TÍTULO:

PLAN ESTRATEGICO PARA UNA EMPRESACOMERCIAL

TITLE:

PROSPECTIVE STRATEGIC PLAN FOR THE CGI LTDA COMPANY

AUTORES:

- Alain Castro Alfaro

RESUMEN

Desarrollar un plan prospectivo para la empresa Compañía General Ingenieros Constructores y Comercialización Limitada en la ciudad de Cartagena, se establece como una estrategia de oportunidades aplicando la estructura metodológica orientada hacia las estratégicas; el análisis para posibilitar diversidad de alternativas que contribuyen a mejorar y ampliar los espacios de acción y de esta forma posicionar la empresa en el contexto local, regional y nacional. El plan se ciñe a la metodología prospectiva garantizando de esta forma la veracidad de los procesos e instrumentos utilizados para lograr los objetivos propuestos en actividades de trabajo.

En el contexto contemporáneo indiscutiblemente todas las organizaciones y empresas se proyectan en una dinámica constante de acción para lograr efectividad, posicionamiento en los mercados frente a la competencia.

Básicamente se resume la actividad en tres procesos; prospectiva estratégica, análisis prospectivo y análisis estratégico; de las cuales surgirá las conclusiones finales y los aspectos a tener en cuenta para el desarrollo integral aplicable a la empresa CGI Ltda., en el plan de análisis estratégico prospectivo. Con esta nueva visión se pretende implementar modelos prácticos para contribuir al desarrollo y gestión empresarial en el sector de infraestructura en obras civiles.

PALABRAS CLAVES:

- Escenarios, ventaja, Competitividad, Posicionamiento en el mercado, Diagnostico prospectivo

ABSTRACT:

Develop a prospective plan for the company General Trading Company Builders and Engineers Limited. In the city of Cartagena, it is established as a strategy for implementing opportunities oriented strategic methodological structure; analysis to enable diversity of alternatives that improve and expand the scope of action and thus position the company in the local, regional and national context. The plan is limited to the prospective methodology thus ensuring the accuracy of the processes and tools used to achieve the objectives in work activities.
In the contemporary context unquestionably all organizations and companies are projected on a constant dynamic of action to achieve effectiveness, market position against the competition.
Basically activity is summarized in three processes; Prospective strategic analysis, forecasting and strategic analysis; of which emerge the final conclusions and issues to consider for the integral development applicable to the company CGI Ltda., in the plan of prospective strategic analysis. With this new vision is to implement practical models to help business development and management in the field of civil works infrastructure. Specifically in the city of Cartagena and the technological University Foundation Comfenalco transcend their knowledge from the classroom into practice.

KEY WORDS:

Scenarios, advantage, competitiveness, market positioning, prospective diagnosis

INTRODUCCIÓN

La Compañía General Ingenieros Constructores y Comercialización Limitada es una empresa dedicada a la construcción y reparaciones industriales que satisface los requerimientos del mercado Cartagenero, ubicado en zona industrial de Mamonal en el barrio de Ceballos.
La situación actual de la compañía; refleja carencia de orden, una estructura poco precisa y débil, falta de claridad en la gerencia estratégica. Con base en estas debilidades la gestión empresarial se ve dilatada y los procesos sucumben en el escenario propio de la actividad diaria inherente a su funcionamiento. No existe una verdadera dirección y la gestión se pierde; no hay una verdadera apropiación en los procesos que sea clara y acorde con las necesidades de la compañía.
Por otro lado, existe un nivel de endeudamiento importante y no se utilizan debidamente los recursos existentes. Para esto es necesario impulsar y ampliar la labor del gerente; para que interactúe más con las diferentes áreas; en otras palabras que se conozca de forma clara y precisa el accionar de cada departamento y su relación con toda la organización. El trabajo de observación se origina a partir de la experiencia de los investigadores; al realizar trabajos particulares en esta empresa, encontrando falencias en todas las áreas funcionales. Así mismo no tienen misión, visión, principios y objetivos claros definidos, ni tareas específicas por realizar.
Dentro del contexto general de la investigación se tomó en consideración el trabajo elaborado por Gálvez (2007) titulado Modelo de Planeación Estratégica Aplicado a una Microempresa Artesanal del Sector Metalmecánico del Ecuador, Caso Empresa Metalmecánica Gálvez "EMG Hierro Forjado" el cual fue planteado para optar por el título de Ingeniero en Administración de Procesos de la Escuela Politécnica Nacional, el cual tuvo como objetivo elaborar un modelo de planeación estratégica para la microempresa artesanal EMG Hierro Forjado, que permita poder formular estrategias para el logro de objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su

ambiente que brinde pautas al actual proyecto.

De igual forma, se tomó como relevante el estudio efectuado por Campos, Pastrana, y Caldon (2012) Identificación de un Plan Prospectivo para la Empresa Ladrillera Las Brisas en el Municipio de La Plata – Huila, cuyo objetivo principal fue identificar un plan prospectivo para la empresa ladrillera Las Brisas en el Municipio de La Plata Huila, visualizando decisiones de infraestructura, productividad, rentabilidad, creatividad, reduciendo incertidumbre futura. El plan se ciñe a la metodología prospectiva garantizando de esta forma la veracidad de los procesos e instrumentos utilizados para lograr los objetivos propuestos en actividades de trabajo.

La implementación del plan prospectivo para la empresa CGI LTDA surge por la necesidad de generar la viabilidad de oportunidades desde el punto de vista económico, para mejorar los procesos tradicionales con innovaciones propias de la implementación de programas que la ciencia y la tecnología facilitan en el contexto contemporáneo, para reducir costos y maximizar recursos favorablemente desde el punto de vista financiero.

La objetividad principal de este Diagnóstico estratégico, es alcanzar un desarrollo integral en las áreas funcionales de la organización, de acuerdo con los estándares de procesos empresariales en el ámbito nacional, que involucre a la misma, identificando de una manera rápida y precisa todos los factores claves para su desarrollo integral y sostenibilidad en el largo plazo.

La importancia de proponer un plan estratégico prospectivo radica en demostrar una visión innovadora, crítica y reflexiva que permita satisfacer las necesidades de los investigadores y al mismo tiempo incrementa el desarrollo administrativo, científico y tecnológico que universidad La fundación universitaria tecnológico Comfenalco fomenta, transformando el conocimiento académico en conocimiento significativo y aplicado, promoviendo de esta manera una imagen que apunta hacia un nivel superior de profesionalismo y capacidad.

Dentro del estudio se consideró la hipótesis ¿Qué escenarios estratégicos se requieren para lograr un mejor posicionamiento de CGI LTDA en la ciudad de Cartagena?, en donde se identificó como objetivo general Identificar un plan estratégico prospectivo para la empresa CGI Ltda., consolidando estrategias que permitan el desarrollo integral de las áreas funcionales y posicionarla estratégicamente para obtención de mayores beneficios y utilidades, y se tomaron en consideración los siguientes objetivos específicos: Identificar los Factores Claves de Éxito para determinar la funcionabilidad de la empresa, Establecer la posición competitiva de la compañía y los variables que inciden en su desarrollo y Diseñar estrategias que permitan formular un plan conducente a crear escenarios futuros.

MATERIALES Y MÉTODOS

El enfoque de la investigación fue cuantitativo de esta forma se va a trabajar sobre una realidad en concreto de la empresa CGI LTDA, con base en la interpretación de un análisis DOFA, se establecerán patrones de comportamiento para comprobar el proyecto en mención. De igual forma, el tipo de estudio fue de carácter descriptivo, debido a que se estudiara y se analizara y promoverá la identificación de elementos y características de los componentes estratégicos que pretenden ser más eficiente en la gestión administrativa de la empresa CGI LTDA y al mismo tiempo debe ser soportada con datos recolectados de las diferentes personas que participan en el estudio.

Se tomó una muestra de 15 Empleados basado en un sistema probabilístico por conveniencia dado

el bajo número de empleados de la empresa. Para la técnica y recolección de la información se consideró pertinente la observación directa, y como fuentes secundarias el análisis de documentos y textos.

RESULTADOS

En base al objetivo Diseñar estrategias que permitan formular un plan conducente a crear escenarios futuros se tuvo como resultado lo siguiente:
Para el cumplimiento de los objetivos, se realizaron una serie de encuestas que fueron aplicadas a los trabajadores, en total fue tomada la cantidad de 100 trabajadores comprendidos entre 56 hombres y 44 mujeres, con edades comprendidas entre 18 y 44 años.

Primer objetivo: Identificar los factores claves de éxitos que influyen en el problema de la empresa CGI LTDA.

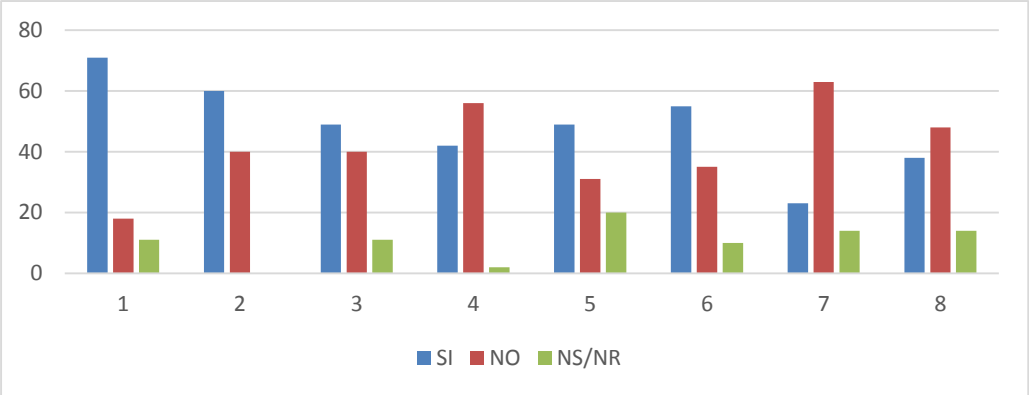
En esta primera encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1. Factores claves de éxito

Nº	Preguntas	Respuestas		
		SI	NO	NS/NR
1	¿Conoce usted las debilidades que tiene la empresa CGI?	71	18	11
2	¿Puede identificar con claridad las fortalezas de la empresa CGI?	60	40	0
3	¿Conoce usted las posibles oportunidades de la empresa CGI en el mercado?	49	40	11
4	¿Puede identificar con claridad las posibles amenazas que pueden afectar el óptimo funcionamiento de la empresa CGI?	42	56	2
5	¿La empresa CGI cuenta con políticas de crédito y cobranza?	49	31	20
6	¿Conoce cuáles son las políticas de créditos y cobranzas de la empresa?	55	35	10
7	¿Existen procedimientos a seguir para que la empresa otorgue crédito a los clientes?	23	63	14
8	¿Conoce usted el inconveniente que presenta la empresa CGI en el sistema de crédito y cobranza?	38	48	14

Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Factores claves de éxito



Fuente: elaboración propia

Análisis

Es de notar, que para la primera pregunta 71 personas consideran que conocen las debilidades que tiene la empresa CGI, mientras que 18 opinan que no afecta y 11 no saben o no responden. En la segunda pregunta, 60 personas opinan que pueden identificar con claridad las fortalezas de la empresa CGI, mientras que 40 opinan que no lo es. En la tercera pregunta, 49 personas consideran que conocen las posibles oportunidades de la empresa CGI en el mercado mientras que 40 opinaron que no lo es y 11 no respondieron o no saben. En la cuarta pregunta, 42 personas opinan que puede identificar con claridad las posibles amenazas que pueden afectar el óptimo funcionamiento de la empresa CGI, mientras que 56 opinan que no y 2 no saben o no responden. En la quinta pregunta, 49 personas opinan que la empresa CGI cuenta con políticas de crédito y cobranza 31 que no y 20 no saben o no respondieron.

En la sexta pregunta, 55 personas opinan que conocen cuáles son las políticas de créditos y cobranzas de la empresa, mientras que 35 opinan que no y 10 no saben o no responden. En la séptima pregunta, 23 de los encuestados opinan que existen procedimientos a seguir para que la empresa otorgue crédito a los clientes, mientras que 63 opinan que no y 14 no saben o no responden. Finalmente en la octava pregunta, 38 personas conocen el inconveniente que presenta la empresa CGI en el sistema de crédito y cobranza, mientras que 48 no y 14 no saben o no responden.

Segundo objetivo: Realizar el análisis y evaluación de la incidencia de los factores claves de éxito por las matrices M.E.F.I y M.E.F.E.

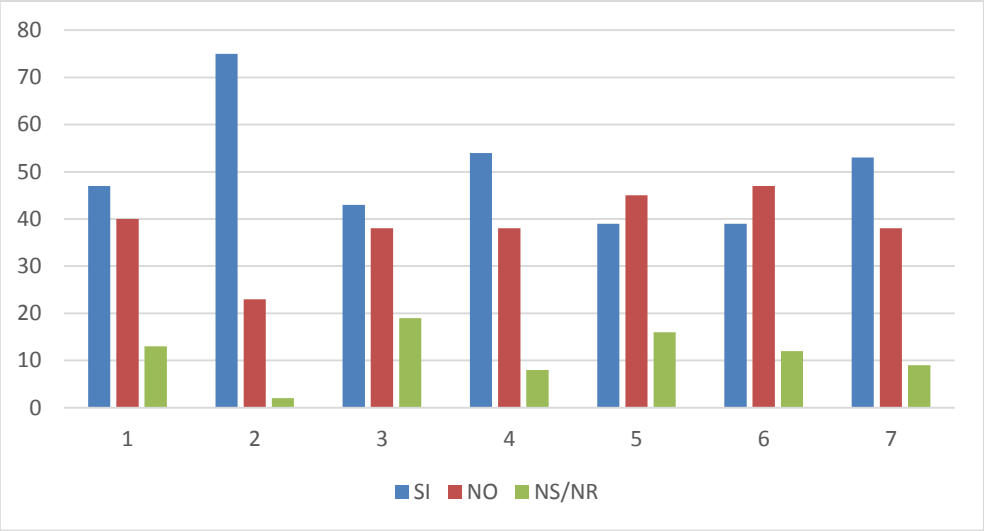
En la segunda encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2. Análisis y evaluación de la incidencia de factores claves de éxito.

Nº	Preguntas	Respuestas		
		SI	NO	NS/NR
1	¿Considera usted que el cobro tardío por parte de la empresa CGI a sus clientes afectaría negativamente el funcionamiento de la compañía?	47	40	13
2	¿Cree usted que la principal fortaleza de la empresa CGI es su liquidez?	75	23	2
3	¿Considera usted que el sistema de crédito y cobranza utilizada actualmente por la empresa es el adecuado?	43	38	19
4	¿La empresa cuenta con el personal calificado para el manejo del sistema de cobranza?	54	38	8
5	¿Considera usted que la comunicación fluye efectivamente en todos los niveles jerárquicos en la empresa CGI?	39	45	16
6	¿Cree usted que la empresa CGI cuenta con la suficiente solvencia económica para su óptimo funcionamiento?	39	47	12
7	¿Considera usted que obtener insumo a bajo costo genera a la empresa CGI una ventaja competitiva frente a la competencia del sector?	53	38	9

Fuente: elaboración propia

Figura 2. Análisis y evaluación de la incidencia de factores claves de éxito.



Fuente: Elaboración propia

Análisis

Es de notar, que para la primera pregunta 47 personas consideran que el cobro tardío a los clientes afecta negativamente el funcionamiento de la empresa, mientras que 40 opinan que no afecta y 13 no saben o no responden. En la segunda pregunta, 75 personas opinan que la liquidez es una de las mayores fortalezas de la empresa, mientras que 23 opinan que no lo es y 2 no saben o no responden. En la tercera pregunta, 43 personas consideran que el sistema de cobranza y crédito utilizado actualmente es el indicado mientras que 38 opinaron que no lo es y 19 no respondieron o no saben.

En la cuarta pregunta, 54 personas opinan que la empresa cuenta con el personal adecuado para el manejo del sistema de cobranza, mientras que 38 opinan que no y 8 no saben o no responden. En la quinta pregunta, 39 personas opinan que la comunicación fluye correctamente 45 que no y 16 no saben o no respondieron. En la sexta pregunta, 39 personas opinan que se cuenta con la suficiente solvencia económica para el óptimo funcionamiento de la empresa, mientras que 47 opinan que no y 12 no saben o no responden. Finalmente, en la séptima pregunta, 53 de los encuestados opinan que el hecho de obtener insumos a bajos costos genera una ventaja competitiva en el sector empresarial, mientras que 38 opinan que no y 9 no saben o no responden.

Tercer objetivo: Establecer la posición competitiva de la organización por medio de la matriz de perfil competitivo.

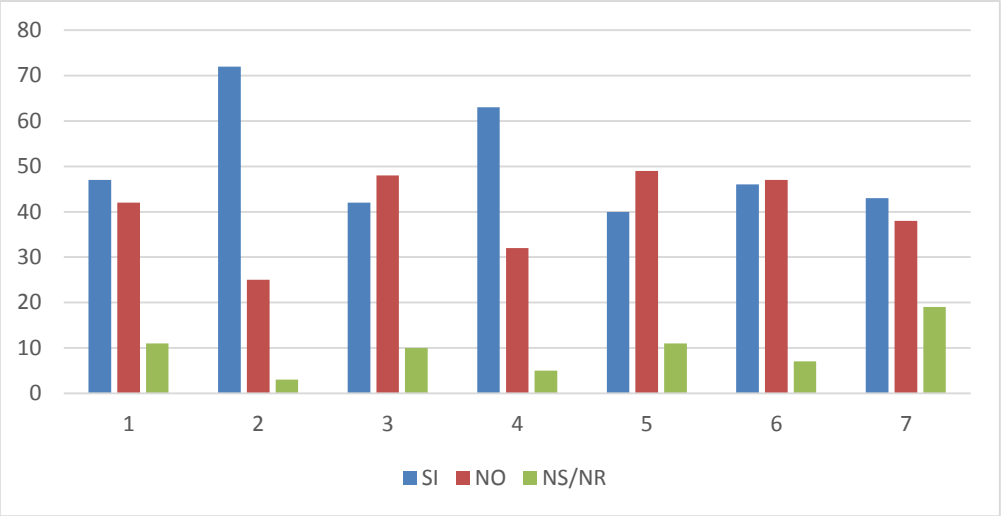
En la tercera encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3. Posición competitiva de la organización por medio de la matriz de perfil competitivo.

Nº	Preguntas	Respuestas		
		SI	NO	NS/NR
1	¿Considera usted que la empresa CGI tiene algún factor competitivo que le permite mantenerse en el mercado?	47	42	11
2	¿Considera usted que los precios ofrecidos por CGI son más competitivos que los de sus competidores?	72	25	3
3	¿Piensa usted que la capacidad instalada de la organización permite cumplir con el volumen de requerimientos realizados por los clientes del sector?	42	48	10
4	¿Considera usted que la empresa CGI ofrece servicios de alta calidad?	63	32	5
5	¿Cree usted que la empresa CGI cuenta con la suficiente publicidad para atraer aún más sus clientes?	40	49	11
6	¿Considera usted que la organización ofrece a sus clientes mejores estrategias promocionales que las de sus competidores?	46	47	7
7	¿Los clientes pueden identificar con claridad los servicios ofrecidos por la empresa CGI?	43	38	19

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Posición competitiva de la organización por medio de la matriz de perfil competitivo.



Fuente: Elaboración propia

Análisis

Es de notar, que para la primera pregunta 47 personas consideran que la empresa CGI tiene algún factor competitivo que le permite mantenerse en el mercado, mientras que 42 opinan que no y 11 no saben o no responden. En la segunda pregunta, 72 personas opinan que los precios ofrecidos por CGI son más competitivos que los de sus competidores, mientras que 25 opinan que no lo son y 3 no saben o no responden. En la tercera pregunta, 42 personas piensan que la capacidad instalada de la organización permite cumplir con el volumen de requerimientos realizados por los clientes del sector mientras que 48 opinaron que no y 10 no respondieron o no saben.

En la cuarta pregunta, 63 personas opinan que la empresa CGI ofrece servicios de alta calidad, mientras que 32 opinan que no y 5 no saben o no responden. En la quinta pregunta, 40 personas opinan que la empresa CGI cuenta con la suficiente publicidad para atraer aún más sus clientes 49 opinan que no y 11 no saben o no respondieron. En la sexta pregunta, 46 personas opinan que la organización ofrece a sus clientes mejores estrategias promocionales que las de sus competidores, mientras que 47 opinan que no y 7 no saben o no responden. Finalmente, en la séptima pregunta, 43 de los encuestados opinan que los clientes pueden identificar con claridad los servicios ofrecidos por la empresa CGI, mientras que 38 opinan que no y 19 no saben o no responden.

Diseñar estrategias que permitan formular un plan conducente a crear escenarios futuros.

MISIÓN ACTUAL

No posee, y solo está establecida dentro de los ideales y conocimiento empírico del gerente.

VISIÓN ACTUAL

No posee; el gerente y las directivas esperan crecer a la par con el sector en un periodo a mediano plazo.

Valores Corporativos

Por medio de una entrevista con el gerente administrativo; El Ingeniero se han establecido que se poseen empíricamente algunos principios corporativos que no han sido establecidos formalmente y que serían los siguientes:

Principios y valores corporativos

Honestidad
Respeto
Compromiso con el cliente
Cumplimiento
El código de ética la empresa CGI LTDA es:

- Sana competencia: No se tolera la competencia mediante actos que denigren a empresas o productos de otros competidores, ni a ninguna otra persona o institución.
- Productos de alta calidad: Mediante la innovación continua, para ser más competitivos y eficientes, llegando a ser reconocidos en los mercados donde se participa.
- Respetar las certificaciones: Seguir los estándares y procedimientos establecidos, de acuerdo a las certificaciones internacionales que se han adoptado, para que el cliente reciba exactamente lo que la norma ofrece.
- Uso apropiado de recursos: Siendo eficientes en el manejo de los recursos productivos que la empresa provee, evitando los desperdicios y desechos, pero también haciendo un correcto uso de los recursos naturales.
- Seguridad y bienestar para todos los trabajadores: Brindando los implementos de trabajo apropiados y capacitando en técnicas de seguridad para cada posición.

Luego de desarrollar este capítulo, se puede notar que la empresa CGI LTDA cuenta con una visión de crecimiento a mediano plazo pero que no está estrictamente definida. Por otro lado, la misión se establece de manera empírica y dentro de los ideales del gerente.

Evaluación Externa

Para la evaluación externa se utilizaron las siguientes herramientas, Matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la Matriz de perfil competitivo (MPC) y la matriz de perfil referencial (MPR).

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Puntaje	Ponderado
Oportunidades			
1 Mercado en Crecimiento	0.14	4	0.56
2 Ampliación del portafolio de servicio	0.045	3	0.135
3 Incursionar en nuevos mercados	0.02	3	0.06
4 Outsoursing con empresas dedicadas al cobro	0.01	3	0.03
5 Pocos competidores	0.2	4	0.8
6 Tasas de interés baja	0.119	4	0.47
7 Mala prestación de servicios por la competencia	0.06	4	0.24
8 Incremento en el sector de la construcción	0,07	4	0,28
Subtotal Oportunidades	0,664		2,579
Amenazas			
1 Inflación Acelerada	0.108	4	0.56
2 Crisis económica y financiera	0.018	3	0.135
3 Liquidación de empresas	0.015	3	0.06
4 Leyes gubernamentales	0.014	3	0.03
5 Los clientes dependen de terceros	0.016	4	0.8
6 Nuevos competidores	0.11	4	0.47
7 Políticas flexibles de créditos por parte de la competencia	0.05	4	0.24
8 Competencia desleal	0,005	4	0,28
Subtotal Amenazas	0,336		0.371
TOTALES	**1,00**		**2,59**

Fuente: Elaboración propia

Este resultado se encuentra por encima de la media establecida la cual es. 2,5, indicando que las oportunidades priman sobre las amenazas. Es decir que la empresa CGI LTDA aprovecha las oportunidades ofrecidas por el entorno implementando estrategias que le permite defenderse de las amenazas. A pesar de ello, en la tabla se observa que en la evaluación de las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa CGI Ltda., las oportunidades incluyen la tasa de interés bajo y el crecimiento del mercado, pero la principal oportunidad es la poca cantidad de competidores. El puntaje obtenido CGI Ltda. es 2.59, que como se dijo antes es superior al promedio, como consecuencia de que enfrenta las amenazas de la dependencia de los clientes de terceros y la inflación acelerada, así como el surgimiento de nuevos competidores.

Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 5. Matriz Perfil Competitivo para la empresa CGI LTDA

		CGI LTDA			R.A. CONSTRUSOLUCIONES CONTRUCCIONES JAIME DE LA ESPRIELLA			
Debilidades	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación		Valor	Ponderación
1. No se exigen garantías reales	0.111	2	0.222	4	0.444		1	0.111
2. Rotación de cartera lenta	0.2	1	0.2	4	0.8		3	0.6
3. Inexistencia de personal Capacitado para cobro de cartera	0.12	1	0.12	4	0.48		1	0.12
4. Administración centralizada	0.015	1	0.015	3	0.045		2	0.03
5. No se cuenta con políticas de crédito y cobranza	0.11	1	0.11	4	0.44		1	0.11
6. Poco sentido de pertenencia en los colaboradores	0.032	1	0.032	1	0.032		4	0.128
7. Comunicación inefectiva	0.038	2	0.076	3	0.114		2	0.076
8. Inexistente estudio de crédito	0.04	1	0.04	4	0.16		1	0.04
9. Liquidez	0.112	4	0.448	4	0.448		1	0.112
10. Poder de Negociación	0.039	4	0.156	1	0.039		1	0.039
11. Baja de nivel de endeudamiento con acreedores	0.036	4	0.144	1	0.036		4	0.144
12. Flexibilidad de formas de pago	0.021	3	0.063	4	0.084		3	0.063
13. Insumos a bajos costos	0.031	3	0.093	4	0.124		3	0.039
14. Amplia base de datos de información de los clientes	0.037	4	0.148	4	0.148		4	0.148
15. Actualizado sistema Contable	0.034	4	0.136	4	0.136		4	0.136
16. Buenas relaciones con clientes	0.024	4	0.096	4	0.096		4	0.096
Total	**1.00**		**2.10**		**3.63**			**2.05**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Matriz Perfil Referencial para la empresa CGI Ltda.

	CGI Ltda. R.A. CONSTRUSOLUCIONES CONTRUCCIONES JAIME DE LA ESPRIELLA				
Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Eficiencia en los costos	0.15	2	0.30	4	0.60
2 Marca reconocida	0.16	1	0.16	3	0.48
3 Acceso a los mercados mundiales	0.20	1	0.20	4	0.80
4 Mercado interno desarrollado	0.14	1	0.14	2	0.28

5 Servicios de logística eficientes	0.15	1	0.15	4	0.60
6 Certificaciones de café especial	0.20	3	0.60	4	0.80
Total	1.00		1.55		3.56

Fuente: Elaboración propia

Evaluación Interna

El objetivo de este estudio identificar las ventajas competitivas de la empresa dentro del mercado, identificando sus fortalezas y debilidades. Con el fin de elaborar un correcto planeamiento de la gestión a futuro, utilizando dichas fortalezas y reduciendo las debilidades. De esta forma, la empresa obtendrá mayores beneficios frente a la competencia actual y a los probables competidores futuros.

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos CGI Ltda

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Liquidez	0.112	3	0.336
2 Poder de Negociación	0.039	3	0.117
3 Bajo de nivel de endeudamiento con acreedores	0.036	3	0.108
4 Flexibilidad de formas de pago	0.020	3	0.06
5 Insumos a bajos costos	0.031	3	0.093
6 Amplia base de datos de información de los clientes	0.037	4	0.148
7 Actualizado sistema contable	0.033	3	0.099
8 Buenas relaciones con clientes	0.026	3	0.078
9 Administración centralizada			
Subtotal fortalezas	0.334		1
Debilidades			
1 No se exigen garantías reales	0.111	1	0.11
2 Rotación de cartera lenta	0.20	1	0.20
3 Inexistencia de personal capacitado para cobro de cartera	0.12	1	0.12
4 Administración centralizada	0.015	1	0.015

5	No se cuenta con políticas de crédito y cobranza	0.110		
6	Poco sentido de pertenencia en los colaboradores		1	0.110
7	Comunicación inefectiva	0.032		
			1	0.032
8	Inexistente estudio de crédito	0.038		
			2	0.076
		0.040		
	Subtotal debilidades			
		0.666	1	0.040
	Total			0.70
			1	2.78

Fuente: Elaboración propia

Después de realizar la Matriz MEFI los valores indican que la media es de 2,78 lo que significa que la organización es fuerte a nivel interno, aprovechando sus fortalezas para superar sus debilidades.
Esto orienta a que se deben implementar acciones dirigidas a eliminar o reducir las debilidades que se tienen, como por ejemplo la rotación de cartera lenta.
Las fortalezas que se aprovechan son la liquidez y la amplia base de datos de información de los clientes. El hecho de que los dueños estén involucrados en la administración del negocio se considera también una fortaleza porque da agilidad a la toma de decisiones y permitirá en el futuro aumentar el capital o realizar inversiones entendiendo cabalmente los proyectos a ejecutarse.
La principal debilidad de CGI Ltda., es que no cuenta con políticas de crédito y cobranza, por lo que no ha podido incrementar su cartera de clientes y posee un alto capital estancado.
Al completar el análisis interno se tiene que CGI Ltda., es un negocio en desarrollo, en un mercado de rápido crecimiento, lo cual es favorable y que además podrá aprovecharse al contar con gran extensión en el mercado. Pero esto se está limitando por la poca suficiencia de recursos financieros, y por la falta de enfoque en estrategias de marketing, políticas crediticias y de cobranza. A pesar de ello el entorno esta dado para su ampliación y excelente desenvolvimiento.

Intereses da CGI Ltda. Y Objetivos de Largo Plazo

A continuación se establecen los intereses de la Fábrica de Ataúdes Da Vinci, lo que servirá de insumo para luego desarrollar los objetivos de largo plazo, siendo el marco de lo que se desea lograr para el año 2018. En este capítulo se presenta también la Matriz de Intereses de la Organización (MIO).

Intereses de la empresa CGI Ltda.

Los intereses de la empresa CGI Ltda., son fines que deberán alcanzarse para lograr el éxito en los mercados objetivos. Para el desarrollo de CGI Ltda. se han identificado los siguientes intereses organizacionales.

- Ser líder en prestación de servicios, en el mercado nacional: Esto significa tener el conjunto de habilidades gerenciales que permitan influir en la forma de ser hacer empresa, haciendo que los colaboradores trabajen con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

- Cobertura nacional: Ampliar la cobertura actual de sólo Cartagena a un mercado nacional con necesidades por satisfacer, y que según los niveles socio económicos, existe una gran población por abarcar.
- Precio competitivo: El precio del mercado debe reflejar las mejoras tecnológicas, pero continuar satisfaciendo un mercado de la construcción, es decir generando economías de escala.
- Fidelizar clientes: Clientes satisfechos y fieles proporcionan a la empresa un aumento de la efectividad y eficacia de las acciones estratégicas y, con ello, una mejora de su situación económica y competitiva, pero con una conciencia social hacia sus colaboradores también.
- Rentabilidad: Porque la razón de ser de toda empresa es la generación de utilidades, que brinden rentabilidad para sus accionistas.

Matriz de Intereses de la organización

En la Tabla 8, se establecen los intereses de la empresa CGI Ltda., y se identifica la intensidad del interés para cada uno de los actores involucrados. Resulta vital o de supervivencia para los inversionistas el generar rentabilidad, y muy relacionado con esto el alcanzar economías de escala en las producciones. Las economías de escala se lograrán en tanto se logre una cobertura nacional, que hoy no se tiene. La cobertura nacional es de vital interés pues hay un mercado por satisfacer muy grande según las clasificación socio económicas del país.

Tabla 8. Matriz de Intereses de la organización

	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Liderar el mercado nacional en ventas	Competidores	Clientes actuales Clientes potenciales Accionistas	Proveedores
Cobertura nacional		Competidores Clientes actuales Clientes potenciales Accionistas	Proveedores
Precio competitivo		Clientes actuales Clientes potenciales Accionistas	Empleados Proveedores
Fidelidad de los clientes	Competidores	Competidores Empleados	Accionistas
Rentabilidad	Accionistas	Empleados	Competidores

Fuente: Elaboración propia

Objetivos a Largo Plazo

La empresa CGI Ltda., tiene potencial para expandir sus servicios, mejorando la rentabilidad y ampliando su mercado atendiendo a nuevos clientes. Todo lo cual está alineado con la visión que se debe tener para la organización en el año 2018. Partiendo de esto se han definido los siguientes objetivos de largo plazo.

- OLP1: En el año 2018 se tomaran alrededor de 2.000. En el 2013 la cantidad de contratos fue de 1.050 contratos.
- OLP2: Para el año 2018 las ventas de servicios serán un 40% en distintos departamentos de Colombia y el 60% restante para las localidades adyacentes a la ubicación de la empresa.
- OLP3: En el año 2018 el costo de ventas de servicios será inferior al 78% de las ventas totales. Durante el año 2018 representó el 86%.
- OLP4: El 80% de los clientes que se tengan en el año 2018 realizarán compras constantes, al menos una vez por mes. En el 2013 se tiene un solo cliente, el cual compra toda la producción y por ello es un reto al ampliar la base de cliente poder fidelizarlos.
- OLP5: Lograr para el 2018 un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) del 20%. En el año 2012 la empresa obtuvo pérdidas.

Los cuatro intereses planteados para la empresa CGI Ltda, están enfocados en el lograr cambios en la empresa. Los intereses de CGI Ltda., surgen de la nueva visión para el año 2018, y se logrará mediante el alcance de los cinco objetivos de largo plazo planteados: (a) Incrementar la cantidad de contratos para llegar en el 2018 a 2.000contratos (b) cobertura a nivel nacional distribuyéndola prestación de servicios; (c) el costo de la venta de servicios será menor al 78%, (d) el 80% de los clientes realizará compras repetidas, al menos una vez por mes, y (e) alcanzar un ROE de 20%, como mínimo. El promover el desarrollo del recurso humano también es muy importante, pues se depende de los trabajadores para lograr servicios de calidad, alcanzando así los objetivos propuestos.

Proceso Estratégico

El Proceso Estratégico, que se desarrolla a continuación se inicia con la Matriz DOFA que se ha elaborado en base a los análisis externos e internos que se realizaron. De esta matriz se deriva un listado de estrategias, las cuales son evaluadas utilizando distintas herramientas, con el objetivo de identificar aquellas que serán implementadas. Se busca que con la implementación de estas estrategias la empresa CGI Ltda., alcance sus objetivos de largo plazo.

Matriz de Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas (DOFA)

En la siguiente tabla 9, se muestran las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa CGI Ltda., las cuales se derivan del análisis de entorno que se realizó anteriormente.

Tabla 9. Matriz de Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas (DOFA)

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DOFA	1. Alianzas Estratégicas. 2. Avances en la penetración del mercado en otras ciudades. 3. Facilidad de Acceso a nuevas tecnologías. 4. conocimiento del mercado. 5. Libertad en cuanto a descuentos, precios y Oportunidades. 6. Acercamiento con la finca raíz. 7. Política Salarial. 8. Aumento sustantivo de clientes. 9. Infraestructura acorde a la actividad. 10. Ubicación geográfica	1. Competencia y otros Organismos dentro del mercado. 2. Entorno ambiental. 3. Maquinaria (supervisión tecnológica para la competencia). 4. Inestabilidad de la economía Colombiana. 5. Llegada al País de costosa tecnología de punta. 6. Inestabilidad en sector bancario. 7. Desempleo. 8. Entorno Ambiental
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Aumento en la base de clientes potenciales. 2. Compromiso de los colaboradores con la empresa. 3. Coordinación e integración. 4. Niveles de responsabilidad. 5. Experiencia. 6. Información estadística del gremio. 7. Conocimiento de la Competencia. 8. Recursos Existentes disponibles. 9. Capital de trabajo	1. cambiar la imagen corporativa que se posee en este momento. De esta forma se acerca al cliente de una forma más contundente. 2. El factor motivación debe ser clave dentro del desarrollo de la capacidad de todos los colaboradores que integran la compañía. 3. Proponer más controles y reglamentar condiciones que aseguren la continuidad de las obras de la organización.	1. El conocimiento y la experiencia que posee del sector de obras civiles en la ciudad; permitiendo abarcar un segmento más amplio en el mercado. 2. Los precios, la calidad en el proyecto terminado, el servicio. 3. El seguimiento estricto de las finanzas, los clientes y el comportamiento del mercado que sostiene el crecimiento financiero y económico de la organización mediano plazo.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Capacitación. 2. Proceso de selección y evaluación del desempeño. 3. Departamento de personal. 4. Remuneración. 5. Aplicación de tecnología sistemática. 6. Indicadores de gestión. 7. Conocimiento de funciones. 8. Políticas, planes y metas. 9. Planteamiento de visión, misión y objetivos. 10. Imagen corporativa. 11. Estructura Organizacional. 12. Estrategias Organizacionales. 13. Capacidad de Endeudamiento. 14. Solvencia Financiera.	1. Para que el servicio a nivel interno y externo sea preciso; es necesario que las herramientas de trabajo y las actuales instalaciones se adapten a las formas de comunicación que hoy imperan en el mercado. 2. Es necesario crear metas, políticas y planes desarrollados dentro de un marco de optimismo y reciprocidad con cada área de la organización. 3. La imagen que se ha logrado mantener a pesar de las dificultades se debe asociar con los buenos proveedores que hoy satisfacen las obras. 4. Se deben realizar los cambios que permitan orientar a la organización hacia una política real de ahorro y disminución de costos que permita mantener los precios que se manejan actualmente ante los clientes.	1. Desarrollar un proceso de selección de personal más completo; con el fin de contribuir al desarrollo integral de todos los colaboradores. 2. Para desarrollar una nueva forma de controlar y dirigir los procesos se debe adecuar el uso de nuevas tecnologías a las exigencias que se suscitan en el entorno. 3. Para poder afrontar la intervención de otros competidores es preciso acoplar a la estructura organizacional una nueva dinámica más acorde con los objetivos, metas, planes y accionar de la organización. 4. La organización está en la obligación de permanecer en la constante búsqueda de alternativas que beneficien a los clientes de cada unidad de negocio.

Fuente: Elaboración propia

De la matriz realizada, se observan las fortalezas y debilidades que tiene la organización y se analiza en conjunto las fuerzas externas con las internas, de aquí se derivan las siguientes estrategias:

FO

1. cambiar la imagen corporativa que se posee en este momento. De esta forma se acerca al cliente de una forma más contundente.

2. El factor motivación debe ser clave dentro del desarrollo de la capacidad de todos los colaboradores que integran la compañía.

3. Proponer más controles y reglamentar condiciones que aseguren la continuidad de las obras de la organización.

FA

1. El conocimiento y la experiencia que posee del sector de obras civiles en la ciudad; permitiendo abarcar un segmento más amplio en el mercado.

2. Los precios, la calidad en el proyecto terminado, el servicio.

3. El seguimiento estricto de las finanzas, los clientes y el comportamiento del mercado que sostiene el crecimiento financiero y económico de la organización mediano plazo.

DO

1. Para que el servicio a nivel interno y externo sea preciso; es necesario que las herramientas de trabajo y las actuales instalaciones se adapten a las formas de comunicación que hoy imperan en el mercado.

2. Es necesario crear metas, políticas y planes desarrollados dentro de un marco de optimismo y reciprocidad con cada área de la organización.

3. La imagen que se ha logrado mantener a pesar de las dificultades se debe asociar con los buenos proveedores que hoy satisfacen las obras.

4. Se deben realizar los cambios que permitan orientar a la organización hacia una política real de ahorro y disminución de costos que permita mantener los precios que se manejan actualmente ante los clientes.

DA

1. Desarrollar un proceso de selección de personal más completo; con el fin de contribuir al desarrollo integral de todos los colaboradores.

2. Para desarrollar una nueva forma de controlar y dirigir los procesos se debe adecuar el uso de nuevas tecnologías a las exigencias que se suscitan en el entorno.

3. Para poder afrontar la intervención de otros competidores es preciso acoplar a la estructura organizacional una nueva dinámica más acorde con los objetivos, metas, planes y accionar de la organización.

4. La organización está en la obligación de permanecer en la constante búsqueda de alternativas que beneficien a los clientes de cada unidad de negocio.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)

La posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) permite ubicar a la empresa CGI Ltda., en una posición estratégica conservadora, como se muestra en la el gráfico realizado. Como primer paso para la elaboración de dicho gráfico se desarrolló la Tabla siguiente, donde se analizó la fortaleza financiera y ventaja competitiva del sector, junto con la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria.

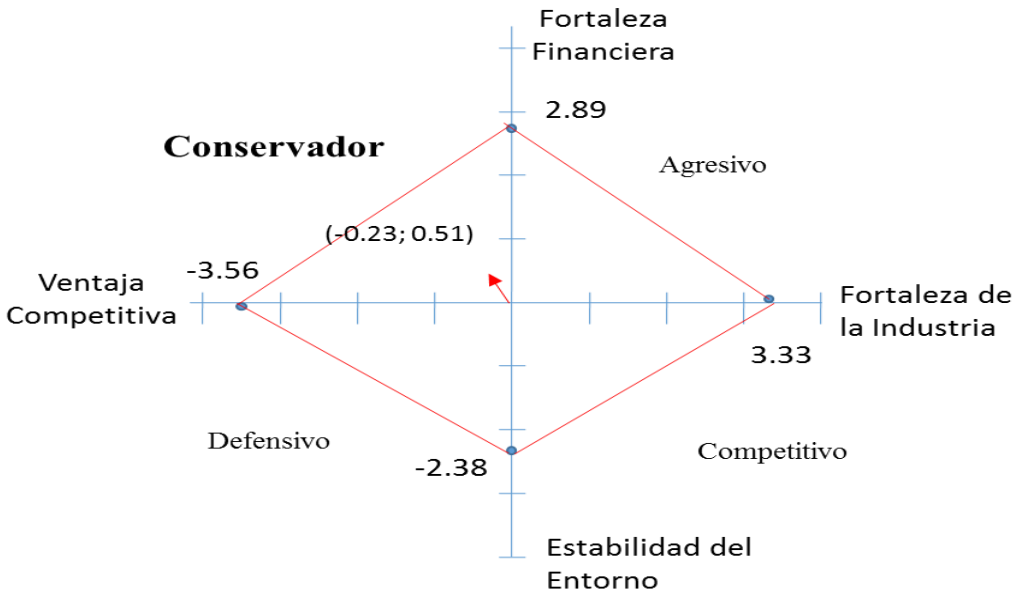
Tabla 10. Matriz PEYEA CGI Ltda.

Posición Estratégica Interna	Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		
	1. Retorno de la inversión	5	
	2. Apalancamiento	2	
	3. Liquidez	2	
	4. Capital requerido versus capital disponible	1	
	5. Flujo de caja	2	
	6. Facilidad de salida del mercado	4	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	3	
	8. Rotación de inventarios	3	Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	4	2.89
	Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		
	1. Participación en el mercado	0	
	2. Calidad del producto	5	
	3. Ciclo de vida del producto	2	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	3	
	5. Lealtad del consumidor	3	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2	
	7. Conocimiento tecnológico	4	Prom
	8. Integración vertical	0	-3.56
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3	2.44
	Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		

Fuente: Elaboración propia

De aquí, el gráfico respectivo:

Figura 4. . Matriz PEYEA CGI Ltda.



Fuente: Elaboración propia

Esta posición estratégica lo que busca es retener las ventajas que se han obtenido, y que en el caso de Agroforestal Selva Peruana se deben a la certificación como producto orgánico, pero que además deben complementarse con el procesamiento y el acceso al mercado. Es por ello que se recomienda implantar las siguientes estrategias:

Estrategia 1 (E1): Enfocarse en el ampliamiento de los servicios prestados.
Estrategia 2 (E2): Desarrollar las capacidades del personal para incrementar el rendimiento.
Estrategia 3 (E3): Penetrar el mercado de grandes construcciones.
Estrategia 4 (E4): Desarrollar las ventas de los servicios por el canal moderno a nivel nacional.
Estrategia 5 (E5): Penetrar el mercado Latinoamericano.
Estrategia 8 (E8): Desarrollar procedimientos de ampliación de servicios.
Estrategia 9 (E9): Desarrollar marca asociada a la actividad de construcción.
Estrategia 10 (E10): Ampliar el capital social para expandir la cartera de clientes.
Estrategia 11 (E11): Hacer alianza con proveedores
Estrategia 12 (E12): Asociarse con cadena de construcción civil para introducir las marcas patentadas
Estrategia 15 (E15): Mantener la relación formal con todos los empleados, fomentando la retención del personal capacitado.
Estrategia 16 (E16): Controlar los efectos negativos sobre el medio ambiente.
Estrategia 19 (E19): Estandarizar los procesos para que haya consistencia en los servicios prestados.

El análisis DOFA, proporciona una plataforma amplia para evaluar a la empresa en sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, generando estrategias como respuestas. Las estrategias propuestas han sido sometidas a evaluación para que finalmente se tengan una selección de estrategias a implementar, que efectivamente tienen impacto positivo en la empresa CGI Ltda., pero además no estarán opuestas al entorno, tema que lo hace ser sostenible y con responsabilidad social.

DISCUSIÓN / CONCLUSIONES

Conclusiones

Conociendo la situación actual de la compañía, que refleja carencia de orden, una estructura poco precisa y débil, falta de claridad en la gerencia estratégica, se produce una dilatación y los procesos sucumben en el escenario propio de la actividad diaria inherente a su funcionamiento. El entorno ofrece oportunidades para la internacionalización de la empresa, pero en especial para las empresas consolidadas y reconocidas a nivel nacional. Se tienen condiciones favorables en el sector, como la estabilidad macroeconómica y legal, junto con los acuerdos de comercio internacional que se han establecido.

CGI Ltda., es una fábrica con sus bases en Cartagena, con un proceso combinado entre lo sencillo y lo industrial, con un mercado potencialmente mayor, pero que se encuentra limitada debido a su bajo poder de negociación, no cuenta con políticas de crédito y cobranza, lo cual afecta directamente sus niveles de liquidez, tiene un bajo nivel de rotación de cartera y no posee personal para dichas actividades.

A pesar de estas debilidades, es una industria atractiva que obtiene insumos a bajos costos, tiene actualización en sus bases de datos y posee buena relaciones con sus clientes. Pero donde la entrada de nuevos competidores representa una amenaza alta. Un factor clave para el éxito dentro de la industria es la diversificación de clientes, así como contar con proveedores confiables, alcanzar economías de escala y por supuesto generar utilidades. A continuación se presentan las conclusiones finales, generadas de la creación de este plan estratégico de la empresa CGI Ltda., proceso que ha permitido conocer a fondo la empresa mostrando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

La implementación de todas las estrategias retenidas es el camino para el logro de los objetivos de la empresa CGI Ltda tanto en el corto como en el largo plazo, pero considerando siempre los valores, el código de ética y las políticas de la organización, logrando ser integral, rentabilidad y un ambiente laboral justo para los colaboradores cuyo comportamiento también se ve reflejado en los resultados financieros de la empresa. La dependencia de un solo cliente ha ocasionado problemas para la negociación de los precios de venta, lo cual ha afectado las finanzas de la empresa. Queda demostrado que la dependencia de un cliente le concede todo el poder de negociación a este, por lo que existe la necesidad imperante de diversificar su cartera de compradores.

La implementación de este planeamiento estratégico conlleva una gestión total de la empresa, promoviendo un cambio cultural, por lo que la empresa debe motivar a los colaboradores y brindar información suficiente para gestionar el cambio. Parte de este cambio es involucrar a los

empleados, considerando que ellos son parte de la solución y no el problema. Es por ello que se han propuesto objetivos de corto plazo como el aumento en la productividad por persona. El potenciar sus conocimientos para producir mayores y mejores productos creará una motivación interna que a su vez generará un ambiente de dinamismo muy deseable en cualquier empresa.

Este planeamiento estratégico ofrece a la empresa CGI Ltda una oportunidad de generar cambios que la pongan a la vanguardia del mercado y que pueda reaccionar ante su realidad, pero también a la del mercado. Esta investigación demuestra como aún los negocios más tradicionales necesitan innovar, los tiempos actuales son dinámicos, y las tecnologías están cada vez más a disposición de la producción de una manera que los resultados sean óptimos.

Recomendaciones Finales

A continuación se presentan recomendaciones puntuales para la empresa CGI Ltda.:

1. Implementar este planeamiento estratégico, lo cual permitirá desarrollar competitividad y le brindará a la empresa sostenibilidad en un mercado altamente intermediado.
2. Ampliar la cartera de productos para incluir variedades más económicas y/o amigables con el medioambiente. CGI Ltda., tiene oportunidades interesantes si fabrica algunos de sus productos en materiales diferentes a los actuales. Esto no sólo ofrece una innovación a sus clientes, sino que además la coloca en otro nivel como empresa amigable con el ambiente. Esta diversificación de producto puede también aumentar las ventas e ir mejorando el desempeño financiero de la empresa.
3. Incrementar el capital social de la empresa, mediante la incorporación de nuevos socios, con aporte en efectivo. Esto permitirá disminuir el índice de endeudamiento e incrementará la disponibilidad de fondos para inversiones. Muy importante definir el perfil de los potenciales socios que harán los aportes de capital en cuanto a lo que pueden esperar y el marco del tiempo para obtener los resultados esperados. Esto es muy importante porque los socios deben compartir las mismas expectativas empresariales, valores y principios con el objetivo de que los aportes de la empresa efectivamente sean para hacerla crecer.
4. Invertir en tecnología de punta para estandarizar procesos y consumir menos energía, lo cual redundará en menores costos.
5. Como parte de este proceso de implementación la Gerencia debe hacer varias reuniones con el personal y explicar que con el propósito de mejorar la situación actual de CGI Ltda., estará realizando varios cambios y que su participación es muy importante, esto por dos razones básicas: (a) Crear solamente una vía de comunicación formal entre los trabajadores, y evitar crear pánico por mala comunicación (b) Obtener el apoyo de ellos en el proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alarco, G., Anderson, C., Benzaquen, J., Chiri, A., Court, E., D'Alessio, F.A. y Zúniga T. (2011). *Competitividad y Desarrollo: Evolución y Perspectivas Recientes*. Lima, Perú: Planeta.

Banco Interamericano de Desarrollo (2001). *Competitividad: el Motor del Crecimiento*. Washington, DC.: IDB Bookstore.

Bernal Payares, O., & Aguilar González, E. (2015). Panamá como centro logístico multimodal de las américas en un mundo globalizado. *Aglala, 6*(1), 121-141. doi:10.22519/22157360.908. Recuperado de http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/908

Berger, G. (1958). La actitud prospectiva. En: Revue prospective, num 1. Francia.

Campos, C., Pastrana, C. y Caldon, A. (2012). *Identificación de un Plan Prospectivo para la Empresa Ladrillera Las Brisas en el Municipio de La Plata–Huila.* Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

Castro Alfaro, A. (2013). Ética empresarial en la responsabilidad social universitaria. *Aglala, 4*(1), 1-13. doi:10.22519/22157360.728

Cimoli, M. (2010). *Innovación y Competitividad Sistémica, Desafíos y Oportunidades para ALC. CEPAL, Taller de Ciencia, Tecnología e Innovación.* Perú: Gobierno de Perú.

Drucker, P. (1999). *Retos de la Gerencia en el Siglo XXI* (Management Challenges for the 21st Century). Recuperado de http://tap3x.net/EMBTI/j6drucker.html

Espindola, O. (2002). *Competencia y competitividad diseñada para organizaciones latinoamericanas*. México: Mc Graw Hill.

Gálvez, D. (2007). *Modelo de Planeación Estratégica Aplicado a una Microempresa Artesanal del Sector Metalmecánico del Ecuador, Caso Empresa Metalmecánica Gálvez "EMG Hierro Forjado"*. Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A

Hitt, M., Duane, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización.* México D.F., México: Thompson.

Ivanovich, M. (2003). *Gestión, Calidad y Competitividad*. 11º Edición. España.

Krugman, P. (1994, marzo/abril). *Competitividad: Una Obsesión Peligrosa (Competitiveness: A Dangerous Obsession). Foreign Affairs*. Recuperado de http://www.foreignaffairs.com/articles/49684/paul-krugman/competitiveness-a-dangerous-obsession

Mendoza Ramos, L. (2013). La educación como factor competitivo en Cartagena de Indias D.T y C.. Aglala, 3(1), 40-64. doi:10.22519/22157360.345

Mojica, F. (2008). *Concepto y aplicación de prospectiva estratégica*. Colombia.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Rojas, P., y Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la competitividad?.* IICA, Serie de Cuadernos Técnicos. Costa Rica. Capítulo 2.

Sánchez-Albavera, F. y Lardé, J. (2006). *Minería y Competitividad Internacional en América Latina.* Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y Naciones Unidas, División de Recursos Naturales e Infraestructura. Santiago de Chile, Chile.

Villarreal, R. (2003). *La competitividad sistémica: conceptos y condiciones en México*. México: Facultad de Economía, UNAM.

Warner, A. (2006). *Definición y evaluación de la competitividad: consenso sobre su definición y medición de su impacto*. Nota informativa elaborada para el Banco Interamericano de Desarrollo.