ¿En qué le favorece a la empresa el proceso de implementación de las bases fundamentales del direccionamiento estratégico?

0.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

0.2.1. Objetivo General

Sentar las bases para el desarrollo estratégico de la empresa GARCÍA SANTOS INGENIERÍA & MANTENIMIENTO S.A.S, a través de un ejercicio de direccionamiento estratégico, con el propósito de contribuir a su fortalecimiento competitivo.

0.2.2. Objetivos Específicos

⊕ Analizar el desempeño de la empresa en términos de ventas y rentabilidad, describiendo las variables básicas de posicionamiento del mercado y examinando las principales variables en las diferentes áreas de operación.

⊕ Examinar las condiciones de entorno, mediante el análisis de variables económicas, político-legales, sociales y tecnológicas, para la identificación de tendencias, perspectivas de cambio y el impacto previsible sobre la organización y la forma como ellas determinan el desempeño de la empresa.

⊕ Examinar los determinantes estructurales asociados a la industria a la cual pertenece la empresa, mediante un análisis del desempeño del sector, con el propósito de identificar los factores que determinan la intensidad de la competencia.

⊕ Analizar los factores fundamentales que están bajo el dominio de la empresa y que pueden llegar a contrarrestar la influencia de los factores externos.

0.3. JUSTIFICACIÓN

La velocidad del cambio en el entorno; exige que las organizaciones replanteen su estructura organizativa, pasando de ser organizaciones cerradas a organizaciones orgánicas abiertas y dinámicas; que permitan obtener un crecimiento ordenado y sostenible, empleando como instrumento central de trabajo una dirección estratégica adecuada.

Durante el desarrollo de actividades propias para el funcionamiento de la empresa; se requiere tomar decisiones administrativas y operativas que faciliten su organización, debido a esta situación, la empresa necesita con urgencia la elaboración e implementación del modelo de direccionamiento estratégico propuesto en la presente investigación. Éste enfoque organizacional es uno de los procesos en los que las empresas deben centrar su atención, pues de este, depende que la estructura administrativa se fortalezca y tenga un amplio desarrollo.

La finalidad de esta investigación es sentar las bases del direccionamiento estratégico de la compañía GARCÍA SANTOS INGENIERÍA & MANTENIMIENTO S.A.S., mediante la elaboración de un modelo de dirección; permitiendo alcanzar las metas y propósitos, partiendo del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; buscando generar un gran impacto a nivel competitivo y organizativo de la empresa; con el propósito de anticipar y decidir sobre su futuro, teniendo en cuenta el presente, analizando las aptitudes que se deben construir, los nuevos grupos de clientes se deben atender, los nuevos canales de distribución deberá explotar, lo cual garantice una posición de ventaja competitiva para la empresa frente a las oportunidades presentadas en el entorno.

0.4. MARCO REFERENCIAL

0.4.1. Antecedentes de la Investigación

Estudios e investigaciones realizadas sobre planeación, administración y dirección estratégica; permiten establecer contacto con la realidad, a fin de que conozcamos la importancia de enfocar estos métodos a la empresa, además de ayudar a detectar problemas, dificultades y debilidades que se puedan presentar durante el desarrollo de esta investigación.

Durante el desarrollo del proyecto se consultaron las siguientes investigaciones:

⊕ “Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de servicios de ingeniería de consulta en minería”. Lorena del Rosario Chavarría Vidal, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, Enero del 2010.

El propósito de la investigación consistió en apoyar la planificación estratégica para una empresa de ingeniería en consulta especializada en minería; JRI Ingeniería S.A., a través del diseño de un Sistema de Control de Gestión Estratégico.

En este trabajo se abordó el diseño de un sistema de control de gestión para la empresa, en base a la metodología del Cuadro de Mando Integral, que permitió medir de forma objetiva el desempeño global de JRI centrandose en la creación de valor.

Los resultados de esta investigación fueron obtener el Sistema de Control de Gestión donde la Perspectiva Financiera mide la creación de valor en JRI, en tanto, la Perspectiva del Cliente se da cuenta de la propuesta de valor que se hace a los clientes, definida en la siguiente promesa: soluciones con innovación, rápidas, precisas y que generan alta rentabilidad al cliente. Por su parte, la Perspectiva de los Procesos Internos mide el comportamiento de los procesos críticos para desarrollar la propuesta prometida y por último, la Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento destaca la función de alinear los activos intangibles de JRI Ingeniería con su estrategia.

⊕ “Direccionamiento estratégico para la empresa Mavitours Transportes Especiales S.A.”.Dolly Hayde Quevedo Ibañez, Falon Mayerly Rodríguez Camacho, Universidad de La Salle, Facultad de Administración de Empresas, 2008.

El direccionamiento estratégico que se realizó, analizó la situación actual e interpretó el entorno en que se desenvolvía; para determinar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas y de esta manera determinar sus necesidades; Lo que fue la base para el diseño de una estructura organizacional que guió a MAVITOURS Transportes Especiales S.A. hacia un mejoramiento y modernización de sus procesos y a sí mismo aseguró su subsistencia en el mercado, el logro de sus objetivos, la optimización de sus recursos, procesos y por ende sus servicios.

Con el diseño y la aplicación del direccionamiento estratégico a la Empresa MAVITOURS TRANSPORTES ESPECIALES S.A., se logró adquirir un concepto claro de la organización, lo cual, a su vez hizo posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia los objetivos organizacionales, además le permitió tener una óptica más clara de su situación actual y del direccionamiento que la organización debe aplicar en el futuro.

✦ “Direccionamiento estratégico y rediseño del proceso de producción en la empresa Infinity Business S.A.” Diego Xavier Rivera Analuisa, Escuela Politécnica Nacional, Junio de 2008.

El propósito de este proyecto consistió en determinar el direccionamiento estratégico de la empresa Infinity Business S.A. y propuso el rediseño del proceso productivo, a través de la aplicación de herramientas que sirvieron para fortalecer la posición de la organización frente a la competencia y consiguieron satisfacer cada vez mejor los requerimientos de todos sus clientes.

Con el direccionamiento estratégico implementado en la organización, se logró que el personal conociera el rumbo que tenía la empresa, comprometiéndolos a conseguir los objetivos propuestos. Con el rediseño de los procesos de producción, se optimizaron los tiempos de procesamiento, de control y de entrega de los productos terminados. Con la implementación de documentos de control y su retroalimentación, se consiguió información de los procesos, se determinaron fallas de los equipos de producción y se mejoraron las actividades dentro de los procesos.

Las investigaciones anteriormente mencionadas, sirven de base para la elaboración y ejecución del proyecto propuesto; y comprueba una vez más que mediante el Direccionamiento Estratégico se fundamentan las bases estructurales de la organización, contribuyendo al éxito y progreso de la Empresa para el desarrollo de sus objetivos y metas.

0.4.2. Marco Teórico

Las empresas de hoy día se enfrentan en todo momento a grandes retos y continuos cambios; obligándolas a tomar decisiones dentro del ámbito empresarial, para que de esta manera puedan adaptarse a este cambiante y complejo mundo que cada vez es más exigente competitivamente; este proceso es denominado Dirección Estratégica; el cual se define como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Para que una empresa sea exitosa, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica; y esta puede dividirse en tres fases¹:

⊕ Definición de objetivos estratégicos:

Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr una dirección de empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

⊕ Planificación estratégica:

Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos puestas en marcha de la organización.

Plantear su estructura organizativa para conseguir la estrategia.

⊕ Implementación estratégica:

Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.

Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Aunque la palabra estrategia, a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego *stratego* que significa «general» en el sentido de mando militar. También fueron grandes

¹ Rafael Muñiz González - Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición

estrategias militares los chinos, principalmente encabezados por el gran Sun Tzu, que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual².

El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa:

- ⊕ La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.

- ⊕ La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

- ⊕ La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la

² Rafael Muñiz González – Marketing en el siglo XXI 3ª Edición, capítulo 2.

empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc.

Dentro del proceso de planificación estratégico, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia y contribuir a crear valor. Por tanto, la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización.

0.4.3. Marco Conceptual

A continuación se presenta una serie de conceptos relevantes para el desarrollo de la presente investigación, con el fin de orientar al lector sobre el tema, con base en la teoría y el enfoque que se le dio a la investigación se definen los siguientes conceptos:

- ⊕ Organización: Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos.

- ⊕ Procesos administrativos: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración³.

³http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto/

⊕ Administración: es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización⁴.

⊕ Eficiencia: expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos⁵.

⊕ La Eficacia: está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado⁶.

⊕ Sistema de información: es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su posterior uso, generados para cubrir una necesidad (objetivo). Dichos elementos formarán parte de alguna de datos, personas, actividades, entre otras⁷

⊕ Planeación Estratégica: es decidir o identificar los objetivos que se van a alcanzar en un tiempo determinado para lograr un fin en específico, luego de esto lo siguiente es como alcanzarlos, En esencia, la palabra planeación se formular un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

⊕ Direccionamiento estratégico: Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen analizan y procesan información

⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

⁵ Del libro: «Diccionario de Economía», Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005, Pág. 253.

⁶ Del libro: «Escribas de la Administración», de Oliveira Da Silva Renato, International Thomson Editores, S.A., de C.V., 2002, Pág. 20

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_informaci%C3%B3n

pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la Organización⁸.

0.5. ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

0.5.1. Delimitación Formal

⊕ **Tiempo:** El espacio de tiempo que comprende esta investigación está comprendido entre los meses de Junio de 2011 a Enero de 2012, tiempo durante el cual se estará en contacto con personal de la empresa

⊕ **Espacio:** La presente investigación se desarrollará en la empresa GARCÍA SANTOS INGENIERÍA & MANTENIMIENTO S.A.S., la cual se encuentra ubicada en la Zona Industrial Mamonal No. 1-504.

0.6. METODOLOGÍA

0.6.1. Tipo de Estudio

En el desarrollo de esta investigación se empleará el método descriptivo, debido a que en primera instancia se determinará y analizará la situación actual de la empresa y la estructura administrativa, luego se escribirán los procedimientos sugeridos para la implementación, este proyecto pretende explicar de un modo sistémico las características de un planteamiento de dirección estratégica de la empresa García Santos Ingeniería & Mantenimiento S.A.S., comprende las etapas de recolección de información, descripción, análisis e interpretación de datos.

⁸ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm>

0.6.2. Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información

FUENTES PRIMARIAS

En este estudio se utilizarán como fuente de información directa, el diálogo con los gerentes de la empresa directamente implicados en la implementación de la solución como tal, para que se dé el resultado que se quiere llegar con esta investigación de tipo desarrollo lo cual genera resultados por hallar.

FUENTES SECUNDARIAS

Para el desarrollo de la investigación se emplearán datos antecedentes del problema, tesis y estudios realizados relacionados con la temática a tratar, libros de textos y la documentación asequible de la empresa.

TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Todos los datos y la información recopilada en la fase investigativa del proyecto serán procesados de la siguiente manera:

- ⊕ En textos: A través de los cuales se plantearan las distintas situaciones encontradas en los diagnósticos y las posibles alternativas de respuesta al problema.
- ⊕ En cuadros: Con los que se pretende mostrar en forma ordenada y sistemática, todas las cifras con sus respectivas fuentes de información, en aras de ser lo más claro, preciso y conciso posible.
- ⊕ En gráficos: Que serán utilizados como mecanismo de apoyo que sustenten el análisis de la información encontrada.

0.7. ASPECTOS OPERATIVOS DEL PROYECTO

0.7.1. Plan de Actividades

Descripción de actividades

Preparación de la información que se va a recolectar. Teniendo como base los objetivos planteados de la investigación, se procederá a interpretarlos y a darles fiel cumplimiento, recolectando toda la información pertinente.

Recolección de la información. En esta etapa se realizarán las respectivas entrevistas con los empleados de la empresa implicados en el problema objeto de estudio, con el fin de hacer el diagnóstico de la situación. Adicional a esto, también se hará la respectiva documentación del tema a través de las distintas fuentes antes mencionadas, con el fin de seleccionar la información que será de real utilidad para la investigación.

Procesamiento y análisis de la información. En esta etapa se revisarán las entrevistas realizadas y la documentación clasificada, para posteriormente proceder con la organización de la información según lo requiera la investigación.

Transcripción del proyecto. Durante esta etapa se realizará la redacción del informe final, dejando en claro los fines de mi estudio, tratando de ser objetiva y utilizando un lenguaje apropiado.

Entrega del proyecto. En esta etapa se habrá culminado el proceso de investigación y transcripción del trabajo final y por lo tanto se procederá a hacer la entrega al Centro de Investigación de la universidad Tecnológica de Bolívar, para que sea evaluado y aprobado.

0.7.2. Cronograma

Tabla 1. Cronograma de Actividades

PERIODO	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación del problema	■	■	■																					
Recolección de información				■	■	■	■	■																
Análisis de la información								■	■	■	■	■												
Elaboración del anteproyecto											■	■	■	■	■	■								
Correcciones																■	■	■	■	■				
Entrega del anteproyecto																					■	■	■	■
Recolección de datos																						■	■	■
Procesamiento de la información																							■	■
Análisis de los datos																								■
Elaboración del proyecto																							■	■
Trascripción																							■	■
Entrega del proyecto																								■

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

0.7.3. Presupuesto

Tabla 2. Presupuesto del Proyecto

ITEM	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Papelería y útiles	\$70.000
2	Fotocopias	\$16.000
3	Transporte	\$50.000
4	Impresión	\$35.000
5	Anillado	\$6.000
6	Empaste	\$20.000
7	Asesoráis	\$0
Subtotal		\$197.000
Imprevistos (10%)		\$19700
TOTAL		\$216.700

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

1. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

La compañía GARCIA SANTOS INGENIERIA Y MANTENIMIENTO S.A.S. Nit. 900.009.330-1 y domicilio principal en la ciudad Cartagena - Colombia en el Km. 1 #504, constituida mediante Escritura Pública No. 390 de la Notaria Tercera de fecha febrero 10 de 2005, inscrita en la Cámara de Comercio de Cartagena el día 18 de febrero de 2005 bajo el registro No. 44.035 del Libro 9, su vigencia es hasta el 10 de febrero de 2025. La Empresa, se creó bajo la necesidad de optimizar los procesos productivos de la empresa C.I. OCEANOS S.A. en cuanto a la logística del transporte fluvial y terrestre en todas las dependencias de la compañía mediante un contrato de Outsourcing, a medida de que la compañía fue optimizando dichos procesos OCEANOS fue delegando mas actividades productivas, hasta obtener bajo su responsabilidad todo el departamento de mantenimiento. La empresa, se preocupó por expandir su mercado ya que la mayoría de sus servicios eran brindados en su totalidad a OCEANOS. Para aumentar su nivel de ingreso y desarrollo de servicios, decide incursionar en la logística fluvial, prestándole servicios de esta naturaleza tales como: ECOPETROL, CI CARTAGENA FRICTION LUE LTDA., ISICOMEX SA., CONEQUIPOS INGENIERIA LTDA., ALVARADO Y DURIN SA., EDT MARINA CONSTRUCTION LITMITED. Aunque los servicios prestados a las empresas anteriores no son de carácter permanente, representan ingresos extras para el crecimiento y visiona miento que desearía tener.

El 26 de enero de 2010, la empresa pasó de ser una sociedad limitada a sociedad anónima simple con un aumento de capital, esto con el fin de ampliar la capacidad de desarrollo y funcionamiento para seguir brindando soluciones de ingeniería y transporte a todas las empresas que así lo necesiten.

GARCÍA SANTOS INGENIERÍA & MANTENIMIENTO S.A.S, Su razón social es ofrecer como ingenieros los servicios técnicos profesionales, en las diferentes actividades comerciales relacionadas con el transporte terrestre, marítimo y fluvial.

Durante las visitas realizadas a la compañía se evidenció la falta de un plan estratégico tanto internamente como frente a su entorno, partiendo del antecedente de no poseer políticas de gestión y organización, puntos clave para una motivación que marca un futuro visualizado acorde, mediante el cual se da la posibilidad de escoger los objetivos y determinar la forma clave para alcanzarlos. A continuación se describe cada una de las condiciones en las que se encuentran de los aspectos más importantes de la compañía.

1.2. Misión

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándoles los mejores servicios en cuanto a soluciones de ingeniería eléctrica, mecánica, electrónica y de sistemas, rigiéndonos por los principios básicos del buen trabajo junto al mayor empeño y dedicación utilizando las últimas tecnologías para la solución de las necesidades de nuestros clientes”.

1.3. Visión

“Ser una empresa reconocida, distinguida, renombrada y demandante, en el mercado por prestar excelentes servicios en el campo de la ingeniería, cumpliendo con la obligación de satisfacer las expectativas de nuestros clientes con el talento humano capacitado, excelente y profesional”.

1.4. Objetivos Estratégicos

- ⊕ Tener un alto nivel de rentabilidad.
- ⊕ Consolidar un importante liderazgo en el desarrollo tecnológico.
- ⊕ Desarrollar el talento humano apto para ser competitivo.
- ⊕ Plantear un departamento comercial
- ⊕ Preservar el medio ambiente
- ⊕ Tener con claridad la responsabilidad social

1.5. Portafolio de Servicios

GARCÍA SANTOS INGENIERÍA & MANTENIMIENTO S.A.S es una empresa colombiana, que ofrece una variedad de servicios técnicos profesionales en las diferentes actividades comerciales tales como:

- ⊕ Transporte terrestre, marítimo y fluvial.
- ⊕ Construcción y reparación de bombas de flujo axial y de flujo radial.
- ⊕ Servicios de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivos.
- ⊕ Reparación de motores diesel, gasolina, sistemas de embragues, transmisiones, reductores.
- ⊕ Construcción y reparación de sistemas hidráulicos y neumáticos.
- ⊕ Diseño, calculo, construcción y montaje de estructuras metálicas, puentes, grúas, torres de iluminación isométricas de tubería, tanques de almacenamiento, intercambiadoras de calor, cosechadoras para granja camaroneras, estaciones de generación de energía, diseños y montajes de refrigeración con freón y amoniaco.
- ⊕ Montajes de sistemas de conversión con gas natural, con motores diesel y a gasolina.
- ⊕ Servicios mecanizados, soldaduras y corte de material especializado.
- ⊕ Construcciones y reparaciones en fibra de vidrio.

- ⊕ Outsourcing de mantenimiento.
- ⊕ Arriendo de maquinaria pesada y equipos en general.
- ⊕ Suministro de personal y repuestos en general.
- ⊕ Importaciones y exportaciones de equipos en general.
- ⊕ Soluciones de ingeniería en insonorización de equipos de combustión interna y de gases de combustión.
- ⊕ Mantenimiento y reparación de equipos de cómputos y sistemas.

1.6. Situación Actual del Marketing de la empresa

Actualmente la compañía no está implementado ninguna estrategia de marketing para la atracción o retención de clientes, no ofrece sus servicios a través de ningún medio publicitario, solo maneja los conceptos comerciales por el uso común de sus clientes predeterminados a quien le ofrece y le vende sus servicios, parece ser que la confianza del servicio es la fuente de la comunicación efectiva.

No existe actualmente un estudio de mercado de la industria en donde se pueda determinar el mercado objetivo de la empresa de igual manera no existen posibilidades de conocer a primera vista en donde se podrían encontrar nuevos clientes, o fundamentar una estrategia adecuada para llegar a otros nichos de mercado enmarcados alrededor de esta industria. No se observa ni se determinan estrategias de mercadeo ni marketing mix de los servicios, es totalmente incierto determinar un desarrollo de productos nuevos, como también no existe la posibilidad de proyectar en el mercado las políticas y estrategias de mercadeo.

1.7. Situación Financiera

Basados en la información suministrada y en los informes financieros del años 2009, 2010 y 2011 la empresa aparenta tener utilidades operacionales y rendimientos de ganancias sobre las operaciones principales del objeto de la empresa, no si antes anotar que estos resultados son por si solo resultados aparentes y que conducen a mantenerse en el mercado técnico profesional de los servicios prestados, en la parte del análisis interno de esta empresa veremos las incidencias reales de los resultados financieros y si de verdad esta rentabilidad aparente dejan al descubierto la falta de planeación técnica financiera que ayuden a los objetivos concretos de la empresa.(anexo1: estados financieros).

Cabe resaltar los siguientes aspectos que forman parte de la situación financiera de le empresa:

⊕ **Sistema Contable:** La contabilidad y los Estados Financieros de la Compañía García Santos Ingeniería y Mantenimiento Ltda., se ciñen a las normas y prácticas de contabilidad generalmente aceptadas, disposiciones de la Superintendencia de Sociedades y normas legales expresas en Colombia, Decretos 2649 y 2650 de 1993 y sus modificatorios.

⊕ **Unidad Monetaria:** De acuerdo con las disposiciones legales, la unidad monetaria utilizada por la compañía para las cuentas de Balance y Estado de Resultados es el peso colombiano.

⊕ **Inversiones:** Son registradas al costo de adquisición y se reexpresan de acuerdo al PAAG mensual establecido por el DANE, con excepción de las inversiones temporales (Bonos, Títulos, Cédulas, etc.). Se contabilizan atendiendo lo señalado en la Circular Externa No. 05 de octubre de 1998 emanada de la Superintendencia de Sociedades.

⊕ **Deudores:** La cartera con clientes tiene una rotación de 45 días, las provisiones se calcularon de acuerdo al reconocimiento de las contingencias de pérdida, tomando como base para este la cartera vencida. En cuanto a los otros tipos de deudores, dependiendo su origen deben efectuar las revelaciones respectivas.

⊕ **Inventarios:** Se contabilizan al costo de adquisición por el sistema del Inventario periódico y su método de valoración es PEPS.

⊕ **Propiedades, Planta y Equipo:** Se registran por su costo de adquisición, su depreciación se realiza con base al método línea recta. Los gastos por reparaciones y mantenimiento se cargan a los resultados del ejercicio en la medida en que se incurren. Para aquellos activos que requieren reparación o mantenimiento para incrementar su vida útil, debe ser recalculada su depreciación en la misma proporción.

⊕ **Diferido:** Están compuestos por gastos pagados por anticipado, en donde se registran seguros y mantenimientos amortizados a un (1) año, y activos diferidos originados principalmente en: pólizas de seguros amortizados a un (1) año y software a tres (3) años.

⊕ **Valorizaciones y Provisiones Propiedades, Planta y Equipo:** Conforme a lo dispuesto el Decreto 2649 de 1993, la sociedad reconoce las valorizaciones o provisiones que resultan de comparar los avalúos técnicos con su valor neto en libros. En cuanto a las obligaciones financieras y los demás acreedores deben de igual manera, efectuar las revelaciones respectivas, dependiendo su origen.

- ⊕ **Provisión para Impuesto de Renta:** La provisión para impuesto de renta corresponde para el año gravable respectivo, al mayor valor determinado resultante de los cálculos efectuados por el método de renta líquida y el de renta presuntiva, aplicando a dicho valor la tarifa de impuesto vigente del 33% por el año gravable 2010.

- ⊕ **Obligaciones laborales:** Este pasivo corresponde a las obligaciones consolidadas que la compañía tiene por concepto de prestaciones legales. Reconocimiento de Ingresos y Gastos Los ingresos, costos y gastos se contabilizan por el sistema de causación.
(Anexo2: Estado de resultados).

1.8. Situación Organizacional.

Por su constitución y crecimiento en el mercado la empresa GARCIA SANTOS INGENIERIA & MANTENIMIENTO S.A.S., Es una entidad que se sostiene en el mercado gracias a las buenas relaciones de sus propietarios con el entorno, no se muestra una organización estructuralmente constituida, no existe un plan estratégico adecuado ni planes de objetivos inertes para sus desarrollo, su crecimiento organizacional no está acorde a lo expuesto al tipo de empresa ni a las exigencias actuales del entorno.

La organización de forma general, presenta su estructura organizacional en forma piramidal. La cual consiste en mencionar en la cima de la estructura la parte gerencial de socios, unidad estratégica donde se toman las principales decisiones a nivel organizacional y es la encargada de todo el manejo integrado de las operaciones en las áreas de Producción, Ingeniería de Mantenimiento, Administración, Planta, Compras, Logística y Recursos Humanos, luego le sigue una secretaria, encargada de brindar y ofrecer los servicios e información

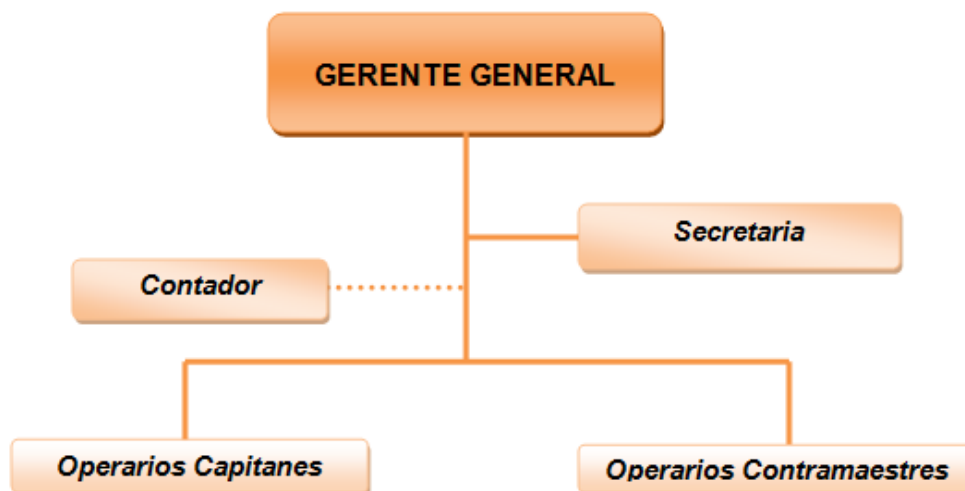
pertinente a la empresa y como apoyo a la gerencia existe un contador asignado para la revisión y el control interno, contratado a través de un Outsourcing y por último, en la base de la pirámide de la organización se encuentran los operarios ya sean capitanes y o contra maestres aplicados para la meta final de las aplicaciones y desarrollos de la empresa.

Es prioritario identificar los diferentes cargos, puestos de trabajo y las funciones de cada cargo, desarrollar un plan de carrera administrativa por méritos de los cargos, como también el nivel operativo de la compañía es interesante, además del análisis de mercado potencial que debe estudiarse utilizando las fortalezas inherentes de la empresa.

La estructura administrativa se puede apreciar de manera detallada en el siguiente organigrama:

1.8.1. Organigrama de la Empresa

Figura 1. Organigrama



Fuente: Suministrado por la empresa

1.8.2. Mapa de Procesos

Con el fin de identificar los procesos para el sistema de gestión de calidad, la empresa GARCÍA SANTOS INGENIERÍA & MANTENIMIENTO S.A.S ha identificado las etapas requeridas para el buen funcionamiento y respectiva aplicación a través de toda la organización.

Figura 2. Mapa de Procesos



Fuente: Suministrado por la empresa.

1.8.3. Políticas de Gestión

- ⊕ Potencia la Responsabilidad Social continua.
- ⊕ Impulsar las actividades de innovación y desarrollo para satisfacer o, incluso, superar las expectativas de nuestros clientes, trabajadores y otros grupos de interés basados en alta calidad.
- ⊕ Promover un ambiente laboral sano y digno en los trabajadores que influya en ellos la vía de la fluidez informativa, la comunicación interna, la formación, el reconocimiento de los frutos y la promoción permanente.
- ⊕ Brindar un excelente servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

1.8.4. Valores Corporativos

- ⊕ Ética
- ⊕ Compromiso
- ⊕ Pro-actividad
- ⊕ Profesionalismo
- ⊕ Comunicación
- ⊕ Respeto

1.9. Proveedores Relevantes

La empresa y los proveedores tienen una excelente relación, lo que permite que los proveedores suministren insumos de buena calidad para poder ofrecer una garantía en los servicios ofrecidos.

Tabla 3. Proveedores

PROVEEDORES					
2009					
NIT	NOMBRE	SALDO A DIC/31	COMPRAS	ABONOS	SALDO ACTUAL
806.005.677	COMERCIALIZADORA T Y T LTDA	18.633.349,00	27.009.915,00	14.847.915,56	6.471.349,56
80.600.064	CARTA - DIESEL LTDA	22.084.810,00	31.062.392,00	34.450.070,00	25.472.488,00
811.000.423	VJL REPUESTOS	6.951.887,00	21.114.932,00	19.319.437,00	5.156.932,00
17.753.007	TALLER GAVIRIA	21.596.588,00	19.679.885,00	16.489.227,00	18.405.930,00
2010					
806.00.064	CARTA - DIESEL LTDA	25.472.488,00	28.207.116,00	14.911.822,00	12.177.254
806.005.677	COMERCIALIZADORA T Y T LTDA	6.471.349,00	14.836.535,00	11.027.895,00	2.662.710
811.000.423	VJL REPUESTOS	5.156.392,00	22.661.702,00	17.195.439,00	309.871
17.753.007	TALLER GAVIRIA	18.405.930,00	14.308.046,00	12.045.846,00	16.143.730
2011					
806.00.064	CARTA - DIESEL LTDA	12.177.254,00	15.927.672,00	3.831.618,00	81.200,00
17.753.007	TALLER GAVIRIA	16.143.730,00	11.148.468,00	6.176.174,00	11.171.436,00
806.005.677	COMERCIALIZADORA T Y T LTDA	2.662.710,00	20.004.376,00	2.737.876,00	18.603.789,00
900.036.966	MAN. Y ACCES. DEL LTORAL	2.734.353,00	6.491.096,00	3.893.279,00	136.536,00

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

1.10. Clientes Relevantes

La empresa tiene identificados con todos sus datos personales a cada uno de los clientes que requieren de la diversidad de servicios que ofrece la empresa en las diferentes áreas; estos clientes están sistematizados de tal manera que se puedan identificar las necesidades de cada uno; para así poder suplirlas.

. **Tabla 4.** Clientes relevantes

CLIENTES					
2009					
NIT	NOMBRE	SALDO A DIC/31	COMPRAS	ABONOS	SALDO ACTUAL
890.931.654	C.I. OCEANOS S.A.	1.091.777.069,00	19.876.268,00	1.013.794.089,00	2.085.694.890,00
2010					
890.931.654	C.I. OCEANOS S.A.	2.085.694.890,00	779.751.292,00	280.904.639,00	1.586.848.237,00
			DEBITO	CREDITO	NUEVO SALDO
830.114.866	ALVARADO & DURING S.A.		22.810.200,00	31.185.600,00	8.375.400,00
860.037.232	CONEQUIPOS ING LTDA		209.252.710,00	209.252.710,00	0,00
890.401.608	ASTIVIK S.A.		46.685.585,00	41.842.694,00	13.669.500,00
2011					
900.243.660	GREEN ENERGY COL. LTDA		36.761.760,00	36.761.760,00	0,00
860.037.232	CONEQUIPOS ING LTDA		203.510.412,00	203.510.412,00	179.120.000,00
890.401.608	ASTIVIK S.A.		74.174.000,00	74.174.000,00	49.524.423,00
800.252.396	ACUACAR S.A. E.S.P		442.743.680,00	442.743.680,00	0,00

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

1.11. Competencia Relevante

La Empresa GARCÍA SANTOS INGENIERÍA & MANTENIMIENTO S.A.S., encuentra en la competencia una oportunidad de ánimo y fuerza para ser más fuerte cada día. Esta empresa es líder en cuanto a la práctica e innovación de la prestación de los servicios ofrecidos en la ciudad de Cartagena de Indias.

Los competidores fuertes de la empresa son: Operaciones Técnicas Marinas O.t.m. Ltda. Y Serport S.A., Estas Empresas son amenazas en la medida que de una u otra forma, logran acaparar algunos clientes potenciales de GARCÍA SANTOS INGENIERÍA & MANTENIMIENTO S.A.S. No obstante, ésta última tiene confianza en ser distinta a las demás, lo que le da tranquilidad porque sabe que ofrece servicios totalmente innovadores prestados por sus mismos trabajadores.

A continuación se presenta una breve descripción de las principales empresas de la ciudad de Cartagena que compiten con GARCÍA SANTOS INGENIERÍA & MANTENIMIENTO S.A.S.:

Tabla 5. Descripción de la competencia.

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	SERVICIOS
	<p>Es una empresa líder en desarrollar y comercializar sus Servicios Marítimos integrales generando así los más altos estándares de calidad y productividad, a través del fortalecimiento y estímulo de los recursos humanos, técnicos y financieros; para de esta manera garantizar el incremento del patrimonio, la permanencia en el mercado y la satisfacción de nuestros clientes.</p>	<p>Crew/Supply Boat Remolques Salvamento Charter Remolcadores Barcazas Coordinación Marina Apoyo Construcción Marina Afuera Buque Escolta Para Sísmica</p>
	<p>Empresa encargada de prestar servicios de buceo comercial óptimo, mejorando cada día los procesos, satisfaciendo las necesidades de los clientes, siguiendo un código propio de ética y trabajando ceñidos a las normas legales. La ventaja competitiva la constituye el material humano, personas comprometidas que dan lo mejor de sí.</p>	<p>Inspecciones subacuáticas, dragado y mantenimiento de bocatoma en profundidad, búsqueda, rescate, desencallamiento y reflotamiento de las embarcaciones, control de averías, operaciones de corte y reparaciones de soldadura submarina, inspección, estabilización de tuberías en ríos y mar, limpiezas submarinas a motonaves, remoción de sedimentos, instalaciones, reparaciones y desempropelamiento de motonaves, suministro, instalación, conexión, reparación, reinstalación y reubicación de boyas y sistema de amarre.</p>

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

2. FASE DE DIAGNÓSTICOS

2.1. Rasgos generales y evaluación de la cultura corporativa

El comportamiento de cada persona depende de la interacción entre las características individuales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse fácilmente en términos de la cultura corporativa. Según el autor Richard Daft, “la cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los mismos miembros de una organización, representa básicamente la parte no escrita de la empresa”⁹.

La cultura, por lo tanto, determina la forma como funciona una empresa; ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma. Además, puede evolucionar con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje que se lleva a cabo en la organización. Dentro de estas estructuras, se pueden nombrar las Historias (mitos, leyendas), el Lenguaje y los Símbolos. Para el autor Jean Paul Sallenave¹⁰, las historias mantienen con vida los valores fundamentales de la organización y proporcionan una comprensión compartida entre los empleados. Los símbolos por su parte, centran la atención en cuestiones específicas y representan los valores más profundos. Por último, el lenguaje transmite significados especiales entre los miembros de la organización e incluso con los clientes.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por todas estas estrategias y estructuras, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

⁹ DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. Editorial Cengage Learning. 2007. Pág 361.

¹⁰ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Ed. Norma. 2002. Pág 324.

GARCÍA SANTOS INGENIERÍA & MANTENIMIENTO S.A.S, empresa que es objeto de análisis en el presente trabajo, cuenta con sus propias definiciones de la cultura que se desea (comportamiento, actitudes, valores) La cultura organizacional está clara, existe una directiva con estilo autocrático para la ejecución de las tareas de las diferentes actividades asignada a los empleados, para esta dirección busca de igual manera satisfacer el principal objetivo de la empresa que es mantener niveles de rentabilidad que los directivos fundadores esperan. El recurso humano de la compañía tiene claro cuales es la función de cada uno de ellos, y conocen con claridad los fundamentos organizacionales y don de mando de sus directivos. La claridad de los principios organizacionales y autonomía individual, la estructura de la empresa , los sistemas de apoyo, los sistema de recompensa y sanciones, el estímulo de disminución del riesgo operacional , el direccionamiento estratégico y sobre todo el talento humano, estos lineamientos están relacionados con la misión y visión de la empresa, para así cumplir con los objetivos y estrategias, teniendo en cuenta el clima laboral agradable con el que se viene trabajando el éxito de la empresa.

En conclusión, los rasgos más representativos de la cultura corporativa de la Empresa, tienen que ver con los valores de identidad, respeto, hermandad y sentido de pertenencia. Todos los integrantes manifiestan esta cultura de distintas maneras, pero siempre enmarcados bajo las referencias antes explicadas.

2.2 Diagnostico interno.

La compañía basa su presencia en el mercado mediante una imagen corporativa expuesta en las buenas relaciones interempresariales como también en la capacitación de sus empleados, elementos relevantes para conseguir y seguir apoderándose de este mercado poco competido. Es notoria que la preparación académica de los empleados es fuerza fundamental para el crecimiento de la

empresa. Los precios juegan un papel importantísimo en el posicionamiento de la empresa en el mercado, fundamentalmente aventajado por el mercado tan diferenciado de servicios que maneja la compañía.

Es importante describir que además de las ventajas que se tienen en el mercado se puede también asegurar que la confianza de los clientes en la empresa está íntimamente ligada con el ofrecimiento que se les brinda con los equipos y maquinarias totalmente certificados y se cuenta con una moderna planta de equipos; Como podrá notarse en la entrevista al gerente comercial de la compañía, se puede resaltar la importancia del recurso humano de esta empresa.

Se puede determinar que uno de los objetivos básicos de esta empresa es su crecimiento del mercado, es decir buscar nuevos mercados, ampliar los ya existentes, fomentando las características básicas actuales de la empresa principalmente en el mercado de los servicios integrales del transporte fluvial y marítimo de la región. (Anexo3: entrevista al gerente de la compañía).

La empresa cuenta con una acertada imagen en el mercado financiero esto lo puede afirmar el gerente de esta empresa, los bancos tienen una buena imagen de esta industria y sus proveedores de igual manera respaldan las necesidades apremiantes de la compañía.

2.2.1. Análisis interno

Capacidad directiva.

La capacidad directiva de la empresa es de gran fortaleza ya que todo el personal está altamente preparado para desempeñar su labor en el puesto que sean asignados y realizar cualquier toma de decisión en momentos determinados que generen en la empresa soluciones de gran satisfacción para cumplir las metas

propuestas. Es notoria la capacidad directiva de la empresa, su gerente está en pleno que hacer para buscar la satisfacción de los accionistas y es uno de los objetivos primordiales de la compañía, es también ocurrente las buenas relaciones existentes entre la directivo y los empleados, el tratamiento es respetuoso y se destacan sus habilidades y progresos por su desarrollo personal y meritorio además de ser notorio que no existen favoritismos que desmejoren el ambiente de trabajo, esto también ayuda a que en futuro los mismos empleados de esta empresa puedan ser delegados para toma de decisiones.

Tabla 6. Capacidad directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen Corporativa	X						X		
Uso de planes estratégicos	X						X		
Estructura organizacional		X						X	
Comunicación y control directivo	X						X		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante		X					X		
Agresividad para enfrentar la competencia						X			X
Sistemas de control	X						X		
Sistemas de toma de decisiones	X						X		

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

⊕ **Imagen Corporativa:** La imagen que percibe el sector con respecto a la Empresa, es una imagen muy positiva y confiable, por lo que se considera una fortaleza alta con impacto alto, la Empresa demuestra que consigue excelentes resultados si se trabaja día a día con mucho empeño y compromiso. Esto se comprueba en los resultados que alcanza la compañía anualmente en términos de utilidades. La sociedad también percibe a la empresa como un modelo de valores

que genera una integridad en cada uno de los constituyentes de la compañía. Con su objetivo primordial ser líder en el mercado hace énfasis en la participación de cumplir sus metas con base en su Misión y Visión.

✦ **Uso de planes estratégicos:** La elaboración de las bases fundamentales del direccionamiento estratégico, es todo un reto que requiere mucho trabajo por parte de los integrantes de la empresa convencidos de su vocación y soñadores de la excelencia, pues allí se plantean distintas bases, las cuales son actualizadas permanentemente, atendiendo a los inevitables cambios en el entorno. La Empresa hace uso entonces del direccionamiento estratégico que es evaluado y ejecutado por los constituyentes de la compañía, y esto les permite consolidarse como una de las mejores empresas en el sector del transporte terrestre y marítimo de Cartagena, por lo tanto resulta en una fortaleza alta con alto impacto.

✦ **Estructura organizacional:** Los cargos y departamentos de esta compañía se encuentran claramente definidos, con sus respectivas dependencias en forma piramidal. El hecho de que cada trabajador de la estructura tenga claras sus funciones y comprenda las limitaciones de su cargo, significa una fortaleza para la empresa en tanto que las relaciones, comunicaciones y dependencias se llevan a cabo de una manera efectiva, minimizando posibles errores y evitando que se pierda la información o que existan malentendidos de los procesos de acción debido a problemas en la jerarquización o departamentalización.

✦ **Comunicación y control directivo:** La Empresa tiene gerentes que dirigen y controla todos los aspectos de la organización. La comunicación que tiene con los demás cargos es permanente, especialmente con los operarios, pues son ellos los responsables directos del proceso de prestación de servicios. Para la Empresa la comunicación y control directivo es una fortaleza alta con impacto alto pues constantemente se hacen revisiones, controles y evaluaciones de cada una de las actividades realizadas en cualquier área, ya sea en contabilidad, en la parte

operativa, etc. De esta manera se concilian opiniones, se corrigen errores y se obtiene un mejoramiento continuo.

⊕ **Habilidad para responder a la tecnología cambiante:** La Empresa maneja entre sus énfasis operativos, la implementación de nuevas maquinarias. Por tal razón, en la actualidad la Empresa se mantiene con la tecnología que domina el entorno, la cual presenta continuas actualizaciones y mejoras, teniendo en cuenta por supuesto los gastos a los que este tipo de empresa en particular puede realizar. Así de esta manera la compañía cuenta con embarcaciones propias muy bien equipadas, computadores en excelente estado, equipos de implementación y de trabajo, maquinarias; todos estos realmente necesarios y siempre disponibles para llevar a cabo el proceso de prestación de servicios de una manera más ágil, eficiente y efectiva.

⊕ **Agresividad para enfrentar la competencia:** A pesar de que existen indirectamente empresas en la ciudad de Cartagena que pueden actuar como competencia clara, la compañía SANTOS INGENIERIA Y MANTENIMIENTO S.A.S., no maneja ningún tipo de estrategias que le hagan frente a la competencia de alguna forma, mucho menos habrá entonces agresividad en este sentido. Esto puede representar una debilidad baja con impacto bajo debido a que en toda organización siempre es bueno comprender los alcances y comportamientos de la competencia especialmente en el diseño de estrategias. La filosofía de la Empresa incluye total autonomía y concentración en los procesos internos, lo cual ha llevado a muchos éxitos a la empresa. Estos resultados son contundentes cuando se hace una comparación con la competencia, pues el Empresa llega a ciertos niveles muy superiores, que generalmente son únicos por su nivel de innovación.

⊕ **Sistemas de control:** El control en la Empresa es permanente y efectivo, por lo que se entiende como una alta fortaleza con alto impacto. Los integrantes son fundamentales en cada proceso de control que se realice en las áreas, ya sea de procesos o incluso con los mismos directivos. El control en una compañía de

servicios es fundamental para garantizar el cumplimiento y satisfacción de las necesidades oportunas y eficientes de cada cliente. Los gerentes ejerce el máximo control debido a que se ocupan de cada una de las áreas de la empresa, exigiendo informes y reportes semanales (dependiendo del caso) en los que pueda verificar que los planes realizados a principios de cada proceso se estén dando de manera oportuna y conveniente; de lo contrario se toman las medidas correctivas inmediatamente y se gestionan actividades o procesos preventivos, basándose en los errores cometidos.

✦ **Sistemas de toma de decisiones:** Tal como en los sistemas de control, cada jefe o coordinador de las áreas, ya sea operativo o directivo y junto con sus distintos integrantes, pueden promover la gestión de nuevas ideas que ayuden a mejorar los distintos procesos de la empresa. Se considera que este sistema de toma de decisiones es una fortaleza alta para la empresa, teniendo en cuenta que la comunicación en este sistema de decisiones es clave, debido a que siendo los Gerentes las personas que toma las decisiones importantes, cada integrante de la compañía mantiene un constante contacto con ella, resuelven dudas y aprenden de las guías básicas de acción de la empresa, para tomar las decisiones convenientes de acuerdo al caso presentado.

Capacidad técnica o tecnológica.

No existe ningún tipo de innovación tecnológica actualmente que afecte a los consumidores, proveedores y distribuidores de la empresa, a la empresa le afecta cada vez que se realiza una reforma o una reconstrucción de una embarcación, ya que se tiene que sacar una patente nueva del equipo, La tecnología en la empresa es débil por situaciones de no tener capital suficiente para invertir en maquinas más grandes, más eficientes que básicamente desplacen a la empresa a un mejor futuro.

No se considera en ningún de los apartes estudiados de esta empresa algún rubro específico que se le dedique a la Innovación o investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.

Tabla 7. Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de innovación.			x					X	
Fuerza de patentes y procesos.			X					X	
Valor agregado al servicio.			X					X	
Intensidad de mano de obra en el servicio.	X						X		
Nivel tecnológico.	x						X		
Aplicación de tecnología de embarcaciones.		x						X	
Flexibilidad del servicio.	X						X		

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

⊕ **Capacidad de innovación:** Partiendo del concepto de innovación “crear o modificar un producto o servicio e introducirlo en el mercado” se puede analizar que innovar no es solo crear un servicio sino también difundirlo en el mercado y producir un impacto en la sociedad que a su vez obtenga beneficio de este. A partir de este análisis la empresa cuenta con poca capacidad de innovación a pesar de que se encuentra bien posesionada en el entorno de la ciudad de Cartagena. La falta de innovación no garantiza un alto nivel competitivo.

⊕ **Fuerzas de patentes y procesos en el servicio:** Sabiendo que una patente es un conjunto de derechos exclusivos concedidos por un Estado a un inventor o a su cesionario, por un período limitado de tiempo a cambio de la divulgación de una invención nos damos cuenta que la empresa está en un nivel

bajo de creación de patentes y procesos por lo tanto la consideramos una fortaleza baja con un impacto medio.

⊕ **Valor agregado al servicio:** Se entiende por valor agregado, aquella cualidad o algo extra que se le adiciona a un producto o servicio. para cualquier organización el valor agregado es de cierta importancia ya que a pesar de que exista en un mercado una gran cantidad de negocios, dicho valor agregado le permite ser competitivo ante los demás. La empresa brinda a sus clientes una excelencia en servicios basados en valores y alta calidad que permita formar un clima de negociación agradable. Además brinda énfasis en promover áreas específicas como la ingeniería aunque esta no se aplique siempre de manera profunda por lo tanto es una fortaleza media con impacto medio

⊕ **Intensidad de mano de obra en el servicio:** La empresa cuenta con personal específico y capacitado para cada una de sus áreas especialmente en la de los gerentes y el contador, reflejado claramente en el organigrama de la compañía, por esto se presenta como una fortaleza alta con impacto alto.

⊕ **Nivel tecnológico:** Como ya mencionamos anteriormente, la empresa ofrece servicios altamente calificados, por lo tanto cuenta con embarcaciones en perfectas condiciones con tecnología actual. Además cuenta con un sistema de información adaptado a las condiciones del entorno, equipos digitales, espacio de mantenimiento disponible, etc. Por tanto en este nivel se encuentra con fortaleza alta e impacto alto.

⊕ **Aplicación de tecnologías de embarcaciones:** La tecnología en las embarcaciones se mantienen avanzadas constantemente de acuerdo a los cambios que plantea el entorno, por tanto la empresa se encuentra actualizando y mejorando constantemente sus sistemas operativos que le permita ofrecer mejores servicios y más eficiente.

✦ **Flexibilidad del servicio:** La flexibilidad es un término que toda empresa debe tener en cuenta ya que debe ser flexible a los cambios que constantemente se están presentando en el entorno y aplicar las correspondientes mejoras o ajustes necesarios para el desarrollo eficiente de la organización que le permita disminuir los riesgos de fracaso.

Capacidad de talento humano.

Se cuenta con un personal altamente capacitado para operar en la empresa ya que se les ha brindado la posibilidad de estudios, practicas, entre otros aspectos que logren un avance en el talento humano de la compañía.

Es importante resaltar que el personal de la compañía está a tono con respecto a los temas de Globalización de la Economía, el avance tecnológico y la utilización de las TIC, elementos básicos de mantenerse al tanto del desarrollo y crecimiento del mercado. También es sobresaliente anotar que los procesos de escogencia del talento humano en esta compañía están basados por el proceso de medición por competencias, elementos necesarios para estar a tono de la calidad del servicio y la buena imagen a la corporación. Es posible indicar que el bilingüismo y otros estudios superiores como de especialización se mantienen todavía rezagados, no existen políticas de crecimiento educativo de los empleados.

(Anexo4: entrevista al personal de la compañía)

Tabla 8. Capacidad del Talento Humano

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del talento	X						X		
Experiencia técnica	X							X	
Estabilidad (rotación del personal)			X					X	
Rotación (puestos-ascensos o cambios)			X				X		
Ausentismo			X						X
Motivación	X						X		
Nivel de remuneración		X						X	
Accidentalidad				X				X	
Índices de desempeño	X						X		

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

⊕ **Nivel académico del talento:** En lo referente al nivel académico que debe tener o que tiene la compañía, se encuentra que los operarios deben tener como mínimo estudios técnicos, los gerentes de la empresa deben ser personas que tengan títulos profesionales y también en otros cargos se necesitan personas con estudios tecnólogos y técnicos, lo que ubica a esta en un nivel académico muy bueno puesto que su personal está muy capacitado para realizar las actividades que les corresponden. Le damos una calificación de una fortaleza alta con un impacto alto.

⊕ **Experiencia técnica:** En cuanto a la experiencia técnica del personal son pocos los cargos en los cuales se necesitan estudios técnicos y tecnólogos como son la secretaria y el auxiliar de contabilidad y son cargos básicos o que no necesitan de mucha experiencia para realizarlos, en los cuales se necesitan estudios medios que son los que presentan un rango alto en la empresa, esto quiere decir que todo su personal está totalmente capacitado para cumplir con sus

obligaciones, por lo tanto se puede calificar como una fortaleza alta con un impacto medio.

⊕ **Estabilidad (rotación del personal):** La rotación del personal en la empresa es baja, tiene pocos empleados que tienen ya su puesto único asignado, generalmente no se presentan rotaciones a menos de que exista un percance, puesto que estos se encargan constantemente de cumplir con las expectativas. Si no se procede a contratar a otro que si cumpla con estas. Se considera una fortaleza baja con un impacto medio. Ya que es importante la rotación del personal pero por motivos económicos y de agilidad la empresa así lo considera y no porque los empleados tengan algún problema o no estén de acuerdo con algo de la compañía.

⊕ **Rotación (puestos-ascensos o cambios):** La rotación de puestos no es muy seguida, todavía no se ha presentado un ascenso y como la empresa tiene sus cargos asignados de tal manera que para cada uno de ellos existe un personal encargado que debe permanecer allí y especializarse en ese medio de acuerdo a la práctica constante, por lo tanto se puede ubicar como una fortaleza baja con un impacto alto.

⊕ **Ausentismo:** No se presentan casos de ausentismo en la empresa, a menos que sea una incapacitación, si se da algún caso de ausentismo el cual no tiene ningún tipo de excusa o soporte medico para que se dé, puede ser este un motivo o causa de despido, especialmente operarios. Es una fortaleza alta pues esto puede indicar que no hay inconformidades de los trabajadores para con la empresa y su impacto es alto.

⊕ **Motivación:** Los empleados de esta empresa están bien motivados, ya que se les brinda un buen nivel salarial, a final de año a algunos de estos se les da adicional, también a aquellos que trabajan los feriados y festivos les aumenta

cierta cantidad en su salario. Esto quiere decir que existe un buen ambiente laboral y que es competitiva, esto quiere decir que es una fortaleza para la empresa y su impacto es alto.

⊕ **Nivel de remuneración:** El nivel de remuneración de la empresa no es alto ni bajo, es decir se encuentra en un nivel medio, pero se considera justo para cada uno de los puestos de trabajo y también este nivel se determina de acuerdo al presupuesto de la compañía a la que nos estamos refiriendo.

⊕ **Accidentalidad:** Como es una empresa de mantenimiento e ingeniería, suelen presentarse accidentes puesto que se realizan actividades operativas que impliquen riesgos de accidentes, por lo general el nivel de accidentalidad está catalogado como una debilidad alta por lo que implica un accidente para la empresa.

⊕ **Índices de desempeño:** En esta empresa el índice de desempeño es alto, ya que constantemente están evaluando a sus empleados a ver si cumplen con las expectativas y con las condiciones para llevar a cabo sus obligaciones, esto quiere decir que son bastante estrictos al momento de escoger a su personal y genera buenos resultados tanto para la empresa general como en los clientes pues se les está prestando un buen servicio con una excelente calidad.

Capacidad competitiva.

La empresa tiene gran debilidad en la parte de no poseer un departamento comercial o área que ejecute esta función, pero posee una fortaleza frente a los competidores y es atractiva ya que los equipos con que cuenta la empresa llegan hasta los puntos donde las embarcaciones de los competidores no pueden llegar. Existen otros factores notables que influyen en esta empresa y de notoria identificación, la innovación y compra de maquinarias nuevas, la calidad del servicio y la atención al público desarrollan una fortaleza muy determinante para

competir fuertemente en el mercado, es de notoria preocupación que los precios del mercado internacional del servicio de nuestra empresa pueda verse afectado dado los niveles de inflación muy altos que la economía colombiana expone a sus promotores.

La puesta en marcha de nuevos procedimientos sistemáticos y la utilización de las TIC no se vislumbran en las compras de la compañía de sus bienes y servicios, esto hace que las comunicaciones influyan negativamente en la obtención de nuevos clientes y no se desarrollen procesos competidores para mantenerse en el mercado cambiante del servicio, mercado expuesto diariamente al mejoramiento y utilización de las nuevas TIC, como también repercute negativamente en los diferentes procesos de la compañía. Las políticas fiscales y aduaneras están acorde a las exigencias del gobierno, además se está a tono.

Tabla 9. Capacidad competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza del servicio, calidad, exclusividad	X						X		
Bajos costos		X						X	
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos servicios				X			X		
Portafolio de servicio	X						X		

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

⊕ **Fuerza del servicio, calidad, exclusividad:** La empresa posee en sus servicios un nivel de exclusividad alto para cada cliente específico, ya que genera una gran fortaleza en la demanda de los servicios que se ofrecen teniendo en cuenta la calidad, para que así determine un impacto alto de eficiencia y eficacia.

⊕ **Bajos costos:** El nivel de costos se mantiene bajo en ciertas proporciones ya que esto indica un nivel de competitividad exclusivo y exequible a la necesidad de los clientes, de tal manera que no afecte a la compañía en las utilidades y sostenimiento como tal, para esto se ubica los bajos costos como impacto medio que en gran parte son de mucha ayuda para la atracción de nuevos clientes.

⊕ **Inversión en I&D para desarrollo de nuevos servicios** Como es una empresa de mantenimiento e ingeniería, debe tener un departamento de I&D lo cual genera muchos beneficios para el posicionamiento en el mercado y el aumento de clientes fuertes, pero por motivos de costos y no generar endeudamiento al realizar este proceso la empresa prefiere no poseerlo, lo cual se anota como una alta debilidad con impactos grandes en el desarrollo de la empresa.

⊕ **Portafolio de servicio:** La compañía es una empresa colombiana, que ofrece servicios técnicos profesionales en las diferentes actividades comerciales tales como: Transporte terrestre, marítimo y fluvial, este aspecto empresarial indica un alto portafolio de servicios para prestar como antes mencionado con un nivel de calidad alto, para cumplir con las necesidades de los clientes, por ende se ubica como una fortaleza.

Capacidad financiera.

De acuerdo a los informes financieros de esta compañía (Ver anexos: balance general de la compañía y notas anexas), LA EMPRESA GARCÍA SANTOS INGENIERIA Y MANTENIMIENTO S.A.S., posee altas posibilidades de realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento ya que posee un margen de utilidades significativas que lograrían asegurar esa inversión. La empresa en el último año de actividades logró utilidades por \$120.000.000 aproximados, cantidad suficiente para iniciar inversión

con créditos bancarios blandos, posibilidad atractiva del mercado actual financiero, es importante resaltar que las utilidades disminuyeron desde 2009 a la fecha por la coyuntura de la empresa Oceanos, principal cliente de la compañía, pero en espera de su reinicio de actividades concretas, el margen de utilidades será mejor.

Tabla 10. Capacidad Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X					X		
Acceso a capital cuando lo requiere	X							X	
Comunicación y control gerencial	X								X
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		X						X	

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

⊕ **Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento:** La empresa posee una gran relación con los bancos ya que se encuentra apta para realizar cualquier tipo de utilización de capital para generarlo ya sea como inversión o pago de deudas de la empresa, lo cual es favorable para la compañía porque es un gran apoyo que tiene para cualquier eventualidad de tipo económico que se genere.

⊕ **Acceso a capital cuando lo requiere:** Anteriormente mencionado el nivel de relaciones de la empresa es favorable ya que cuenta con los bancos para realizar cualquier tipo de préstamo de capital necesario. Esto indica una fortaleza justa y competitiva para enfrentar cambios que generen costos en la empresa o cualquier tipo de inversión adecuada para suplir las necesidades.

⊕ **Comunicación y control gerencial:** Como es una empresa altamente calificada requiere de un nivel alto y competitivo de relaciones internas y externas de comunicación, para que sea viable el control generado por los altos directivos de la empresa que especifique cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa y sus respectiva normatividad con las que deben ser realizados, por estos motivos se califica la empresa en este periodo como fortaleza de gran impactó.

⊕ **Elasticidad de la demanda con respecto a los precios:** La compañía ofrece un amplio portafolio de servicios técnicos profesionales en las diferentes actividades comerciales tales como: Transporte terrestre, marítimo y fluvial, lo cual para ser competencia frente a sus rivales debe tener una elasticidad en su demanda de servicios lo cual hace referencia a los precios con alta calidad pero en gran parte bajos, significativos para que así el cliente se vea en la necesidad de contar con nosotros como empresa proveedora satisfaciendo sus necesidades con la mayor amplitud posible.

2.3. Diagnostico externo

Factores sociales.

Para la empresa es de gran importancia la sociedad que la integra y rodea ya que son el fruto de integración para poder cumplir con la satisfacción esperada. La entidad posee una característica a nivel de sus integrantes para poder operar adecuadamente y es contar con una población en términos de edad entre 20 y 35 años, más que todo hombres por los trabajos que se generan y son ellos los adecuados, el tipo de educación que deben presentar es básicamente que tengan sus respectivas licencias marítimas y estén aptos para el dominio de los trabajos.

De igual manera la empresa genera empleos indirectos para el logro de sus objetivos y mantiene especialmente políticas de mejoramiento continuo de sus empleados, proporcionándoles crecimiento personal y contribución especial a sus familiares a través del ofrecimiento la seguridad social obligatoria con el estado y que amparan la familia.

La compañía no tiene otros tipos de incentivos por la deficiente constitución organizacional de la compañía y la no existencia de estos departamentos especializados pero la capacidad gerencial insípidamente lo hace con criterio de fomentar el bienestar de sus empleados.

Tabla 11. Factores sociales

Factores	Calificación			Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
SOCIALES												
Paz social	X									X		
No hay discriminación racial	X									X		
Presencia de clase media		X									X	
Incremento del índice delincuencia				X						X		
Crisis de valores				X						X		
Política salarial									X			X
Conformismo de la sociedad								X			X	

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

⊕ **Paz social:** La Paz social es un concepto bastante amplio, que muy difícilmente puede conseguirse en su totalidad, especialmente si se habla de Colombia. Sin embargo, son innegables los avances que se han conseguido con el propósito único de buscar una condición de espíritu hacia la paz en la sociedad. Como empresa, que busca satisfacer las necesidades de los clientes con valores y sentido de pertenencia, la paz social constituye una oportunidad alta para llevar a cabo con más eficiencia y eficacia el proceso de formación a todos los

contribuyentes de la empresa, consiguiendo enseñar valores que maximicen la paz en la comunidad.

⊕ **No hay discriminación racial:** Sin duda la ausencia de discriminación racial es una oportunidad alta para la empresa, puesto que aunque internamente se fomente el respeto sin condición, es importante que el entorno en el que se mueve la empresa, esté libre también de discriminaciones que afecten de alguna manera el comportamiento de los empleados. El impacto es alto también pues se hace mucho más fácil enseñar los valores como la equidad, el respeto, el amor, la justicia, etc.,

⊕ **Presencia de clase media:** La Empresa está constituida por personal generalmente de estrato medio (3,4) debido a su localización, lo cual no influye mucho en la forma de contratación, ya que si cumple con los parámetros establecidos por la empresa será bienvenido.

⊕ **Incremento del índice delincencial:** En Cartagena el índice delincencial es muy alto. Todos los días en los periódicos informan asesinatos, atracos y fleteos, lo cual crea un ambiente de inseguridad en todo el sector. La empresa está ubicada en mamonal, la cual, teniendo en cuenta la delincuencia que se presenta en toda la ciudad, es relativamente seguro. Los empleados nunca han tenido problemas de atracos en las áreas cercanas a la empresa pero sin duda la delincuencia es una alta amenaza que puede influir de manera negativa a cualquiera empresa, y que puede tener un impacto alto también debido a que estos comportamientos pueden destruir los valores promovidos por la compañía.

⊕ **Crisis de valores:** En definitiva, la crisis de valores en Colombia para una empresa es una amenaza altísima con impacto igualmente alto. Sin duda la deshumanización, la corrupción, la violencia, el egoísmo son reflejos manifiestos de esta falta de valores humanos. Se desconocen los valores, hay burla de la conducta recta, el hacer las cosas con rectitud de conciencia no es noticia. Los

medios de comunicación amplifican lo negativo, lo violento lo deshonesto y son quienes más desvirtúan la virtud. En el fondo de la crisis lo que hay es una falta de valores y una presencia poderosa de antivalores. Al ponerse en primer plano el consumismo, el poder y el placer, cobran fuerza la ambición, la codicia, la soberbia, la prepotencia, la opulencia, la vida superficial, la vanidad, el egoísmo, etc. Esto afecta a todas las empresas sin importar su actividad económica, de manera directa afecta sus objetivos principales.

⊕ **Política salarial:** Se analiza la política salarial como una amenaza baja con impacto bajo para en la empresa debido a que siempre existe la posibilidad de que se presenten problemas de acuerdo a las distintas políticas salariales concernientes al sistema empresarial en Colombia. Puede que internamente la compañía designe su propia política, sin embargo ésta siempre se verá influenciada por los continuos cambios que se dan en el entorno económico del país.

⊕ **Conformismo de la sociedad:** El conformismo de la sociedad en general tiene que ver con la falta de ambición por mejorar, por alcanzar metas, por progresar. En el caso específico de Cartagena, ciudad donde está ubicada la empresa, se puede decir que si bien existe un conformismo por parte de muchas personas, también existen pensamientos de desarrollo y crecimiento. En definitiva este conformismo es una amenaza puesto que los integrantes de la sociedad que estén conformes con sus vidas tal cual como están, no pensarán posiblemente mejorar su nivel educativo, ni en dejar que sus hijos estudien, pues pueden opinar con seguridad que “no es necesario” o que “no vale la pena”. Por lo anterior, un conformismo en la sociedad afectará de manera negativa el desarrollo de los empleados que podrían verse influenciados de mala manera por esta falta de ambición y finalmente estancarse.

Factores Competitivos.

Principalmente la empresa no se siente amenazada por la competencia, pero tiene referencias que se tienen en cuenta y se llevan a cabo para no ser dejados atrás en el mercado competitivo, por estos motivos la empresa actúa brindando un excelente y responsable servicio que logre adecuadamente satisfacer las necesidades que los clientes pongan en práctica, la imagen representativa de la compañía está bien posicionada en el mercado, esta información se logra observar en la entrevista al gerente corporativo.

Tabla 12. Factores Competitivos

FACTORES COMPETITIVOS	Oportunidades			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Desregulación del sector financiero		X						X	
Alianzas estratégicas					X			X	
Rotación del talento humano		X						X	
Nuevos competidores					X			X	
Geográficos									
Dificultad de transporte terrestre					X			X	

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

Factores Competitivos

⊕ **Desregulación del sector financiero:** Se entiende por desregulación la eliminación de ciertas regulaciones o barreras específicas a los negocios para favorecer la competitividad. La empresa cuenta con cierta facilidad para adquirir préstamos en los bancos destinados para un mejor desarrollo de la educación.

⊕ **Alianzas estratégicas:** La empresa no presenta alianzas con otras compañías pero a pesar de este se mantiene en un buen nivel en el sector donde se desempeña altamente calificado y competitivo que se ve reflejado en los resultados obtenidos en las utilidades anuales.

⊕ **Rotación del talento humano:** Por lo general el personal de la empresa es fijo y muy poco se hacen cambios en este, todo depende de la eficiencia que muestren al realizar su trabajo o del retiro voluntario de los mismos. Si se hacen cambios se aprovecha como una oportunidad para mejorar la eficiencia de la empresa en general.

⊕ **Nuevos competidores:** La entrada de nuevos competidores al mercado es una amenaza constante para cualquier organización. Como ya se mencionó anteriormente la empresa, tiene claras las expectativas a seguir y cómo hacer para enfrentar la competencia lo que hace aún mayor la amenaza, sin embargo, la compañía se concentra en los procesos internos que la mantienen en niveles superior y calificado.

Factores Geográficos

✓ **Dificultad de transporte terrestre** La empresa se encuentra ubicada en mamonal en la ciudad de Cartagena. Las vías para llegar son de fácil acceso, y existen diferentes vehículos como taxi, colectivo, moto, bus, etc. Que hacen posible la llegada y salida de la empresa en las horas en las cuales se trabaja.

Factores Económicos.

⊕ A Nivel general esta actividad económica afecta las dimensiones del mercado del país, las disponibilidades del factor trabajo y el capital social básico.

⊕ El grado de desarrollo económico de la región en donde está establecida la empresa: es región Caribe y específicamente la ciudad de Cartagena muestra una tendencia a la alza, pero muy lentamente, las empresas de servicios industriales aporta a la economía un porcentaje algo significativo La industria representa hoy en día el 80% del producto regional, y su desarrollo en la primera década de los 90's activó la pequeña y mediana industria aumentando las ya establecidas. Cabe destacar dentro de este tipo de empresas las de grasas y aceites, las arroceras, harineras, etc.

⊕ Actualmente la ciudad de Cartagena tiene dos frentes o polos de desarrollo, uno es la industria manufacturera situada en una zona alejada del casco urbano cocida como área industrial de Mamonal y la otra turística considerada también como industria y que constituye una gran fuente de ingresos fuente de ingresos para la ciudad.

⊕ En los últimos años hemos tenido, al igual que el resto del país, un lento crecimiento industrial que ha repercutido en la formación de nuevas empresas y hemos visto desaparecer lentamente un sin número de empresas industriales y de manufactura producto de reformas que ha implantado el gobierno a la economía y que tomaron por sorpresa a algunas que no estaban preparadas para enfrentar el cambio.

⊕ Efecto de la desaceleración económica que ha sufrido el país en general se ha visto más acentuado sobre el sector de las Pymes que sobre el de las grandes empresas, reflejado en una reducción significativa en las ventas, en la acumulación de inventarios, o el aplazamiento de proyecto de inversión, en la contracción del empleo y en una menor utilización de la capacidad productiva.

⊕ Uno de los principales requerimientos para enfrentar los nuevos retos es sin duda que el empresario tenga la posibilidad de conocer, evaluar y cuantificar las posibles alternativas de inversión necesaria para adelantar programas de

desarrollo y modernización como también informarse de las diversas fuentes de financiación que es el mercado financiero y las políticas de gobierno le ofrece.

⊕ Bajo esta premisa es importante mencionar los esfuerzos e iniciativas que el gobierno y algunas entidades gremiales han manifestado a través de programas de apoyo con el fin de subsanar los problemas a los cuales se enfrentan las Pymes.

⊕ Estos programas contienen por lo general un plan de apoyo tecnológico, administrativo, de mercadeo y otro financiero. El principal objetivo de los programas de apoyo a las Pymes es el de facilitar el acceso de estas empresas a los créditos del sector financiero formal.

⊕ Básicamente buscan garantizar un amplio y oportuno acceso al crédito a toda persona o empresa que emprenda un proyecto en pequeña escala que sea rentable y que tenga la intención de pagar sus obligaciones en las condiciones pactadas.

⊕ Los programas de apoyo a la mediana empresa solo aparecieron el 1988. Gracias a la ayuda del SENA, organismo orientado a la formación de mano de obra calificada, destina parte de sus esfuerzos y recursos a la prestación de servicios de capacitación y actualización gerencial y administrativa, la mano de obra utilizada en las empresas la gran mayoría son personas de la región, de esta manera se da trabajo a los cartageneros y crece la industria en todo sus campos.

⊕ En otro aspecto la traba más grave de la reactivación económica, sigue siendo la baja irrigación del crédito para obtención de capital de trabajo. Sin embargo, se espera que mejore la situación económica para finales del presente año; el 62.3% de las industrias aspira a incrementar su producción, el 71.1% las tasa y el 33% el empleo.

⊕ Estas limitantes mencionadas anteriormente se deben en gran parte a la falta de personal idóneo en las áreas financieras de la empresa que originan un desconocimiento total de la información actualizada que les permita tomar decisiones oportunas y adecuadas bajo cualquier circunstancia. Es importante resaltar que La ciudad también es sede de la segunda refinería más importante de Ecopetrol después de la refinería de Barrancabermeja, de igual modo para 2012 será la más importante del país y una de las más importantes de Latinoamérica por su ampliación que abarcará una inversión de 3000 millones de dólares.

⊕ Crecimiento de la población: La tasa de crecimiento anual (3,9%) fue superior a la registrada en Barranquilla (3,0%) y a la del total del país (2,6%), pero inferior a la de Bogotá (4,6%), este índice influye directamente el alto crecimiento de la oferta laboral de mano de obra, por lo tanto afecta los salarios y los tiende a la baja, repercutiendo en la calidad de vida de la población económicamente activa. Es preponderante que esta situación que la fuerza laboral debe estar preparada y capacitada para que responda al grado de industrialización, se nota que la mano de obra en este tipo de industria y las conocidas son de estas características.

⊕ Los niveles salariales : De acuerdo a los últimos informes y estudios sobre los salarios reales en Colombia y en especial en la costa Caribe y Cartagena estos han tendido a la baja , esto afectados por el crecimiento desproporcionado de la inflación y las fuerzas externas de los mercados internacionales de capital, la globalización y alto índice de riesgos ocurrientes en la zona, estos factores inciden fuertemente en los niveles salariales y hacen que estos tengan diferenciaciones, por ejemplo el nivel de educación , el género , y en un menor rango la procedencia de la región geográfica del empleado son algunos de ellos. Se encontró en estudios socioeconómicos en Cartagena que los hombre con el mismo nivel de educación reciben mayor salario real que las mujeres en un 6% mas, y reciben por de género masculino el 15% más de salario por esa la diferencia de sexo.

⊕ La distribución de la riqueza a nivel país: En lo que se refiere a Cartagena de Indias este subfactor está bastante ligado al crecimiento de la Industria en CARTAGENA de Indias, existen dos fuertes polos de desarrollo , el Industrial y el turístico, la concentración de la riqueza está en pocas manos en estos estados de la economía, las grandes industrias pertenecen a concentrados pequeños de inversionistas nacionales y extranjeros, al igual qu los dueños de los factores de producción del sector hotelero, esto hace que el ambiente de la ciudad se mantiene distante entre los dueños de los potenciales económicos y la población en general.

⊕ Las Materias primas: Este factor es relevante tenerlo en cuenta, básicamente el mercado de servicios técnicos y profesionales especializados es único y su aprovisionamiento se obtiene de proveedores exclusivos de la ciudad y de la cuenca del Caribe.

Factores temporales a nivel país

El nivel de actividad económica coyuntural: En el proceso de toma decisiones las variables económicas no se pueden dejar de lado, ya que la empresa está inmersa en una cierta coyuntura económica, la cual la afecta significativamente a ella y a los distintos grupos que se encuentran en ella y en su entorno. No se puede obviar, bajo ninguna circunstancia, el acontecer económico diario. Tanto las grandes empresas como las pequeñas sienten efecto de del desempeño de la economía nacional, de las distintas medidas de política económica que toman las autoridades, e incluso, en algunos casos, de la economía mundial, pues variables como el crecimiento de la producción y del ingreso, la inversión, la deuda pública y el gasto público, el crédito, las relaciones económicas internacionales, la devaluación de la moneda, las tasas de interés, el comportamiento de los distintos precios (inflación), los salarios, etcétera, son aspectos que todos los distintos agentes económicos perciben, y ante los cuales deben saber tomar decisiones adecuadas, es importante resaltar que estas variables que afectan a nuestra

empresa, también es importante conocer en qué situación la balanza de pagos de la economía, y las fluctuaciones bancarias como afectan las tasas de interés de inversión y de ahorro, otros subfactores de atención al entorno son las medidas impositivas sobre las importaciones y el grado de proteccionismo de la industria, en estos momentos Colombia a confirmado la realización y puesta en marcha de tratados de libre comercio con USA y Canadá, promoviendo el intercambio y entrada de materias primas Con el TLC Colombia obtiene acceso inmediato a prácticamente la totalidad de su oferta industrial (99%), mientras que otorga a Estados Unidos acceso inmediato al 81,8% de los productos, de los cuales el 92,5% corresponde a materias primas y bienes de capital no producidos en el país, según el Ministerio de Comercio, esta participación es representativa para la empresa GARCIA SANTOS S.A. y es de relevante importancia su estudio y participación en este estudio.

Tabla 13. Factores económicos

Calificación Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONÓMICOS									
Inflación						X			X
Apreciación									X
PIB									X
Inversión Política		X						X	

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

✦ **Inflación:** En los últimos años, Colombia ha mantenido una inflación relativamente baja. En el 2008 la inflación fue de un poco más del 7%; pero en 2009, Colombia obtuvo la inflación históricamente más baja: 2%. La inflación actual es decir, hasta marzo del presente año (2010), fue de 0,25%¹¹. La cifra es inferior en 0,25 puntos porcentuales al registrado en igual mes de 2009 (0,50 por

¹¹ http://www.portafolio.com.co/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-7538590.html

ciento). En lo corrido del año el índice se ubica en 1.78 por ciento, mientras que para los doce meses presenta una variación de 1.84 por ciento. Para la empresa la inflación representa una amenaza baja con un impacto bajo, porque en lo que puede afectar este índice es en el incremento salarial de sus empleados, ya que los aumentos salariales se hacen de acuerdo al comportamiento de la inflación, el incremento de 3,64% de este año se hizo de acuerdo a la inflación del 2009, y también se tiene en cuenta las proyecciones para este año donde se supone que la meta va a ser de un 4%, lo que no afectaría el costo de vida, al contrario mostraría un descenso en este debido a la caída de los precios.

⊕ **Comportamiento del peso (Apreciación):** Según un informe publicado en el diario la República, la tasa de cambio colombiana se ha apreciado en porcentajes altos en relación con otros países como Chile, La Unión Europea, Japón, Perú y Brasil. Este comportamiento puede ocasionar que el Banco de la República baje el encaje bancario y las tasa de interés lo cual representa una oportunidad para realizar préstamos. Lo cual para la empresa puede se puede presentar como una oportunidad si este va a hacer algún préstamo.

Pero, en general este índice no afecta a esta compañía porque esta no hace ninguna transferencia de dinero al extranjero y tampoco paga su nomina con dinero extranjero, es decir, el comportamiento del peso y su apreciación no afecta las actividades de la empresa. Por eso su no se considera como una oportunidad o amenaza y solo se puede tener como un impacto bajo hacia éste.

⊕ **PIB:** El PIB (producto interno bruto) tuvo un sorpresivo crecimiento en el 2009 de un 0,4% lo cual no estaba esperado, estas cifras no son totalmente positivas para el bienestar de la economía de Colombia pero ofrece buenas perspectivas de lo que puede suceder para este año. El crecimiento económico del país en el 2009 se impulso principalmente por la construcción, también el buen desempeño de la agricultura, de las obras civiles, de los servicios sociales y del sector minero, los cuales compensaron la caída de sectores como el transporte y

el comercio¹², en general ha crecido en 4,3% y para este año se espera un alza de 2,5%. Lo que puede incentivar a que se hagan más inversiones Colombia. Este índice representa una oportunidad o una amenaza para la empresa porque este demuestra la producción de bienes y servicios de un país en un periodo determinado, en lo que podría “afectar” al la empresa seria si este va a realizar alguna inversión como por ejemplo que este quiere abrir una nueva sede, pues debe tener en cuenta este índice para saber si la economía del país está bien, y representa más un beneficio para el país, puesto que aumenta su PIB con esta inversión.

✦ **Política de inversión:** En los últimos años, las políticas en materia de inversión extranjera han evidenciado cambios profundos. Luego de un largo periodo en el que especialmente los países en desarrollo aplicaron fuertes restricciones y controles a la entrada de capitales extranjeros, se pasó a una etapa de plena liberalización que desató una competencia entre los países por la atracción de este tipo de capitales.

Este cambio de paradigma se explica principalmente por la necesidad que tienen los países en desarrollo de encontrar nuevas fuentes de financiación, luego de la crisis de la deuda. En este contexto, la atracción de la inversión extranjera se ha convertido en una prioridad para los gobiernos.

Actualmente se proponen distintas maneras de fortalecer y ampliar las políticas que permitan a la creciente economía basada en los conocimientos atraer un mayor número de empresas orientadas hacia la tecnología, ya que, se observa que existe preocupación entre los inversores por una serie de medidas fiscales contradictorias y la dificultad de recurrir al arbitraje internacional en caso de diferencias. Estas maneras de fortalecer las políticas se darían ampliando su red de tratados bilaterales de inversión y acuerdos de doble tributación a fin de

¹² <http://web.presidencia.gov.co/sp/2010/marzo/25/pib.pdf>

aprovechar plenamente las oportunidades de mercado que ofrece el acuerdo de comercio bilateral con los Estados Unidos.

Ésta sería una oportunidad media para la empresa con un impacto medio, porque si se da paso a estas inversiones extranjeras con tecnologías e innovación también se pueden aplicar estas a los procesos que realiza la empresa y al aumento de tecnología en el mismo, convirtiéndolo en una compañía más competitiva.

Factores Tecnológicos.

La empresa actualmente no está en la capacidad económica para invertir o tener un departamento de innovación y desarrollo tecnológico que lo conforme y abarque todas las necesidades que se presentan en el entorno donde se desarrolla.

La nueva tecnología está también presente en todos los procesos necesarios para conseguir la calidad y satisfacción del buen servicio, la compañía ha sido certificada en todos sus procesos de estandarización y calidad de servicio.

Tabla 14. Factores Tecnológicos

FACTORES TECNOLÓGICOS	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Telecomunicaciones	X							X	
Velocidad en el Desarrollo del Trabajo	X						X		
Resistencia a Cambios Tecnológicos				X			X		

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

⊕ **Telecomunicaciones:** La empresa no presenta una tecnológica avanzada en telecomunicaciones pero la que presenta es adecuada para el desempeño de las labores que se generan como tal en la empresa, estas a nivel de tecnología pueden ser una gran oportunidad para el desempeño de los procesos que se presentan lo cual genera un medio impacto.

⊕ **Velocidad en el Desarrollo del Trabajo:** Por lo general el personal debe ir ligado de una velocidad en tiempos establecidos por los directivos que enfrentan el desarrollo de cada labor realizada en la empresa, este genera un ritmo de desempeño alto para así generar altitud en el impacto que genere la tecnología mediante maquinas y estructuras que suplan la labor de un operario y generen agilidad en cada proceso de prestación de servicios.

⊕ **Resistencia a Cambios Tecnológicos:** La entrada de nuevos cambios tecnológicos al mercado es una amenaza constante para cualquier organización. Como ya se mencionó anteriormente la empresa, tiene claras las expectativas a seguir y cómo hacer para enfrentar esos cambios que puedan afectar el desempeño actual de la empresa y fortalezcan a la competencia.

Factores Políticos.

El factor político no tiene mucha influencia en la empresa, pero se tiene en cuenta cuando existen regulaciones legales en las que puede existir un cambio y tengan consecuencias para la empresa, estas pueden ser las leyes, impuestos y algún tipo de legalización. El impacto es leve ya que la empresa se amolda a cualquier tipo de cambio de este tipo. Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

En los factores político-legales podemos observar cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos relevantes , pues

normalmente los partidos de derecha o centro-derecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos, de forma que esto beneficia a los empresarios y por tanto a nuestra empresa, otro aspecto relevante es el marco exterior, no nos afecta muy significativamente por el momento aunque en un futuro si que nos podría afectar si la empresa decidiera convertirse en una multinacional.

3. DOFA

A continuación las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, observadas en la investigación se analizaran determinando el siguiente DOFA.

Tabla 15. Análisis DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
mantenimiento en el mercado nuevas innovaciones, servicios con mejor calidad mejor posición financiera apertura de nuevos mercados desarrollo tecnológico líder en el mercado	innovación tecnológica fuerte competencia para las embarcaciones saturación del mercado sustitución del mercado resistencia interna al cambio agotamiento capacidad financiera
FORTALEZAS	DEBILIDADES
liderazgo en el mercado que se actúa servicios de alta calidad alto grado de autosuficiencia preferencia en los consumidores talento humano calificado embarcaciones propias	dificultad financiera administración estratégica no tiene departamento de I&D inferioridad de mercados no se cuenta con planta física propia dependencia

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto

MATRIZ DE IMPACTOS

Tabla 16. Matriz de Impactos

FORTALEZAS	impacto			OPORTUNIDADES	impacto		
	A	M	B		A	M	B
liderazgo en el mercado que se actúa	X			mantenimiento en el mercado		X	
servicios de alta calidad	X			nuevas innovaciones, servicios con mejor calidad	X		
alto grado de autosuficiencia		X		mejor posición financiera		X	
preferencia en los consumidores			X	apertura de nuevos mercados	X		
talento humano calificado	X			desarrollo tecnológico		X	
embarcaciones propias	X			líder en el mercado		X	
DEBILIDADES	impacto			AMENAZAS	impacto		
	A	M	B		A	M	B
dificultad financiera	X			innovación tecnológica	X		
administración estratégica			X	fuerte competencia para las embarcaciones		X	
no tiene departamento de I&D			X	saturación del mercado		X	
inferioridad de mercados		X		sustitución del mercado	X		
no se cuenta con planta física propia		X		resistencia interna al cambio		X	
dependencia		X		agotamiento capacidad financiera	X		

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto

Tabla 17. DOFA

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1. Personal idóneo en cada puesto 2. Se conoce perfectamente el mercado 3. Recursos financieros necesarios 4. Alto nivel de competitividad 5. Buena reputación con los clientes 6. Estrategia de exclusividad definida	1. Personal no está motivado 2. Estrecha línea de clientes 3. Gerentes adecuados 4. Débil imagen en el mercado 5. dirección estratégica 6. Rentabilidad suficiente
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
1. Desarrollar o adquisición de nuevas tecnologías 2. Adquirir una planta física propia 3. Reconocimientos en mercados internacionales 4. Tener posesión en el mercado 5. Desarrollar nuevos servicios para mercados nuevos	F ₁ -F ₂ O ₅ Satisfacción del cliente en cuanto a innovación de servicios F ₃ O ₂ Inversión a corto, mediano y largo plazo F ₄ -F ₆ O ₄ Explotación de nuevos segmentos de mercado F ₅ O ₁ -O ₃ Acreditación y afianzamiento de relaciones comerciales	D ₁ -D ₂ O ₃ Incentivar a los trabajadores para mejorar desempeño y crecimiento D ₃ -D ₅ O ₄ Elaborar un plan estratégico que enfoque el direccionamiento de la empresa D ₄ O ₃ Capacitación y realización de trabajos de marketing
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1. Cambios en la tecnología de fabricación en el mundo 2. El cierre o la quiebra de la empresa OCEANOS 3. Altos costos de los proveedores 4. El mercado está concentrando en pocos clientes 5. Tener que buscar planta física y pagar arriendo	F ₃ A ₂ -A ₅ Estrategias de adquisición de leasing F ₁ -F ₄ A ₄ Expansión de mercados nacionales e internacionales F ₂ A ₃ Creación de servicios apropiados para la satisfacción de los clientes F ₆ A ₁ Mano de obra calificada	D ₂ A ₃ -A ₄ Apertura de nuevos clientes y proveedores D ₃ -D ₅ -A ₂ Mejorar el enfoque y plantear un nuevo direccionamiento estratégico de la empresa D ₆ A ₂ -A ₅ Apertura de una nueva oficina D ₂ A ₂ Plantear estrategias de marketing

3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Tabla 18. Matriz Del Perfil Competitivo

FORTALEZAS	impacto			OPORTUNIDADES	impacto		
	A	M	B		A	M	B
liderazgo en el mercado que se actúa	X			mantenimiento en el mercado		X	
servicios de alta calidad	X			nuevas innovaciones, servicios con mejor calidad	X		
alto grado de autosuficiencia		X		mejor posición financiera		X	
preferencia en los consumidores			X	apertura de nuevos mercados	X		
talento humano calificado	X			desarrollo tecnológico		X	
embarcaciones propias	X			líder en el mercado		X	
DEBILIDADES	impacto			AMENAZAS	impacto		
	A	M	B		A	M	B
dificultad financiera	X			innovación tecnológica	X		
administración estratégica			X	fuerte competencia para las embarcaciones		X	
no tiene departamento de I&D			X	saturación del mercado		X	
inferioridad de mercados		X		sustitución del mercado	X		
no se cuenta con planta física propia		X		resistencia interna al cambio		X	
dependencia		X		agotamiento capacidad financiera	X		

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto

4. CONCLUSIONES

- ⊕ La empresa debe implementar el modelo del plan estratégico plasmado en esta investigación, teniendo en cuenta los puntos que requieran más importancia para su desempeño.
- ⊕ Se debe involucrar a todo el personal que la integra, dando una continua comunicación de los planes a seguir en la empresa.
- ⊕ Es necesaria la creación de las áreas administrativas.
- ⊕ La compañía debe implementar una nueva estructura organizacional que vaya de acuerdo con los planes estratégicos.
- ⊕ La formulación estratégica de esta investigación recomienda que debe ser revisada constantemente para realizar arreglos que se consideren necesarios y que así la planeación hecha no se convierta en un objeto obsoleto.
- ⊕ La estructura organizacional de la empresa debe ser mejorada y enfocada en departamentos que sean dependientes uno del otro, culminando así las tareas enfocadas en el mapa de proceso.

ANEXOS

(Anexo A: Estados Financieros).

GARCIA SANTOS INGENIERIA Y MANTENIMIENTO S.A.S

Notas a los estados financieros .

NOTA 3. DISPONIBLE

Los recursos de liquidez inmediata son de propiedad de la Compañía , los cuales se encuentran vigentes y se detallan así:

A DIC 31 de:

DESCRIPCION	2010	2.009
CAJA GENERAL	0	0
CAJA MENOR	1.250.000	1.250.000
BANCOS	0	0
CUENTAS DE AHORRO	38.642.152	20.634.000
TOTALES	39.892.152	21.884.000

NOTA 4. INVERSIONES

Las inversiones se encuentran conformadas de la siguiente manera:

A diciembre 31 de:

DESCRIPCION	2.010	2.009
Fondo regional de Garantías	0	0
Cooperativa emprender	0	0
TOTALES	0	0

NOTA 5. DEUDORES

Los valores a favor de la Compañía a cargo de terceros están distribuidos así:

A diciembre 31 de:

DESCRIPCION	2.010	2.009
CLIENTES NACIONALES		
Cartera de:		
PRESTACION DE SERVICIOS	228.962.576	397.453.000
ANTICIPOS Y AVANCES	121.452.124	274.728.000
CXC A TRABAJADORES	6.452.101	7.971.000
ANTICIPO DE IMPUESTOS	85.452.012	176.923.000
SUBTOTAL	442.318.813	857.075.000

NOTA 6. INVENTARIOS

El saldo de esta cuenta está conformado así:

A diciembre 31 de:

DESCRIPCION	2.010	2.009
<u>ALMACEN DE MATERIALES</u>	2.799.000	2.799.000
TOTAL INVENTARIOS	<u>2.799.000</u>	<u>2.799.000</u>

NOTA 7. DIFERIDOS

El saldo de esta cuenta está conformado así:

A diciembre 31 de:

DESCRIPCION	2.010	2.009
CARGOS DIFERIDOS	10.913.000	10.913.000
TOTALES	<u>10.913.000</u>	<u>10.913.000</u>

No se ajusta en el año 2010 debido a una incoherencia en la suma ya que estos cargos fueron cancelados en su totalidad y no se causaron en el año anterior.

NOTA 8. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

El saldo de esta cuenta está conformado así:

A diciembre 31 de:

DESCRIPCION	2.010	2.009
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	19.414.000	19.414.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	282.456.201	326.691.000
EQUIPO DE OFICINA	519.000	519.000
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	17.787.000	17.787.000
SUBTOTAL	<u>320.176.201</u>	<u>364.411.000</u>
DEPRECIACION ACUMULADA	-59.189.311	-59.960.000
SUBTOTAL	<u>260.986.890</u>	<u>304.451.000</u>

NOTA 11. OBLIGACIONES FINANCIERAS

Las obligaciones financieras a corto y largo plazo están conformadas así:

A diciembre 31 de:

DESCRIPCION	2.010	2.009
<i>A corto plazo:</i>		
SOBREGIROS		
Davivienda		
Sobregiro en libros	18.460.474	118.524.000
	0	0
Total obligaciones financieras a corto plazo	18.460.474	118.524.000
<i>A largo plazo:</i>		
PAGARÉS		
OTRAS OBLIGACIONES		
Pagares	18.370.900	22.452.000
Total obligaciones financieras a largo plazo	18.370.900	22.452.000
TOTALES	36.831.374	140.976.000

NOTA 12 PROVEEDORES

El saldo de esta cuenta está conformado así:

A diciembre 31 de:

DESCRIPCION	2010	2009
PROVEEDORES	105.008.029	631.545.000
SUBTOTAL	105.008.029	631.545.000

NOTA 13 CUENTAS POR PAGAR

El saldo de esta cuenta está conformado así:

	2010	2009
COSTO Y GASTOS POR PAGAR		
Servicios Tecnicos	32.145.215	2.542.000
RETENCION EN LA FUENTE		
Renta	5.425.212	6.584.000
IVA RETENIDO	2.542.025	3.542.000
Industria y comercio	0	685.000
SUBTOTAL	7.967.237	10.811.000

RETENCION Y APORTES NOMINA		13.566.000
SUBTOTAL		

ACREEDORES VARIOS	5.531.651	1.845.000
<u>DEPOSITARIOS</u>		

	45.644.103	28.764.000
--	-------------------	-------------------

CEUNTAS POR PAGAR A TRABAJADORES

CESANTIAS CONSOLIDADAS		32.652.000
------------------------	--	------------

VACACIONES CONSOLIDADAS		8.452.000
-------------------------	--	-----------

SUBTOTAL		41.104.000
-----------------	--	-------------------

TOTAL CUENTAS POR PAGAR	45.644.103	69.868.000
--------------------------------	-------------------	-------------------

NOTA 14. OBLIGACIONES LABORALES

El saldo de esta cuenta está conformado así:

A diciembre 31 de:

DESCRIPCION

Salarios por pagar		
obligaciones laborales	15.451.240	17.452.000
TOTALES	15.451.240	17.452.000

NOTA 15. PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES

El saldo de esta cuenta está conformado así:

A diciembre 31 de:

DESCRIPCION

PARA COSTOS Y GASTOS

Provisión Impuesto de Industria y Comercio	0	0
--	---	---

Para costos y gastos	88.326.160	45.562.000
----------------------	------------	------------

TOTALES	88.326.160	45.562.000
----------------	-------------------	-------------------

NOTA 16. OTROS PASIVOS

El saldo de esta cuenta está conformado así:

A diciembre 31 de:

DESCRIPCION

ANTICIPO Y AVANCES RECIBIDOS	11.452.000
-------------------------------------	------------

NOTA 17. PASIVOS con socios accionistas

El saldo de esta cuenta está conformado así:

A diciembre 31 de:

DESCRIPCION

SOCIOS ACCIONISTAS	2.542.000
OTROS PASIVOS	

NOTA 18. PATRIMONIO

El saldo de esta cuenta está conformado así:

A diciembre 31 de:

DESCRIPCION

Aportes sociales	80.000.000	4.000.000
AJUSTES POR INFLACION	88.000	88.000
Reservas		
Reservas OBLIGATORIA	2.000.000	2.000.000
Utilidades (Pérdidas) del ejercicio	111.924.993	185.482.000
Utilidades acumuladas	271.637.000	86.155.000
TOTAL PATRIMONIO	465.649.993	277.725.000

NOTA 19. INGRESOS OPERACIONALES

El saldo de esta cuenta está conformado así:

A diciembre 31 de:

DESCRIPCION**OFERTA MERCANTIL 2009-2010**

SERVICIOS MANTENIMIENTO Y ADMON	1.938.600.598	3.450.168.000
SISTEMA DUAL	30.635.000	66.000.000
SERV DE ALQUILER		830.000
OTROS ingresos conexos		8.193.000
		3.525.191.000
TOTAL INGRESOS INSTITUTO		
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	1.969.235.598	3.525.191.000

NOTA 20. COSTO DE VENTA

El saldo de esta cuenta está conformado así:

A diciembre 31 de:

DESCRIPCION**COSTOS DE VENTA DE SERVICIOS**

<u>MANTENIMIENTO Y ADMON</u>	1.304.209.450	2.655.482.000
<u>OTROS COSTOS DE OPERACIÓN</u>	80.336.558	110.468.000
COSTOS DE VENTA DE SERVICIOS	1.384.546.008	2.765.950.000

NOTA 21. GASTOS OPERACIONALES

El saldo de esta cuenta está conformado así:

A diciembre 31 de:

DESCRIPCION**Administración y Ventas**

<u>GASTOS DE PERSONAL</u>	238.536.052	188.980.000
<u>HONORARIOS</u>	25.984.481	10.923.000
<u>IMPUESTOS</u>	94.249.618	84.370.000
<u>ARRENDAMIENTOS</u>		
<u>CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES</u>		
<u>SEGUROS</u>	44.542.259	38.710.000
<u>SERVICIOS</u>	20.742.477	7.520.000
<u>LEGALES</u>	5.998.942	3.400.000
<u>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</u>	236.552	95.000
<u>ADECUACIONES E INSTALACIONES</u>	8.618.392	810.000
<u>DEPRECIACIONES</u>	29.126.167	29.690.000
<u>DIVERSOS</u>	47.933.861	78.250.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	515.968.801	442.748.000

NOTA 22. OTROS INGRESOS

El saldo de esta cuenta está conformado así:

A diciembre 31 de:

DESCRIPCION

OTRAS VENTAS

Ingresos Por RECUPERACIONES D ECOSTOS Y GASTOS	59.084.885	7.297.315
Ingreso por APROVECHAMIENTOS Y RENDIMIENTOS	22.695	47.685
Utilidad Venta de activos fijos	27.048.132	
	<u>86.155.712</u>	<u>7.345.000</u>

NOTA 23. OTROS EGRESOS

El saldo de esta cuenta está conformado así:

A diciembre 31 de:

DESCRIPCION

FINANCIEROS

Gastos Bancarios	8.310.167	18.220.000
Comisiones	3.436.793	540.954
Intereses (Obligaciones financieras)	27.949.826	4.595.046
	<u>39.696.786</u>	<u>23.356.000</u>

Gastos Extraordinarios

Costos y gastos de ejercicios anteriores	3.254.721	
Impuestos asumidos		
Intereses de mora		
	<u>3.254.721</u>	

Dscuentos condicionados		115.000.000
-------------------------	--	-------------

TOTAL OTROS EGRESOS	<u>42.951.507</u>	<u>0</u>	<u>138.356.000</u>
----------------------------	-------------------	----------	--------------------

(Anexo B: Estado De Resultados).

GARCIA SANTOS INGENIERIA Y MANTENIMIENTO S.A.S

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS

CORTE DICIEMBRE 31 DE:

(Cifras en miles de pesos)

	Notas	2010	2009
INGRESOS OPERACIONALES	19		
ADMN Y OPERACIÓN OFERTA		1.938.600.598	3.450.168.000
SISTEMA DUAL		30.635.000	66.000.000
SERVICIO DE ALQUILER			
MONTACARGAS		0	830.000
BONGOS		0	0
OTROS INGRESOS CONEXOS		0	8.193.000
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		\$ 1.969.235.598	\$ 3.525.191.000
COSTO DE VENTA SERVICIOS	20	1.304.209.450	2.655.482.000
OFERTA MERCANTIL			
OTROS COSTOS DE OPERACION		80.336.558	110.468.000
TOTAL COSTO DE VENTA		1.384.546.008	2.765.950.000
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA		\$ 584.689.590	\$ 759.241.000
GASTOS ADMON Y VENTAS	21		
GASTOS DE PERSONAL		238.536.052	188.980.000
HONORARIOS		25.984.481	10.923.000
ARRIENDO		0	0
IMPUESTOS		94.249.618	84.370.000
SEGUROS		44.542.259	38.710.000
SERVICIOS		20.742.477	7.520.000
LEGALES		5.998.942	3.400.000
MANTENIMIENTO		236.552	95.000
ADECUACIONES E INSTALACIONES		8.618.392	810.000
DEPRECIACIONES		29.126.167	29.690.000
DIVERSOS		47.933.861	78.250.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		515.968.801	442.748.000
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL		\$ 68.720.788	\$ 316.493.000
INGRESOS Y EGRESOS NO OPERACIONALES			
OTROS INGRESOS	22	86.155.712	7.345.000
OTROS EGRESOS	23	42.951.507	138.356.000
TOTAL NO OPERACIONALES		43.204.205	-131.011.000
UTILIDAD O (PERDIDA) DEL EJERCICIO		\$ 111.924.993	\$ 185.482.000

(Anexo C: Entrevista Al Gerente De La Compañía).

ENTREVISTA:

ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ATENCION AL CLIENTE:

NOMBRE: **EDUARDO** APELLIDOS: **SANTOS LIAN**

CARGO: **GERENTE GENERAL**

Considera necesario promover o fomentar las características básicas de la empresa en el mercado regional? Si: **X** No:

1. Cuáles son esas razones pertinentes para esta decisión?

AMPLIAR EL MERCADO DE LOS SERVICIOS ENCARGADOS DEL TRANSPORTE FLUVIAL Y MARÍTIMO DE LA EMPRESA GARCÍA SANTOS INGENIERÍA & MANTENIMIENTO S.A.S.

2. Como cree que los usuarios de esta compañía recuerdan esta empresa?

POR LA CONFIABILIDAD QUE POSEEN LOS EQUIPOS CON LOS QUE SE TRABAJA, LA CONFIABILIDAD QUE BRINDA LA COMPAÑÍA Y LAS EXCELENTES RELACIONES COMERCIALES QUE SE MANEJAN CON LOS CLIENTES.

3. Califique los siguientes conceptos de 1 a 5.

- | | |
|---|-----------------|
| a. Servicio al cliente. | <u>5</u> |
| b. Utilización de los recursos y maquinarias. | <u>4</u> |
| c. Precios de competencia | <u>4</u> |
| d. Las promociones y ofertas de servicios | <u>4</u> |
| e. La preparación académica de los empleados | <u>5</u> |
| f. Mercado diferenciado con la competencia, exclusividad. | <u>4</u> |

4. Cuáles son las ventajas comparativas de la empresa que reconoce y que están a su disposición para acrecentarlas en el mercado. Mencíonelas?

- **TODO LOS EQUIPOS ESTÁN TOTALMENTE CERTIFICADOS**
- **LA EMPRESA ESTÁ CERTIFICADASE CUENTA CON UNA MODERNIZACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y SUS RESPECTIVAS MAQUINARIAS**

(Anexo D: Entrevista Al Personal De La Compañía)

DE ENTREVISTA: _____

LUGAR DE TRABAJO _____

FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA _____

FECHA:

EDAD:

1. De 18 Años á 22 Años
2. De 22 Años á 27 Años
3. De 28 Años á 33 Años
4. De 34 Años á 39 Años
5. De 40 Años ó más.

II. CONSIDERA QUE USTED APORTA TODAS SUS CAPACIDADES INTELECTUALES Y COMPETENCIAS A SU SITIO DE TRABAJO? Si _____ NO _____

III. ESTA USTED PREPARADO PAR A LOS CAMBISO TECNOLOGICOS DE LA EMPRESA?

A. CLARO QUE SI B. UN POCO C. NO CREO D. PARA NADA. E. NO SABE NO RESPONDE.

IV. QUE IDIOMAS HABLA? _____

V. CONSIDERA USTED QUE HACEN FALTA PROCESOS EN LA COMPAÑI APARA MEJORAR EL SERVICIO? SI _____ no _____

DIGA CUALES CREE USTED QUE HARIA FALTA _____

VI. SI A USTED LE OFRECEN EL CARGO DE GERENTE GENERAL QUE HARIA POR ESTA EMPRESA? COMENTE: _____

Gracias por su información.

BIBLIOGRAFÍA

1. <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
2. http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm
3. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-Empresarial/1000195.html>
4. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>
5. http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm
6. <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>
7. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto/
8. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministracion/
9. Proyecto análisis situacional y propuesta de mejora de la logística de almacenamiento de la empres Imagran S.A, Francisco pardo Flórez, Natalia Piedra hita Galeano, Universidad Tecnológica de Bolivar,2005
10. http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm
11. http://www.tpmonline.com/articles_on_total_productive_maintenance/tpm/tpmprocess/DefinicionMantSpanish.htm
12. <http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/Eie2005/Escuela/conceptoing.htm>
13. <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
14. DAVID Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9a ed). México: Pearson Educación.
15. HITT Michael A. DUANE IRELAND R. y HOSKISSON Robert E. (2003) Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. (5aed). México: International Thomson Editores.
16. NICHOLSON, Walter. (1997) Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones. (6a ed). España: PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.
17. THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND, A. (2001). Administración estratégica, conceptos y casos (11a ed). México: McGraw-Hill