

# **Plan estratégico organizacional para la empresa Real Ingeniería y Construcción**

Herman Espinosa Salamanca

Asesora

Gloria Paulina Castellanos

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Ingeniería Industrial

2024

### **Dedicatoria**

“Con gran cariño dedico este trabajo a mi esposa, que con su carisma y comprensión me acompañó en cada etapa vivida, apoyándome continuamente en mis responsabilidades laborales y familiares, a Dios por darme el entendimiento, también lo dedico a mis padres que con todo su apoyo físico y moral hicieron posible este logro personal y profesional.”

### **Agradecimientos**

“Agradezco a las directivas, docentes y asesores de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, quienes con su trabajo continuo hacen posible la preparación profesional de personas que desean contribuir con conocimiento y nuevas ideas al desarrollo económico, social y cultural del país. Mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron a alcanzar los objetivos académicos propuestos por la universidad.”

## Resumen

El propósito del presente proyecto es reformular, orientar y modernizar el plan estratégico de REAL Ingeniería y Construcción S.A.S. en el municipio de Bello, Antioquia. Esto se hace con el objetivo de contribuir al progreso administrativo de la empresa y, al mismo tiempo, generar conocimientos prácticos que faciliten la ejecución del trabajo de manera eficiente.

El plan estratégico que se elaborará tendrá un impacto significativo en el ámbito empresarial, ya que beneficiará a los empleados y a la empresa al ayudarles a comprender mejor el entorno organizativo. Esto permitirá contrarrestar aspectos negativos y aprovechar los aspectos positivos para desarrollar estrategias organizacionales en pro de los objetivos definidos por la gerencia.

Para llevar a cabo lo anterior, se debe contar con el apoyo de todos integrantes de la organización. Esto se logrará mediante la recopilación y análisis de datos exhaustivos y concluyentes, que nos permitirán comprender a fondo la realidad de la empresa, tanto en términos de las personas involucradas como del contexto organizacional.

El plan se estructurará en cuatro capítulos. El primer capítulo proporcionará una contextualización del trabajo que permitirá identificar la problemática, justificarla y establecer los objetivos. El segundo capítulo incluirá la contextualización teórica, que presentará conceptos y proposiciones relevantes para abordar el problema.

El tercer capítulo abordará la contextualización metodológica, donde se definirán las herramientas de estudio que se utilizarán. Por último, el capítulo cuarto contiene el desarrollo del trabajo, donde se presentarán el enfoque estratégico, el análisis estratégico, el diagnóstico, las estrategias y los planes operativos de la empresa.

***Palabras clave:*** estrategia, competitividad, diagnóstico, metodología.

## Abstac

The purpose of this project is to reformulate, guide and modernize the strategic plan of REAL Engineering and Construction S.A.S. in the municipality of Bello, Antioquia. This is done with the objective of contributing to the administrative progress of the company and, at the same time, generating practical knowledge that facilitates the execution of work efficiently.

The strategic plan that will be developed will have a significant impact on the business environment, as it will benefit employees and the company by helping them better understand the organizational environment. This will allow us to counteract negative aspects and take advantage of the positive aspects to develop organizational strategies in favor of the objectives defined by management.

To carry out the above, you must have the support of all members of the organization. This will be achieved through the collection and analysis of exhaustive and conclusive data, which will allow us to thoroughly understand the reality of the company, both in terms of the people involved and the organizational context.

The plan will be structured in four chapters. The first chapter will provide a contextualization of the work that will allow the problem to be identified, justified and objectives established. The second chapter includes the theoretical contextualization, which will present relevant concepts and propositions to address the problem.

The third chapter will address the methodological contextualization, where the study tools that will be used will be defined. Finally, the fourth chapter contains the development of the work, where the strategic approach, strategic analysis, diagnosis, strategies and operational plans of the company will be presented.

***Keywords:*** *strategy, competitiveness, diagnosis, methodology.*

## Tabla de Contenido

<b>Definición del Problema .....</b>	<b>10</b>
<b>Antecedentes del Problema .....</b>	<b>10</b>
<i>Formulación del Problema .....</i>	<i>11</i>
<b>Justificación .....</b>	<b>12</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>13</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>13</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>14</b>
Estrategia.....	14
Formulación Estratégica .....	16
<b>Marco Conceptual.....</b>	<b>21</b>
<b>Diseño Metodológico.....</b>	<b>24</b>
<b>Diagnóstico Situacional .....</b>	<b>27</b>
<b>Matriz DOFA .....</b>	<b>27</b>
<b>Estrategias Funcionales.....</b>	<b>29</b>
<b>Análisis Competitivo.....</b>	<b>38</b>
Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas .....	39
Matriz del perfil competitivo (MPC) .....	47
<b>Diagnóstico Estratégico .....</b>	<b>49</b>
<b>Análisis Interno .....</b>	<b>49</b>
Matriz P.C.I.....	49
Matriz E.F.I.....	61
<b>Análisis Externo .....</b>	<b>66</b>
Matriz POAM .....	66
Matriz E.F.E.....	71
<b>Análisis de Vulnerabilidad .....</b>	<b>76</b>
<b>Direccionamiento Estratégico .....</b>	<b>79</b>
<b>Misión Actual de la Empresa .....</b>	<b>79</b>
Misión Propuesta .....	80
<b>Visión Actual de la Empresa .....</b>	<b>80</b>
Visión Propuesta .....	82
<b>Valores Corporativos Actuales de la Empresa.....</b>	<b>82</b>
Valores Propuestos.....	84
<b>Objetivos Institucionales .....</b>	<b>85</b>

Objetivos Propuestos .....	87
<b>Conclusiones .....</b>	<b>89</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>91</b>
<b>Apendices .....</b>	<b>92</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>92</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Matriz DOFA</i> .....	27
<b>Tabla 2</b> <i>Plan de cambio de imagen corporativa</i> .....	31
<b>Tabla 3</b> <i>Plan de nicho de mercado</i> .....	33
<b>Tabla 4</b> <i>Plan de liderazgo en costos</i> .....	35
<b>Tabla 5</b> <i>Plan de penetración del mercado</i> .....	37
<b>Tabla 6</b> <i>Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas</i> .....	45
<b>Tabla 7</b> <i>Oportunidades y amenazas del sector</i> .....	47
<b>Tabla 8</b> <i>Matriz del perfil competitivo</i> .....	48
<b>Tabla 9</b> <i>Perfil Capacidad Financiera</i> .....	50
<b>Tabla 10</b> <i>Perfil Capacidad Directiva</i> .....	53
<b>Tabla 11</b> <i>Perfil Capacidad de Talento Humano</i> .....	55
<b>Tabla 12</b> <i>Perfil Capacidad Tecnológica</i> .....	57
<b>Tabla 13</b> <i>Perfil Capacidad Competitiva</i> .....	59
<b>Tabla 14</b> <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)</i> .....	62
<b>Tabla 15</b> <i>Perfil de Oportunidades del Entorno General (POAM)</i> .....	66
<b>Tabla 16</b> <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i> .....	72
<b>Tabla 17</b> <i>Variables de la matriz PEYEA</i> .....	76

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>El Proceso estratégico</i> .....	17
<b>Figura 2</b> <i>Sistema de planes convencional completo e incompleto.</i> .....	30
<b>Figura 3</b> <i>Modelo de las 5 fuerzas competitivas</i> .....	40
<b>Figura 4</b> <i>Capacidad financiera</i> .....	53
<b>Figura 5</b> <i>Ponderado de la capacidad financiera</i> .....	53
<b>Figura 6</b> <i>Capacidad directiva</i> .....	55
<b>Figura 7</b> <i>Ponderado de la capacidad directiva</i> .....	55
<b>Figura 8</b> <i>Capacidad de talento humano</i> .....	57
<b>Figura 9</b> <i>Ponderado de la capacidad de talento humano</i> .....	58
<b>Figura 10</b> <i>Capacidad tecnológica</i> .....	59
<b>Figura 11</b> <i>Ponderado de la capacidad tecnológica</i> .....	60
<b>Figura 12</b> <i>Capacidad de competitividad</i> .....	61
<b>Figura 13</b> <i>Ponderado de la capacidad de competitividad</i> .....	62
<b>Figura 14</b> <i>Factores económicos</i> .....	70
<b>Figura 15</b> <i>Factores socio culturales, geográficos y demográficos</i> .....	70
<b>Figura 16</b> <i>Factores políticos</i> .....	71
<b>Figura 17</b> <i>Factores tecnológicos</i> .....	71
<b>Figura 18</b> <i>Matriz PEYEA</i> .....	79

## **Definición del Problema**

### **Antecedentes del Problema**

REAL Ingeniería y Construcción, establecida en 2009 en Colombia, se posiciona como una destacada entidad en la producción, mantenimiento e instalación de maquinaria industrial. Surgida de la visión compartida de un grupo de individuos con competencias técnicas en el ámbito de montajes metalmecánicos, la compañía ha afirmado su presencia en segmentos como energía, minería, agroindustria alimentaria y petroquímica.

Con especialización en Mantenimiento Industrial, REAL Ingeniería y Construcción proporciona servicios integrales que abarcan desde mantenimiento preventivo y correctivo hasta reconstrucción y soldadura especializada. En el campo de la Fabricación y Montaje Industrial, abordan proyectos de manera única, fabricando componentes y maquinaria específica, llevando a cabo el montaje de maquinaria prediseñada e instalando sistemas de tuberías especializadas. La empresa emplea tecnología de última generación, abarcando desde recipientes a presión hasta la construcción de invernaderos tipo túnel.

En el ámbito de la Industria Metalúrgica, la entidad destaca por sus procesos de soldadura adaptados a distintos materiales y procedimientos, entre los que se incluyen GTAW-TIG, GMAW-MIG MAG, SMAW Electrodo revestido, FCAW, así como técnicas de corte mediante oxicorte y plasma. Su sistema de gestión de calidad incorpora inspecciones y ensayos no destructivos en conformidad con normativas reconocidas, respaldados por inspectores certificados. Además, ofrecen orientación en pruebas de composición de materiales según las normas establecidas por ASTM.

En el mercado regional antioqueño, resulta complicado hallar organizaciones que muestren interés en la elaboración y ejecución de un plan estratégico generado a través de un proceso de investigación exhaustivo que integre todas las variables y análisis necesarios.

A pesar de que la empresa demuestra fortaleza en respecto a la calidad de sus servicios se pueden identificar debilidades en su planificación. Aunque cuentan con un enfoque estratégico previamente establecido y comunicado, es evidente que el plan estratégico requiere ser reformulado, direccionado y actualizado; ya que, según la información proporcionada, fue concebido en el año 2013.

Por lo tanto, las organizaciones deben entender que el cambio es una realidad inherente, y deben adaptarse a las transformaciones que surgen. Esto hace imperativo diseñar nuevas estrategias que faciliten la consecución de las metas relacionadas con el crecimiento y el posicionamiento en el mercado, con el fin de alcanzar una mayor proyección y competitividad.

### ***Formulación del Problema***

Teniendo en cuenta que REAL Ingeniería y Construcción cuenta con un plan estratégico creado en el año 2013 y en un contexto empresarial postpandemia y las implicaciones económicas, políticas y sociales que esto conlleva surge el siguiente interrogante:

*¿Es pertinente la revisión y actualización del plan estratégico institucional de la empresa, considerando la identificación de nuevas oportunidades y amenazas, y reenfocando la misión organizacional?*

### **Justificación**

El trabajo que se llevará a cabo será de gran utilidad para REAL Ingeniería y Construcción S.A.S. ya que implica una completa revisión y reestructuración de su plan estratégico. Esto incluye la reconsideración del enfoque estratégico, un análisis profundo y diagnóstico estratégico, la definición de estrategias funcionales y la planificación de operaciones en la organización. El propósito principal es alcanzar las metas a largo plazo y establecer ventajas competitivas sostenibles.

La participación activa en este proyecto posee un valor substancial al ofrecer la posibilidad de poner en práctica de manera concreta los conocimientos adquiridos en el plan de estudios. Esto no solo le permitirá consolidar y profundizar su comprensión en un área esencial para su desarrollo profesional, sino que también facilitará el establecimiento de conexiones valiosas con el sector empresarial.

Es fundamental destacar que los resultados generados tendrán un impacto práctico significativo al abordar problemas reales y existentes. En particular, la insuficiencia de una visión a largo plazo y de un plan estructurado para alcanzarla se presenta como una debilidad que se debe analizar en las empresas de nuestro entorno. La implementación de un plan estratégico con una estructura sólida, resultado de este proyecto, será instrumental para resolver desafíos clave en el entorno empresarial y contribuirá de manera tangible a la mejora de la gestión estratégica en el ámbito empresarial.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Reformular el plan estratégico de REAL Ingeniería y Construcción S.A.S. en el municipio de Bello, Antioquia.

### **Objetivos Específicos**

Establecer un diagnóstico situacional de la empresa por medio de la matriz DOFA y el perfil competitivo.

Realizar un diagnóstico estratégico multidimensional con alcance interno, externo y sectorial.

Actualizar la dirección estratégica para los siguientes 5 años estableciendo las líneas estratégicas.

Definir el plan de acción funcionales incorporando las acciones operativas y tácticas para el cumplimiento de la visión de la empresa.

## Marco Referencial

### Marco Teórico

En este capítulo, se exploran los supuestos teóricos que sustentan la presente investigación, utilizando como el análisis organizacional desde la perspectiva de la configuración propuesta por Mintzberg (1999). Es importante subrayar que el marco conceptual desarrollado por Mintzberg se encuentra estrechamente vinculado a los fundamentos situacionales. Según Londoño (2012), el enfoque de la configuración organizacional como marco metodológico se basa en la premisa situacional que establece una relación directa entre el desempeño de una organización y su entorno. De esta relación emana uno de los aspectos más destacados de la configuración, que es la capacidad de analizar las empresas a través de "tipos" o formas básicas que comparten elementos comunes.

### *Estrategia*

De acuerdo con las clasificaciones presentadas por Mintzberg (1991) en su obra "Mintzberg y la Dirección", se establece que cada organización exhibe una configuración o patrón arquetípico que se deriva de la premisa de la diversidad existente en el ámbito organizacional, similar a la diversidad en el mundo biológico. En este sentido, Mintzberg destaca la existencia de 7 tipos distintos de configuraciones organizacionales<sup>1</sup>. Al aplicar estas categorías, se observa que la empresa REAL Ingeniería y Construcción S.A.S posee una estructura híbrida, caracterizada por la combinación de una organización profesional, evidenciada a través de elementos como la descentralización estructural, la autonomía laboral de

---

<sup>1</sup> En su libro "Mintzberg y la Dirección" (1991), Mintzberg argumenta que existen siete (7) tipos de organizaciones que él denomina como "Empresarial, maquina, diversificada, profesional, innovadora, misionera y política" (p. 108). Asimismo, señala que no es factible adherirse de manera exacta a una de estas siete formas organizativas. En cambio, algunas organizaciones pueden aproximarse de manera significativa a una configuración específica, mientras que otras pueden ser una amalgama de varias de ellas.

los profesionales y una tecnoestructura mínima, y una organización empresarial, reflejada en una estructura simple y flexible, con una línea media y un personal de apoyo poco desarrollados.

Al hilo de lo anterior, resulta imprescindible comprender la definición de estrategia, el cual se utiliza de manera recurrente en el plan estratégico que se está por desarrollar, reconociendo su significado fundamental para alcanzar la competitividad de las organizaciones. Por ende, es esencial adentrarse en esta noción, iniciando con su primera mención que tiene origen en el ámbito militar. Se remonta al año 360 A.C en el libro "*El arte de la guerra*" de Sun Tzu, el cual es una obra seminal sobre estrategia. En este texto se resalta la importancia del empleo de estrategias para solucionar a los conflictos y lograr la victoria de la manera más eficaz, sin necesidad de recurrir al combate (Becker, Huselid, , & Beatty., 2002).

El concepto de estrategia en el ámbito de la administración comienza a ganar relevancia con las contribuciones de autores como Chandler (1962), Ansoff (1965), Steiner (1969), Andrews (1971) y Porter (1980). Estos pensadores consideran La estrategia se puede entender como la determinación conjunta de los objetivos de la empresa. Existen diversas definiciones de estrategia, se han tomado en cuenta aquellas consideradas más exhaustivas. Ansoff (1965) la define como "la dialéctica entre la empresa y su entorno", una definición general pero significativa. Por otro lado, Steiner (1969) la concibe como "el proceso que comienza con la formulación de objetivos, la definición de estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, estableciendo una estructura organizativa para ejecutar las decisiones e incorporando una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para iniciar un nuevo ciclo de planificación". Esta última se destaca como una de las mejores definiciones, ya que introduce el término "retroalimentación".

Posteriormente, Michael Porter (1980) ofrece una definición más detallada en su obra "Ser competitivo" (1980), donde a la pregunta "¿Qué es estrategia?" el autor propone tres opciones complementarias derivadas de experiencias concretas, con el propósito de construir una definición que englobe de manera adecuada y completa el significado real de este término.

La primera opción de respuesta proporcionada por Porter es la estrategia se conceptualiza como la creación de una posición particular y valiosa. Esto, implica alcanzar una posición estratégica sustentada a partir de tres fuentes<sup>2</sup> distintas. Para esto las actividades que la empresa realiza en su día a día deben distar de las de sus competidores. La segunda opción aborda la estrategia como la competencia que implica renunciar a ciertas cosas para lograr un objetivo. Aquí, el concepto adquiere una nueva dimensión al añadir la palabra "renuncia". Esto se debe a que, bajo ciertas circunstancias, la directiva de una empresa han significativamente ser eficiente operativamente y han adoptado la idea de que nunca dar el brazo a torcer. Sin embargo, Porter destaca que, sin hacer ciertas renunciaciones, no sería posible obtener una ventaja sostenible ni adquirir una posición valiosa y singular (Porter, 1980).

### ***Formulación Estratégica***

Considerando lo expuesto anteriormente, el trabajo está centrado en el proceso de formulación estratégica, tomando como referencia la propuesta reflejada en Ilustración 1, la cual consta de 5 etapas.

La fase inicial del proceso estratégico es el Direccionamiento, que implica la presentación de los fundamentos culturales e ideológicos de la empresa.

---

<sup>2</sup> Porter (1980) expresa que una posición estratégica puede surgir de tres fuentes diferentes, la primera basada en la variedad, en la cual la organización busca satisfacer una parte de las necesidades de sus clientes; la segunda posición es basada en las necesidades la cual trata de satisfacer todas las necesidades de sus clientes; y la tercera posición es basada en el acceso que puede estar determinado por la ubicación geográfica del cliente o cualquier característica que requiera un conjunto diferente de actividades

Esta etapa reviste gran importancia porque posibilita el desarrollo del análisis estratégico para establecer pautas generales que orienten las actividades organizativas a lo largo de un período determinado. Sus elementos deben estar interrelacionados con el propósito de lograr la misión planteada, al igual que su visión y objetivos (Bermeo, 2011).

La misión se presenta como la orientación a la que apunta la organización, proporcionando un patrón o marco para la toma de decisiones. Siguiendo la contribución de Bermeo (2008), la misión se define como la manera en que una empresa define su norte. Esta se acompaña de la promoción del compromiso y la lealtad tanto dentro como fuera de la empresa, transmitiendo una imagen de éxito y seguridad en su destino para inspirar confianza en ella.

### Figura 1

#### *El Proceso estratégico*



*Fuente:* José Reinel Bermeo

Por otro lado, la visión generalmente es intuitiva y abstracta; sirve como una guía sobre lo que se espera en el futuro de la empresa y su relación con los clientes, empleados, accionistas

y otros grupos de interés. Por lo tanto, esta proporciona la dirección establecida por la gerencia para alcanzar la posición que la organización aspira ocupar en el futuro.

Según la definición de Bermeo (2008), los objetivos son caracterizados como "el resultado que se desea o se necesita obtener dentro de un periodo de tiempo específico". Estos objetivos se logran mediante las actividades comunes de la empresa, proporcionando pautas para orientar a la empresa el cumplimiento de su misión y su visión.

Se puede ver la cultura como el elemento que cohesiona a una organización. Esta cultura refleja los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización. Estos se manifiestan a través de elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado (Becker, Huselid, , & Beatty., 2002).

Este trabajo abarca un análisis estratégico como parte del proceso de planeación, donde se examina la información recopilada durante el diagnóstico estratégico, que incluye el análisis interno, el análisis externo y el análisis competitivo.

El análisis interno posibilita la identificación de las fortalezas y debilidades con relación a sus competidores. Este análisis se utilizara bajo el enfoque "Factores Claves del Éxito", Según Vanconcellos y Hambrick (1989); definiéndolos como aquellas fortalezas distintivas sobre las cuales la acción directiva influye significativamente con sus decisiones para afectar la posición competitiva de las organizaciones pertenecientes a un sector de actividad, para esto se usará la Matriz P.C.I. (Perfil de Capacidad Interna) el cual evidenciará los factores con mayor impacto para ser llevados a la Matriz E.F.I. (Evaluación de factores internos).

Igualmente, se llevará a cabo un análisis externo, empleando la herramienta E.F.E. (Evaluación de Competencia Externa) al igual que el Perfil de las Oportunidades y Amenazas (POAM) como herramientas metodológicas. Estas dimensiones del contexto general, propuestas

por Kast y Rosenzweig (1987), abarcan variables como lo cultural, social, político-legal, entre otros.

Adicionalmente, se analizará la competitividad utilizando las 5 fuerzas propuestas por Porter (1980). Estas fuerzas examinan de forma metódica las particularidades del sector, las cuales influyen en la competitividad y la rentabilidad. Grant (1991) clasifica las 5 fuerzas competitivas en verticales y horizontales: Las fuerzas verticales abarcan la capacidad de negociación tanto de proveedores como de clientes, mientras que las fuerzas horizontales se centran en la competencia proveniente de productos alternativos, la amenaza derivada de la entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre empresas que ya están establecidas. Tanto el análisis sectorial, como el análisis externo nos darán como resultado las oportunidades y amenazas que la organización enfrenta actualmente y así junto con las debilidades y fortalezas, se dará paso a la construcción de la Matriz DOFA.

La Matriz DOFA, que representa las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, es una herramienta fundamental en el análisis estratégico.

Se refiere a la evaluación sistemática de las fortalezas y debilidades que, en conjunto, proporcionan un diagnóstico de la situación interna de una organización, junto con la evaluación de su entorno externo, es decir, las oportunidades y amenazas. Esta herramienta se considera sencilla, pero proporciona una visión integral de la situación estratégica de una organización específica.

Según Talancón (2006), el análisis DOFA reconoce la necesidad de alcanzar un equilibrio o alineación entre la capacidad interna de la organización y su entorno externo, es decir, entre las oportunidades y amenazas. En síntesis, la Matriz DOFA refleja los resultados del análisis externo e interno fundamentando la planeación estratégica.

Sin embargo, la finalidad de esta herramienta es desarrollar estrategias prácticas y, por lo tanto, no todas las estrategias generadas serán implementadas; más bien, se seleccionarán aquellas que mejor se adapten y contribuyan al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización Talancón (2006).

Además, es importante resaltar, que cada estrategia seleccionada para dar cumplimiento al direccionamiento estratégico de la organización se transforma en un proyecto estratégico, estos deben ser pocos pero vitales, con el fin de facilitar su monitoreo y control con el objetivo de que se convierten en los factores claves de éxito de la institución (Becker, Huselid, , & Beatty., 2002).

Las estrategias operativas son aquellas que guían las operaciones específicas de cada una de las áreas operativas en la organización. Tienen la finalidad de llevar a cabo las estrategias corporativas seleccionadas o los proyectos estratégicos generados. Estas estrategias surgen del nivel estratégico de la organización y desempeñan un papel vital como la puesta en práctica efectiva de los proyectos estratégicos. Su definición se fundamenta en el conocimiento específico de cada área operativa, manteniendo una perspectiva integral que considera las interrelaciones entre todas las áreas (Hunger, 2007).

Posteriormente, se lleva a cabo la formulación de los planes operativos, los cuales se definen como "el proceso a través del cual se llevan a cabo ejercicios individuales de diseño que luego se colectivizan y afinan".

Cada plan operativo se alinea con un objetivo socioeconómico específico, siendo estos objetivos amplios y generales, con la intención de lograrse durante la vigencia del plan estratégico (Salazar, 2005).

Finalmente, cada unidad responsable de los proyectos estratégicos debe establecer la planificación del desarrollo de cada estrategia a implementar, para lograr los resultados previstos dentro del plazo establecido, por tanto, los planes operativos se presentan como la planificación detallada de cada estrategia a implementar, en donde se debe presentar mínimamente la información relacionada con, el responsable directo de la estrategia, el indicador global de éxito, las tareas específicas a realizar, el tiempo necesario para cada una, las metas a lograr, los responsables de cada tarea y los recursos necesarios, información que se debe organizar dentro de un marco lógico y secuencial que permita un óptimo entendimiento de lo que se desea desarrollar.

### **Marco Conceptual**

**Visión:** Es una declaración a largo plazo que describe cómo la organización ve su futuro ideal. Debe ser inspiradora y motivadora, brindando una dirección clara y un propósito elevado.

**Misión:** Es una declaración concisa que explica la razón de ser de la organización, su propósito fundamental, y cómo planea lograr su visión. Debe responder a preguntas como "¿Quiénes somos?", "¿Qué hacemos?" y "¿Para quién lo hacemos?"

**Análisis PESTEL:** Evalúa los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que pueden impactar en la organización. Identificar estas influencias externas es crucial para adaptar la estrategia.

**Análisis de la Industria:** Examina la competencia, las tendencias del mercado, las barreras de entrada y otros aspectos específicos de la industria en la que opera la organización.

**FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):** Este análisis se enfoca en las características tanto internas como externas de la organización. Las Fortalezas y Debilidades

son aspectos internos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son externas. Este análisis ayuda a identificar dónde la organización puede destacar y dónde necesita mejorar.

**Cadena de Valor:** Examina las actividades internas de la organización para identificar áreas donde se puede agregar valor, reducir costos o mejorar la eficiencia.

Establece metas claras y específicas que la organización busca lograr a lo largo del tiempo.

Los objetivos deben ser medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART, por sus siglas en inglés).

Desarrolla un conjunto de acciones y enfoques que la organización utilizará para alcanzar sus objetivos. Las estrategias deben aprovechar las fortalezas y oportunidades, mientras que mitigan las debilidades y amenazas.

Pueden incluir estrategias de crecimiento, expansión geográfica, diversificación de productos, innovación, etc.

Detalla cómo se llevarán a cabo las estrategias. Esto incluye asignar responsabilidades, establecer plazos y recursos necesarios.

Un plan de implementación sólido asegura que la estrategia se traduzca en acciones concretas.

Establece un sistema de seguimiento que mide el progreso hacia los objetivos y permite identificar desviaciones.

Realiza evaluaciones periódicas para ajustar las estrategias según sea necesario en función de los resultados y cambios en el entorno.

Fomenta una cultura que respalde la visión, misión y valores de la organización.

La cultura influye en cómo los empleados actúan y toman decisiones, lo que puede impactar en la ejecución de la estrategia.

Comunica de manera efectiva la estrategia a todos los niveles de la organización para asegurar que todos estén alineados con los objetivos.

Involucra a los empleados en la formulación de la estrategia y brinda oportunidades para que aporten ideas y comentarios.

Fomenta un ambiente en el que la organización aprenda de sus éxitos y fracasos.

Está relacionado con la capacidad de adaptarse y ajustar la estrategia a medida que cambian las circunstancias.

## **Diseño Metodológico**

El presente plan estratégico se realizará con un enfoque de estudio exploratorio con metodología cualitativa, que permitirá con mayor facilidad conocer el comportamiento de la organización en relación con diversas variables del mercado correspondiente al sector en el cual se desenvuelve a partir de una descripción detallada de algunas características que es posible gracias a la observación de los procesos de la empresa que serán valorados desde criterios personales fundamentados en conocimientos teóricos.

Para la realización del plan estratégico se recurre a diferentes fuentes de información, principalmente la información de primera mano es proporcionada por el gerente Daniel Hernán Escarraga por medio de la herramienta entrevista no estructurada con el objetivo de desarrollar un trabajo en donde se inicia un proceso de conocimiento de una situación específica. Para ello se plantearon unas preguntas guía (ver [Anexos: entrevista semiestructurada](#)) identificando los factores generales del contexto organizacional.

Cabe aclarar que enfoque adoptado no solo se dedica a la solución práctica de inconvenientes, sino que también favorece la comprensión y resolución del problema examinado mediante la contribución activa de los miembros de la organización. Además, implica la recopilación y análisis exhaustivo y concluyente de datos de dicha unidad de estudio. Este procedimiento profundiza en la comprensión de la realidad estudiada, abarcando tanto a las personas como al entorno empresarial.

Por lo anterior, entre otras fuentes de información, se seleccionaron algunos instrumentos propios para llevar a cabo la evaluación interna, en este caso se hará uso de los Factores Claves del Éxito, aplicando el perfil de capacidades internas (PCI) y la matriz de evaluación de factores

internos (EFI). Estos instrumentos metodológicos son utilizados para analizar la situación del sector en el que la empresa está involucrada.

En lo que respecta al análisis externo, se aplicará la Matriz E.F.E. (Evaluación de Competencia Externa) y el Perfil de oportunidades y amenazas (POAM). Estas metodologías abarcan aspectos del contexto próximo, así como el departamental para reconocer las posibilidades y desafíos que pueden impactar en el rendimiento de la organización.

Para el análisis competitivo, se aplicará la metodología del modelo Porteriano de las 5 fuerzas competitivas, que busca analizar cinco variables que influyen en la competitividad de cualquier sector de actividad. Estas variables incluyen la entrada de nuevos participantes, la influencia de los proveedores, la competencia existente en el sector, la existencia de alternativas de productos y la influencia negociadora de los compradores.

A partir del diagnóstico estratégico, se realiza el análisis DOFA, el cual se define mediante la evaluación de capacidades internas y el análisis del entorno general y específico. En este proceso, se elabora una lista que identifica todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

El análisis DOFA implica la relación y conciliación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Su objetivo es responder a preguntas clave, como la conversión de amenazas en oportunidades, el aprovechamiento de fortalezas, la anticipación de los efectos de una amenaza y la prevención de debilidades.

Este examen lleva a la creación de estrategias, las cuales se originan al contrastar fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas. Estas estrategias pueden enmarcarse en diversos tipos, como

estrategias de integración, intensivas, defensivas y porterianas, proporcionando un enfoque completo para la toma estratégica de decisiones.

Cabe aclarar que, en las herramientas seleccionadas, tanto como fuentes primarias y secundarias de información, su componente cuantitativo y cualitativo responde consecuentemente a las características propias de cada herramienta, es decir en cuanto a escalas de calificación y métodos de valoración se tomará como base las correspondientes a cada una de las herramientas seleccionadas; en el caso de los ítems considerados a evaluar en cada una se consideran únicamente aquellos aplicables a la organización según la actividad que desarrollan, la estructura organizacional y el acceso a la información. Todas las claridades correspondientes se presentan al momento de aplicar cada uno de los análisis mencionados.

Por último, es pertinente mencionar que la empresa REAL Ingeniería y Construcción S.A.S no posee áreas funcionales y no se han realizado planes a mediano plazo. En su lugar, se ha establecido un sistema de planificación incompleto en el que se ha fijado un indicador de éxito global para cada una de las estrategias. Respecto a esta situación dentro del proceso metodológico se opta por desarrollar un procedimiento el cual ha sido ejecutado por medio de las siguientes acciones:

Definir las tareas necesarias para concretar cada estrategia.

Identificar el tiempo requerido para llevar a cabo cada acción o tarea.

Determinar la meta que se deseada, ya sea cualitativa o cuantitativamente.

Designar al responsable.

Especificar los recursos (técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios).

Organizar la información obtenida en un esquema de secuencia lógica.

## Diagnóstico Situacional

### Matriz DOFA

La matriz FODA facilita la búsqueda de la alineación óptima entre las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades. En consecuencia, guía a la organización se dirige hacia la creación de 4 categorías de estrategias (se pueden clasificar en una variedad de opciones estratégicas generalmente utilizadas en diferentes tipos de organizaciones). Estas estrategias buscan capitalizar las oportunidades, potenciar las fortalezas, mitigar las debilidades y prevenir de manera oportuna las amenazas.

En la Tabla 1, se muestra el desarrollo de la Matriz DOFA, en la cual se identificaron respectivamente las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa REAL Ingeniería y Construcción; a partir del análisis y relacionamiento de estos factores internos y externos, fue posible comprender el estado actual y la proyección de la empresa, por lo tanto se plantea dentro del direccionamiento estratégico proyectado a los siguientes 5 años priorizar las siguiente líneas estratégicas: corporativa, segmentación de mercado, liderazgo en costos y penetración de mercados.

**Tabla 1**

*Matriz DOFA*

<b>Análisis Interno</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	- Comunicación y control gerencial.	- Flexibilidad de la estructura organizacional.
	- Acceso a capital cuando se requiere.	- Nivel de rentabilidad. - Nivel de control gerencial y de costo.

---

<b>Análisis Externo</b>	- Valor agregado del producto.	- Nivel coordinación e integración con otras áreas.
	- Administración del personal.	- Estrategia de precios.
	- Nivel de experiencia	- Efectividad de la producción.
	- Participación del mercado	
	- Ciclo de vida del producto	

---

<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
- Disponibilidad de crédito.		
- Ingreso per cápita.		
- Presupuesto destinado para la innovación.		
- Tasas de mortalidad empresarial		
- Número de personas por hogar y distribución de estas	Penetración de Mercado	Corporativa
- Población (total, crecimiento y variación)		
- Niveles de competitividad		
- Exenciones tributarias		

---

- 
- Tecnología en el ámbito del negocio

Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
- Inflación		
- Cobertura en el mercado de proyectos de ingeniería		
- Relación públicos – privados	Segmentación de Mercado	Liderazgo en Costos
- Impuestos en el sector de ingeniería		
- Ley laboral		
- Subsidios para el sector		

---

### **Estrategias Funcionales**

Dentro de las líneas estratégicas seleccionadas para abordar dentro de los 5 próximos años, se optó por centrarse en la renovación de la imagen corporativa para proyectar una identidad moderna y alineada con los objetivos a largo plazo. La segmentación de mercados se consideró esencial para entender mejor las necesidades de los clientes y dirigir los esfuerzos de marketing de manera más efectiva.

Además, la estrategia de liderazgo en costos se estableció para garantizar la competitividad, mientras que la penetración de mercado busca expandir la base de clientes existente. Estas líneas estratégicas fueron priorizadas por su potencial para impulsar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa en un entorno empresarial dinámico.

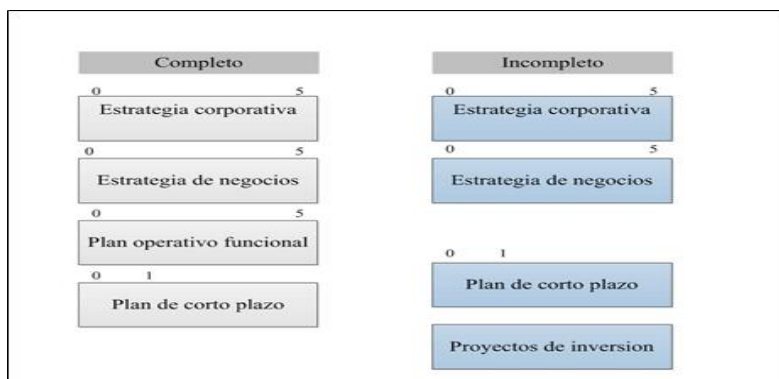
De este modo, a continuación, se aborda el tema de cada propuesta definida en función del respectivo análisis realizado a la empresa y por ende respecto a las estrategias definidas:

REAL Ingeniería y Construcción no posee áreas funcionales, dado que existe un cuerpo administrativo y uno operativo, el primero se encarga de hacer todas las actividades relacionadas con mercadeo, finanzas y todo lo referente a la legalidad de la empresa, el segundo estaría representado por un cuerpo operativo, encargado de la ejecución de los proyectos.

Por tal motivo la generación de planes funcionales de mediano plazo no se puede llevar a cabo, por lo cual se realizará un sistema de planificación incompleto, el cual se puede apreciar en la Ilustración 2, donde a partir de la estrategia de negocio se pasa a realizar los planes de corto plazo (planes operativos) dado que no hay evidencia de sistemas operativos funcionales.

## Figura 2

*Sistema de planes convencional completo e incompleto.*



*Fuente:* Estrategia para la empresa en América Latina. Antonio Frances.2001.

Por otra parte, la decisión estratégica de emprender una transformación en la imagen corporativa de la empresa surge como respuesta a la imperativa necesidad de adecuarse a un entorno empresarial que se caracteriza por su dinamismo y continua evolución. Este cambio estratégico no solo tiene como objetivo reflejar fielmente la identidad y los valores fundamentales de la marca, sino también reforzar la posición en el mercado, mejorar la percepción de nuestros clientes y stakeholders, y destacar de manera distintiva frente a la competencia.

Con esta iniciativa, se busca proyectar una imagen renovada, contemporánea y alineada de manera precisa con los objetivos estratégicos planteados para la empresa, lo que, sin duda, contribuirá significativamente a su crecimiento y éxito a largo plazo. Cabe destacar que en la Ilustración 3 se presenta el plan correspondiente al cambio de imagen corporativa, donde se detallan las acciones y estrategias previstas para llevar a cabo esta importante iniciativa.

**Tabla 2**

*Plan de cambio de imagen corporativa*

<b>Línea Estratégica 1. Cambio de Imagen</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>		<b>Maximizar Ventas</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Indicadores De Gestión</b>
Determinación de la estructura organizativa para llevar a cabo los	Administrador	10/06/2024	12/06/2024	Informe de la estructura organizativa.

---

**Línea Estratégica 1. Cambio de Imagen**


---

<b>Objetivo Estratégico</b>		Maximizar Ventas		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Indicadores De Gestión</b>
planes de mejoramiento de procesos.				
Desarrollar una estrategia de aprendizaje.	Administrador	13/07/2024	14/08/2024	Informe de estrategia de aprendizaje desarrollada.
Realizar la modernización de los procesos de la empresa.	Administrador	15/08/2024	17/09/2024	Modernización de los principales procesos de la empresa.
Desarrollar y ejecutar soluciones a pequeña escala (Prueba piloto).	Administrador	18/09/2024	19/10/2024	Informe de las 5 pruebas piloto de los procesos rediseñados (Una para cada proceso).
Medir y monitorear los cambios realizados.	Coordinación Gral. Secretaría General Dirección General	20/10/2024	20/11/2024	Informe de medición del 100% de los cambios realizados.

---

Además, como parte de las estrategias funcionales, se ha tomado la decisión estratégica de llevar a cabo una segmentación detallada de nuestros mercados. Esta medida busca una comprensión más profunda de las necesidades y preferencias de nuestros clientes, permitiéndonos ofrecer soluciones más personalizadas y efectivas. La segmentación de mercados nos brindará la oportunidad de identificar nichos específicos con potencial de crecimiento y rentabilidad. En este sentido, en la Ilustración 4 se presenta el plan correspondiente al nicho de mercado, donde se detallan las acciones y estrategias diseñadas para alcanzar con éxito este segmento específico.

**Tabla 3**

*Plan de nicho de mercado*

<b>Línea Estratégica 2. Nicho de Mercado</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>		Aumentar la Participación de la Empresa en el Mercado		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Indicadores De Gestión</b>
Identificar las variables de segmentación y segmentar el mercado.	Secretaria Gral.	21/11/2023	21/12/2024	Informe de estudio y análisis del 80% del mercado disponible para determinar la segmentación.
Desarrollar los perfiles de los segmentos.	Secretaria Gral.	10/02/2024	12/03/2025	Informe del desarrollo de perfil del 200% de los segmentos identificados.

---

**Línea Estratégica 2. Nicho de Mercado**


---

<b>Objetivo Estratégico</b>		Aumentar la Participación de la Empresa en el Mercado		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Indicadores De Gestión</b>
Evaluar los atractivos de cada segmento.	Secretaria Gral.	13/03/2024	14/04/2025	Informe del tamaño, crecimiento, atractivo estructural, objetivos y recursos de la empresa.
Seleccionar el (los) segmento (s) meta.	Administrador	15/04/2024	16/05/2025	Informe de segmentos metas seleccionados.
Identificar los conceptos posibles de posicionamiento para cada segmento de meta.	Secretaria Gral.	17/05/2024	17/06/2024	Informe de investigación de mercados realizada de los segmentos.

---

También se propone una estrategia en específico para mejorar la rentabilidad, tomando la decisión de implementar el liderazgo en costos. Esta medida se fundamenta en la búsqueda constante de eficiencias operativas y optimización de recursos, con el fin de ofrecer productos y servicios de alta calidad a precios competitivos. La estrategia de liderazgo en costos permitirá mantener una ventaja diferencial en el mercado, atrayendo a un segmento amplio de clientes sensibles al precio y mejorando nuestra la a largo plazo. En este contexto, en la Ilustración 5 se presenta el plan detallado correspondiente a la estrategia de liderazgo en costos.

**Tabla 4***Plan de liderazgo en costos*

<b>Línea Estratégica 3. Liderazgo en Costos</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>		Alcanzar Mayores Niveles De Rentabilidad		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Indicadores De Gestión</b>
Analizar el uso de los activos de las instituciones para identificar los ociosos.	Coordinador Gral.	18/06/2024	19/08/2024	Informe de análisis del 100% de los activos de la empresa.
Identificar y determinar información general de las inmobiliarias, demás empresas (Intermediarios) o clientes potenciales para llevar a cabo arrendamientos.	Secretaria Gral.	20/09/2024	10/10/2024	Informe de 5 al 10 inmobiliarias o clientes potenciales para los arrendamientos identificados.
Analizar los costos o condiciones de los intermediarios o clientes potenciales.	Administrador	11/11/2024	12/12/2024	Informe del análisis de las condiciones de los intermediarios o clientes potenciales identificados.

---

**Línea Estratégica 3. Liderazgo en Costos**


---

<b>Objetivo Estratégico</b>		Alcanzar Mayores Niveles De Rentabilidad		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Indicadores De Gestión</b>
Seleccionar los intermediarios óptimos para generar los contratos de arrendamiento.	Administrador	10/02/2025	19/02/2025	Informe de los intermediarios o clientes seleccionados.
Generar y manejar los contratos de arrendamiento.	Administrador	20/03/2025	10/04/2025	Contratos de arrendamientos firmados, por lo menos 3 al año.

---

Con el objetivo de fortalecer nuestra presencia en el mercado y aumentar nuestra participación en él, hemos decidido implementar una estrategia de penetración de mercado. Esta estrategia se enfoca en la captación de nuevos clientes en los segmentos existentes mediante la oferta de productos o servicios a precios más bajos o con mayores beneficios que los ofrecidos por la competencia. La implementación de esta estrategia nos permitirá incrementar nuestra base de clientes, generar mayores ingresos y mejorar nuestra posición competitiva. En la Ilustración 6 se presenta el plan correspondiente a la estrategia de penetración de mercado, donde se detallan las acciones y medidas específicas que se llevarán a cabo para su ejecución exitosa.

**Tabla 5***Plan De Penetración De Mercado*

<b>Línea Estratégica 4. Penetración de Mercado</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>				
Aumentar la participación de la empresa en el mercado.				
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Indicadores De Gestión</b>
Diagnosticar la percepción que tienen los diversos grupos de referencia acerca de la empresa.	Coordinación Gral.	11/04/2024	12/05/2025	Informe de las percepciones de por lo menos el 70% de los grupos de referencia de la empresa.
Diagnosticar las necesidades que tienen los diversos grupos de referencia acerca de la empresa.	Coordinación Gral.	13/05/2024	15/06/2025	Informe de las necesidades de por lo menos el 70% de los grupos de referencia de la empresa.
Revisar y rediseñar las Políticas Institucionales para mantener una mejor relación con los grupos de referencia.	Administrador	16/06/2024	17/07/2024	Informe de las nuevas políticas necesarias para sostener las relaciones con los grupos de referencia.

---

### Línea Estratégica 4. Penetración de Mercado

---

<b>Objetivo Estratégico</b>		Aumentar la participación de la empresa en el mercado.		
Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Indicadores De Gestión
Enlazar los programas RRPP con los estudios de Segmentación de Mercado (Estrategia de posicionamiento)	Coordinación Gral.	18/07/2024	18/08/2025	Establecimiento de una congruencia en la comunicación interna y externa de la empresa.
Planeacion y lanzamiento de los programas de relaciones públicas.	Coordinación Gral.	19/08/2024	20/09/2025	Lanzar por lo menos 5 programas de RRPP
Evaluación de los programas de RRPP	Coordinación Gral.	21/09/2024	22/10/2025	Informe de evaluación del 100% de los programas desarrollados.

---

### **Análisis Competitivo**

El entorno competitivo de una empresa está compuesto por una serie de participantes y factores que influyen directamente en los resultados tanto de la empresa como de sus competidores. El entorno competitivo se considera, por lo tanto, un componente fundamental

para la empresa, siendo crucial el entendimiento y el análisis de su evolución al momento de concebir una estrategia competitiva sostenible (Becker, Huselid, , & Beatty., 2002).

La evaluación competitiva se realizará empleando el modelo de las fuerzas competitivas propuesto por Porter (1980). Este modelo posibilita analizar un sector económico o una organización basándose en los elementos que conforman el entorno competitivo, o fuerzas competitivas, donde cada una de las cinco fuerzas ejerce influencia sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo. El conocimiento de estas fuerzas facilitará la determinación de las estrategias que deben adoptarse en la empresa

### ***Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas***

**Rivalidad entre Competidores Existentes.** Según Porter (1980) la rivalidad competitiva se presenta entre empresas pertenecientes al mismo S.A.E. manifestándose la intensidad en la pugna por conseguir un mejor posicionamiento. En la Ilustración 7 se presenta una adaptación al modelo de Porter que sirve de guía comparativa y aplicable al presente diagnóstico.

En el caso del sector de ingeniería encontramos dos factores determinantes:

***Número de Competidores del Sector (Grado de Concentración).*** El grado de concentración en un sector se refiere a la cantidad y distribución de las empresas competidoras en ese ámbito. En el municipio de Bello, actualmente existen aproximadamente 81 empresas en el sector (SuperSociedades 2023).

Estas empresas generan una competencia intensa entre sí, a veces recurrir a prácticas de competencia desleal. Por esta razón, se clasifica el grado de concentración de competidores en el sector de ingeniería industrial formal en Bello como "alto".

**Barreras de Salida.** La liquidación de una empresa implica esfuerzos considerables en términos regulatorios y económicos, ya que implica la liquidación del presupuesto existente, la disposición de activos, el pago a acreedores y la entrega de registros actualizados a la cámara de comercio. También se debe informar con suficiente antelación a todos los clientes sobre la situación de liquidación, lo que incluye la búsqueda de lugares en otras empresas para ellos. Debido a estos desafíos, se califica el nivel de barreras de salida en el ámbito de la educación formal, como "alto".

### Figura 3

*Modelo de las 5 fuerzas competitivas*



*Fuente:* Adaptación elaborada por Bermeo (2011)

**Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.** La intensidad de la amenaza de entrada de nuevos competidores depende de los obstáculos para ingresar al mercado, salir de él y de la reacción esperada de los competidores ya establecidos, según el modelo de Porter. Se identifican tres factores clave de importancia moderadamente alta en esta amenaza:

***Barreras de Entrada.*** Costos: De acuerdo con informes de la Cámara de Comercio de Antioquia, las empresas de este departamento atienden a un número considerablemente mayor en este sector.

Esto indica la presencia de economías de escala en las empresas de ingeniería formal de Antioquia. Estas economías de escala hacen que sea más difícil para los nuevos competidores ingresar al mercado, ya que enfrentarían costos significativamente más altos para ofrecer servicios educativos a una escala similar.

En consecuencia de lo anterior, se puede concluir que en cerca del 83% del sector de ingeniería industrial en el departamento de Antioquia, hay indicios de economías de escala, aunque estas son moderadas. En el 17% restante del sector estas economías de escala son limitadas. Por lo tanto, la existencia de economías de escala en el sector de ingeniería en el departamento de Antioquia se clasifica como "media-alta".

Curva de experiencia:

Por lo tanto, se puede concluir que existen tantas instituciones con una larga trayectoria en el sector, con ejemplos como aquellas que cuentan con 30 y 10 años de experiencia, así como empresas más recientes. Esto lleva a calificar la presencia de curvas de experiencia en las operaciones de las empresas que componen el sector como "media-alta".

Posicionamiento:

En el departamento de Antioquia, encontramos algunas empresas, tanto públicas como privadas, que han logrado posicionarse muy bien en cuanto a la calidad de sus servicios de ingeniería. Esto se refleja en los resultados a nivel nacional, donde algunas de estas empresas han logrado destacar con profesionales competentes entre los mejores del país. Por lo tanto, se califica la existencia de barreras de entrada debido al posicionamiento en un nivel "medio-alto".

Intervenciones gubernamentales: En cuanto a regulaciones generales y marcos legales, las normativas iniciales para operar en el sector de ingeniería formal son exigentes en cuanto a la calidad de los procesos que las empresas deben mantener en la prestación de sus servicios. Se requiere una alta calidad en los procesos de innovación y en su fuerza de profesionales competentes. Por lo tanto, las barreras de entrada debido a regulaciones generales y marcos legales se califican en un nivel de "equilibrio".

Inversiones de capital: A pesar de que algunas empresas en el sector son financieramente sólidas y tienen recursos significativos, las inversiones de capital requeridas para ingresar al sector de la ingeniería formal no son sustanciales. No se requieren inversiones significativas de capital para entrar en este mercado, por lo que las barreras de entrada derivadas de las altas inversiones requeridas y la fortaleza financiera del sector se califican en un nivel "medio-bajo".

**Poder de Negociación de los Proveedores.** Para el análisis de esta segunda fuerza, se tomará como referencia el mercado laboral de profesionales competentes, ya que son los principales proveedores de las empresas de ingeniería que conforman el sector de la ingeniería formal. Se analizarán tres factores:

Grado de concentración (Número de proveedores del sector):

Teniendo en cuenta que en Bello hay alrededor de 81 empresas de ingeniería en un sector dinamizado por proyectos de construcción e industrialización junto con una tasa de 69.315 profesionales en ingeniería (Min educación, 2023), esto implicaría una competencia moderada por parte de las empresas de ingeniería para acceder a los servicios de los profesionales competentes, y por lo tanto, estos últimos mantendrán un poder de negociación relativo. Además,

se ha observado que el potencial de crecimiento del mercado laboral de profesionales competentes en Bello es considerable en los últimos dos años.

Grado de importancia del producto del proveedor:

Los profesionales competentes son los proveedores clave de las empresas de ingeniería, ya que son quienes proveen directamente los productos ofrecidos a los clientes. Sin sus servicios, no existiría una empresa de ingeniería. Por lo tanto, el grado de importancia del producto del proveedor se califica en un nivel "alto".

Posibilidad de integración hacia adelante:

En lo que respecta a la formación de empresas de ingeniería por parte de profesionales competentes, este caso se da con relativa frecuencia y está dirigido principalmente a la creación de empresas de ingeniería en el campo de la innovación. Por lo tanto, se califica la posibilidad de integración hacia adelante en un nivel "medio-alto".

**Poder de Negociación de los Compradores.** En esta fuerza se identifican tres variables o factores clave.

Grado de concentración (Número de compradores) e Importancia de los volúmenes de compra de los clientes:

En el sector de la ingeniería formal, el cliente promedio y genérico es cada empresa que busca servicios de ingeniería. Sin embargo, se está iniciando el proceso de contrataciones para servicios de ingeniería por parte de entidades gubernamentales como el Ministerio de Industria y Comercio. Estas entidades representan clientes muy significativos debido a sus altos volúmenes de adquisiciones o contratos generados. En general, el "grado de concentración de los compradores del sector" se califica en un nivel "medio-bajo".

Grado de importancia del producto:

Se refiere a lo que representa el costo del producto para el comprador. Para inferir en este factor, se tomará en cuenta el nivel de gastos en servicios de ingeniería en el departamento de Antioquia. Dado que el gasto en este rubro es elevado, la representatividad del costo del producto para los clientes (grado de importancia del producto) se califica en un nivel "alto".

Conocimiento del sector:

El conocimiento del sector de la ingeniería formal por parte de las empresas es significativo. Esto se evidencia en las importantes asociaciones de empresas de ingeniería que existen en el municipio y que trabajan activamente para fomentar el crecimiento de las empresas de ingeniería. Por esta razón, se califica la variable "conocimiento del sector de la ingeniería formal en el municipio de Bello por parte de los clientes" en un nivel "medio-alto".

***Competencia entre Productos Sustitutos.*** Número de productos sustitutos:

Según la normativa de ingeniería, no existen servicios sustitutos para la ingeniería formal. Lo que existen son servicios complementarios que se enfocan en garantizar la eficiencia de las empresas de ingeniería, como, por ejemplo, la asesoría en gestión empresarial, el diseño de software especializado, entre otros. Por lo tanto, el número de productos sustitutos en el sector de la ingeniería industrial se califica como "inexistente".

Posicionamiento y competitividad de los sustitutos:

No se observa la presencia de productos sustitutos para los servicios de ingeniería formal. Por lo tanto, el posicionamiento y competitividad de productos alternativos en la industria de la ingeniería formal se califica como "inexistente".

Considerando lo anterior, en la Tabla 2, se presenta una respectiva clasificación para las fuerzas identificadas en relación con la industria en la cual desarrolla sus labores la empresa.

De este modo, para concluir el análisis competitivo, se mencionarán las oportunidades y amenazas del sector de la ingeniería formal, los cuales son evidentes en el siguiente Tabla 3.

Todas estas fuerzas se resumen en el análisis competitivo, expuesto en la Tabla 4, proporcionando porcentajes de impacto de cada una de las fuerzas competitivas que afectan a la empresa y al sector.

**Tabla 6**

*Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas.*

<b>Rivalidad entre Competidores Existentes</b>			
<b>Factores</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Número y tamaño de los competidores	X		
Costos fijos			X
Barreras de salida	X		
Diferenciación del servicio		X	
<b>Evaluación Final</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>Riesgo De Ingreso</b>	2	1	1
<i>Promedio</i>	<i>50</i>	<i>25</i>	<i>25</i>
<b>Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores</b>			
<b>FACTORES</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Economías de escala	X		
Posicionamiento		X	
Inversiones de Capital			X
Curva de experiencia	X		
Subsidios	X		

Regulaciones y marco legal		X	
Potencial de crecimiento		X	
<b>Evaluación Final</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>Riesgo de Ingreso</b>	3	3	1
<i>Promedio</i>	48,85	42,85	14,29

#### Poder De Negociación De Los Proveedores

<b>Factores</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Tamaño y concentración	X		
Amenaza de integración hacia adelante	X		
Importancia del producto para el comprador	X		
Costo de cambio			X
<b>Evaluación Final</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>Riesgo de Ingreso</b>	3		1
<i>Promedio</i>	75	0	25

#### Poder De Negociación De Los Compradores

<b>Factores</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Grado de concentración			X
Volúmenes de compra			X
Grado de importancia del servicio	X		
Conocimiento del sector	X		
<b>Evaluación Final</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>Riesgo de Ingreso</b>	2	0	2
<i>Promedio</i>	50	0	50

<b>Amenaza De Productos Sustitutos</b>			
<b>Factores</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Numero de sustitutos			X
Posicionamiento y competitividad de sust.			X
Costo o facilidad de cambio del comprador			X
<b>Evaluación Final</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>Riesgo de Ingreso</b>	0	0	3
<b>Promedio</b>	0	0	100

**Tabla 7**

*Oportunidades y amenazas del sector.*

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Rivalidad entre competidores existentes:	Entrada de nuevos competidores:
Diferenciación del producto.	Curvas de experiencia, inversiones de capital bajas y crecimiento del mercado
Poder de negociación de los compradores:	Poder de negociación de los proveedores:
alto grado de conocimiento del sector y de la importancia al servicio educativo	amenaza de integración hacia adelante

### ***Matriz del perfil competitivo (MPC)***

La matriz del perfil competitivo tiene la responsabilidad de reconocer a los competidores destacados de la empresa, señalando tanto sus puntos fuertes como sus áreas de vulnerabilidad, en relación con un indicador de la posición estratégica de la empresa. Los factores críticos o

determinantes para el éxito en una Matriz de Perfil Competitivo son de naturaleza más general y no incluyen información específica o concreta, pudiendo incluso enfocarse en cuestiones internas. En el caso de la empresa Real Ingeniería y construcción se hará un comparativo con 2 empresas con características similares en cuanto a ubicación y precios siendo estas dos su principal competencia en el sector.

**Tabla 8***Matriz del perfil competitivo*

<b>Matriz De Perfil Competitivo</b>							
<b>Factores Claves de Éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Real Ingeniería</b>		<b>xxx</b>		<b>Xxx</b>	
		<b>Cal.</b>	<b>Pond.</b>	<b>Cal.</b>	<b>Pond.</b>	<b>Cal.</b>	<b>Pond.</b>
		<i>Participación en el Mercado</i>	0,1	2	0,2	2	0,2
<i>Diferenciación del Servicio</i>	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
<i>Posición Financiera</i>	0,3	3	0,9	2	0,6	3	0,9
<i>Calidad</i>	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9
<i>Experiencia En El Sector</i>	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4
<b>Total, Resultado Ponderado</b>	<b>1</b>	--	<b>2,6</b>	--	<b>2,3</b>	--	<b>2,6</b>

## **Diagnóstico Estratégico**

El análisis estratégico posibilita la obtención de la información requerida para realizar una descripción de los elementos que influyen en la organización tanto interna como externamente.

### **Análisis Interno**

El análisis interno se fundamenta teóricamente mediante la creación de la matriz P.C.I. (Perfil de Capacidad Interna) y la matriz E.F.I (Evaluación de factores internos), en las cuales se identificarán y evaluarán las fortalezas y debilidades que corresponden a la empresa "REAL Ingeniería y Construcción S.A.S."

### ***Matriz P.C.I***

El perfil de capacidad interna se emplea como un enfoque integral para evaluar las fortalezas y debilidades dentro de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas presentes en su entorno externo. A través de este enfoque, se realiza un diagnóstico exhaustivo que abarca todas las categorías de capacidad que influyen en la empresa. El PCI se estructura en torno a cinco categorías específicas: capacidad financiera, directiva, tecnológica, de talento humano y de competitividad.

Para entender cada una de las matrices del PCI, es importante conocer el método de evaluación utilizado. La valoración del perfil de fortalezas y debilidades del perfil se elaboró teniendo en cuenta el método utilizado por (Serna,2014).

Primero se Identifican las fortalezas y debilidades asignando un valor de 1 (Bajo), 2 (Medio), 3 (Alto) a cada una de las variables dependiendo si se considera una debilidad para la empresa o una fortaleza. Luego, se asigna una valoración de 1 (Bajo), 2 (Medio), 3 (Alto) al impacto de cada uno de los factores de análisis. En la columna de ponderación (POND) se



---

**Perfil de Capacidades Internas (PCI)**


---

**Capacidad Financiera**


---

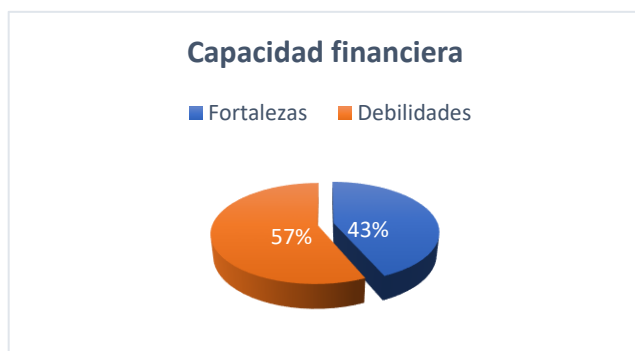
Factor De Análisis	Fortalezas				Debilidad				Impacto			
	A	M	B	Prom	A	M	B	Prom	A	M	B	Pond
	3	2	1		3	2	1		3	2	1	
<b>para salir del mercado</b>												
<b>Acceso a capital cuando se requiere</b>	X								X			9
<b>Nivel de rentabilida d</b>					X				X			9
<b>Nivel de control gerencial y de costos</b>					X				X			9
<b>Habilidad para competir con precios</b>						X					X	2
	3	-	1	2	6	2	-	2.6	9	-	2	

---

De los 5 indicadores considerados para evaluar el factor económico de la empresa, 2 se consideran fortalezas medias y las otras 3 debilidades altas. En la ilustración 4, se evidencia que las debilidades alcanzan una proporción del 57% frente a un 43% de fortalezas.

**Figura 4**

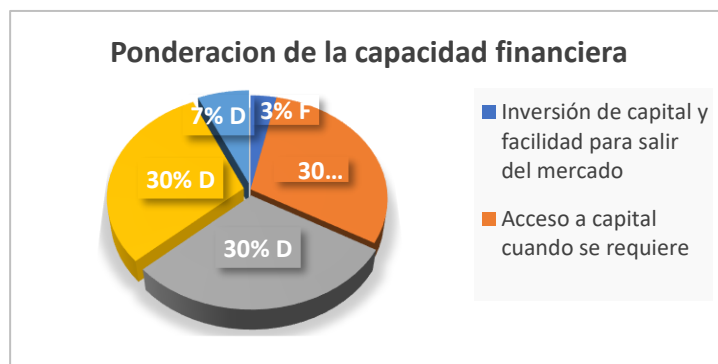
*Capacidad financiera*



En la ilustración 5 se observa la proporción de cada variable evaluada en la ponderación de la capacidad financiera. Si se tiene en cuenta que las debilidades abarcan el 67% de la ponderación y las fortalezas el 33%, se evidencia que la empresa tiene una debilidad considerable en sus finanzas.

**Figura 5**

*Ponderación de la capacidad financiera*



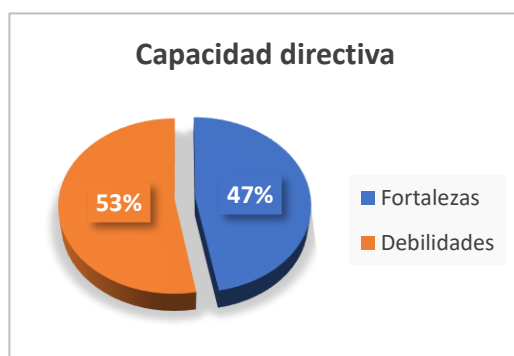
**Tabla 10***Perfil Capacidad Directiva*

<b>Perfil de Capacidades Internas (PCI)</b>													
<b>Capacidad Directiva</b>													
<b>Factor De Análisis</b>	<b>Fortaleza</b>				<b>Debilidad</b>				<b>Impacto</b>				
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>PROM</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>PROM</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>POND</b>	
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
Flexibilidad de la estructura organizacional.					X				X			9	
Comunicación y control gerencial.	X								X			9	
Sistema de coordinación		X								X		6	
Análisis interno	X								X			9	
Evaluación y pronóstico del medio.					X				X			9	
Uso de planes estratégicos.					X				X			9	
Sistemas de monitoreo del desempeño.						X				X		4	
Sistemas de control.					X				X			9	
Sistema de toma de decisiones.			X							X		2	
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2.5</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2.8</b>					

Respecto a los 9 indicadores considerados para evaluar la capacidad directiva, se consideran 4 fortalezas altas y las otras 5 debilidades altas. En ilustración 6, se evidencia que las debilidades alcanzan una proporción del 53% frente a un 47% de fortalezas.

### Figura 6

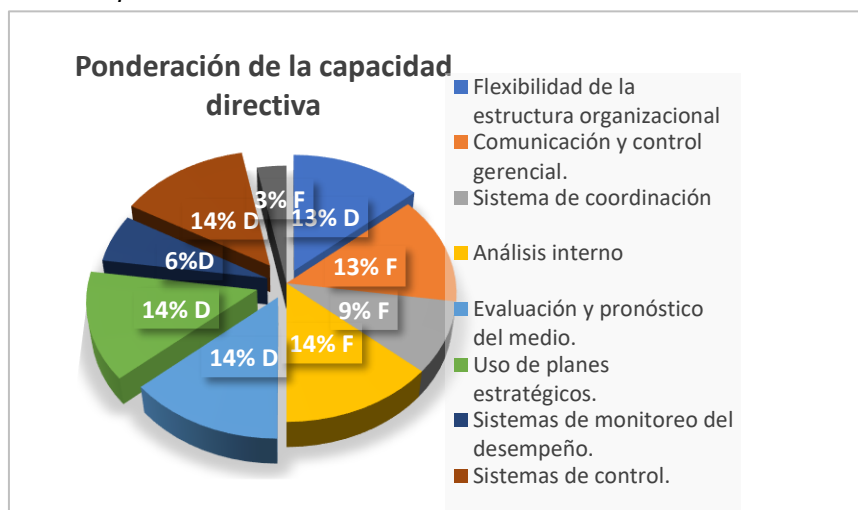
#### *Capacidad directiva*



La ilustración 7 presenta la proporción de cada variable evaluada en la ponderación de la capacidad directiva. Si se tiene en cuenta que las debilidades abarcan el 53% de la ponderación y las fortalezas el 47%, se ratifica que la empresa debe mejorar las habilidades, competencias y cualidades de los líderes y la gestión en la organización.

### Figura 7

#### *Ponderación de la capacidad directiva*



**Tabla 11***Perfil Capacidad de Talento Humano*

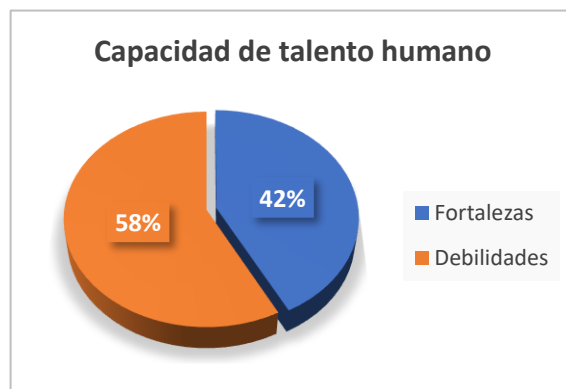
<b>Perfil De Capacidades Internas (PCI)</b>												
<b>Capacidad De Talento Humano</b>												
<b>Factor De Análisis</b>	<b>Fortalezas</b>				<b>Debilidad</b>				<b>IMPACTO</b>			
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>PROM</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>PROM</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>POND</b>
	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
Administración del personal.	X								X			9
Pertenencia y Motivación		X							X			6
Sistema de incentivos					X				X			9
Ausentismo			X							X		2
Nivel de rotación y/o Estabilidad		X								X		4
Índices de desempeño					X						X	9
Nivel académico y de experiencia	X								X			9
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2.2</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>				

Para los 7 indicadores que analizan la capacidad de talento humano, se consideran 5 fortalezas medias y las otras 2 debilidades altas. La ilustración 8, se muestra que las debilidades

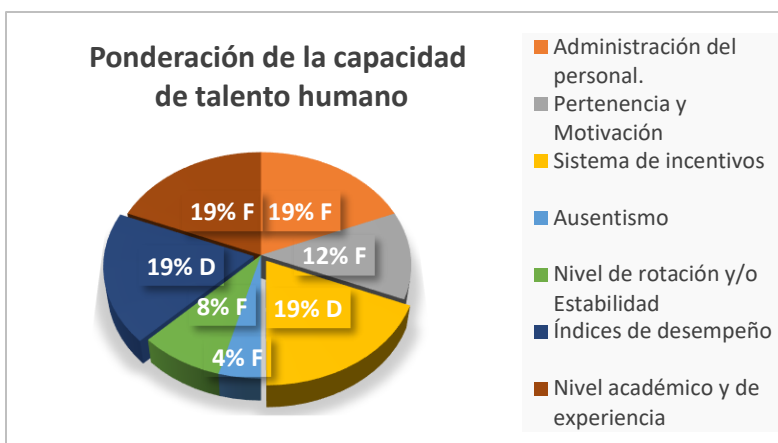
alcanzan una proporción del 58% frente a un 42% de fortalezas. Lo que muestra debilidades con impactos significativos que debe mejorar.

### Figura 8

*Capacidad de talento humano*



La ilustración 9 presenta la proporción de cada variable evaluada en la ponderación de la capacidad de talento humano. Las fortalezas alcanzan el 62% de la ponderación y las debilidades el 38%, esto indica que en este factor de análisis la empresa tiene fortalezas significativas, especialmente en áreas como la administración del personal, índices de desempeño, y nivel académico y de experiencia. Sin embargo, en factores como índices de desempeño y sistemas de incentivos debe establecer mejoras.

**Figura 9***Ponderación de la capacidad de talento humano***Tabla 12***Capacidad Tecnológica*

Perfil De Capacidades Internas (PCI)													
Capacidad Tecnológica													
Factor De Análisis	Fortaleza				Debilidad				Impacto				Pond
	A	M	B	Prom	A	M	B	Prom	A	M	B		
	3	2	1		3	2	1		3	2	1		
Efectividad de la producción					X				X				9
Economías de escala					X				X				9
Nivel de coordinación e							X				X		1

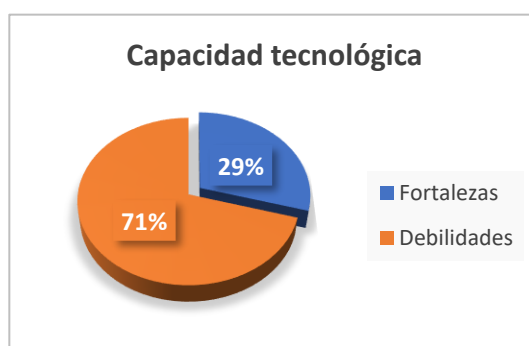
integración con  
otras áreas

Nivel								9
tecnológico			X				X	
Nivel								4
tecnológico de				X			X	
los productos								
Valor agregado								1
del producto	X						X	
<b>Total</b>	1	1	9	2	1	2.4		

Para los 6 indicadores que analizan la capacidad de talento humano, tan solo se considera 1 fortaleza baja y las otras 5 debilidades altas. En la ilustración 10, se muestra que las debilidades alcanzan una proporción del 71% frente a un 29% de fortalezas.

**Figura 10**

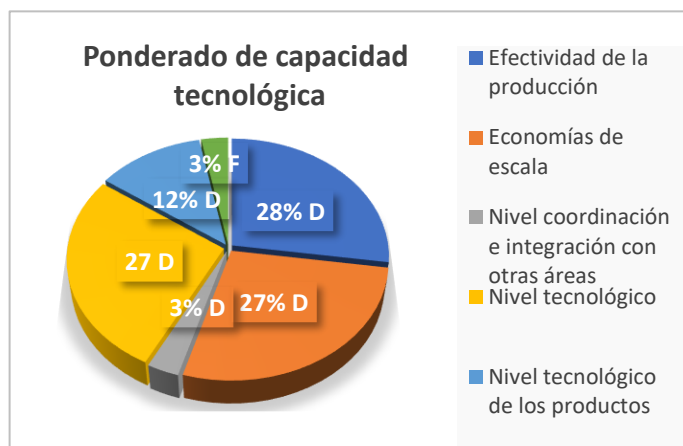
*Capacidad tecnológica*



La ilustración 11 presenta la proporción de cada variable evaluada en la ponderación de la de talento humano. Las fortalezas alcanzan solo el 3% de la ponderación y las debilidades el 97%, lo que indica que se debe iniciar planes de mejora importantes.

**Figura 11**

*Ponderación de la capacidad tecnológica*



**Tabla 12**

*Perfil Capacidad Competitiva*

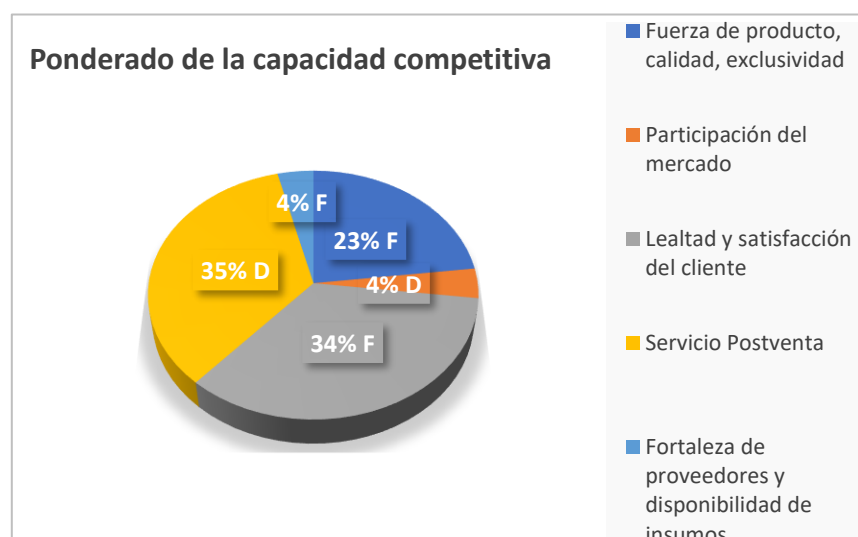
Perfil De Capacidades Internas (PCI)												
Capacidad Competitiva												
Factor De	Fortaleza				Debilidad				Impacto			
	A	M	B	Prom	A	M	B	Prom	A	M	B	Prom
<b>Análisis</b>	3	2	1		3	2	1		3	2	1	
Fuerza de producto, calidad, exclusividad		X							X			6
Participación del mercado							X			X		1



La ilustración 13 presenta la proporción de cada variable evaluada en la ponderación de la de talento humano. Las fortalezas alcanzan el 61% de la ponderación y las debilidades el 39%. Se evidencia que la lealtad y satisfacción del cliente, así como el servicio postventa, son áreas críticas que tienen un impacto significativo en la capacidad competitiva de la empresa. Por otro lado, la participación del mercado y la fortaleza de proveedores tienen un impacto menor.

**Figura 13**

*Ponderado de la capacidad de competitividad*



### ***Matriz E.F.I.***

Esta herramienta posibilita la formulación de estrategias al resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más críticas en distintas áreas, además de establecer un fundamento para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al elaborar la matriz EFI para la empresa "REAL Ingeniería y Construcción S.A.S", fue esencial emplear los factores internos clave y aplicar juicios intuitivos, tal como se logra apreciar en la Tabla 10. Es crucial tener en cuenta que, a pesar de su enfoque científico, esta técnica no debe ser considerada como absolutamente concluyente.

En este proceso, se asigna un peso a cada factor en un rango de 0 a 1, de manera que la condición es que la suma total de los pesos de los factores sea igual a 1.

Luego, se asigna un valor que varía de 1 a 4, dependiendo de la importancia del factor. En última instancia, se realiza la multiplicación del peso por el valor de cada factor para obtener una ponderación.

**Tabla 12**

*Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)*

<b>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)</b>			
<b>Factor De Análisis</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Comunicación y control gerencial.	0,1	4	0,4
Sistema de coordinación	0,05	3	0,15
Acceso a capital cuando se requiere	0,07	4	0,28
Valor agregado del producto	0,06	3	0,18
Administración del personal.	0,08	4	0,32
Ausentismo	0,05	3	0,15
Nivel de experiencia	0,08	4	0,32
Participación del mercado	0,05	3	0,15
Ciclo de vida del producto	0,06	4	0,24
<b>Debilidades</b>			
Flexibilidad de la estructura organizacional	0,05	2	0,1

---

**Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)**


---

<b>Factor De Análisis</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
Nivel de rentabilidad	0,04	1	0,04
Nivel de control gerencial y de costos	0,07	1	0,07
Nivel tecnológico	0,05	1	0,05
Nivel coordinación e integración con otras áreas	0,04	2	0,08
Sistema de incentivos	0,06	2	0,12
Estrategia de precios	0,05	2	0,1
Efectividad de la producción	0,04	2	0,08
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,83</b>

---

*Nota.* La tabla revela que las fortalezas más significativas de la empresa "REAL Ingeniería y Construcción S.A.S" incluyen su control gerencial, la competencia de los colaboradores y su gestión de recursos humanos, como lo indican su calificación de 4 y su peso ponderado.

Por otro lado, las debilidades más prominentes son la falta de estrategias de incentivos y de costos, lo que implica una falta de comprensión profunda de su rentabilidad. Además, el nivel tecnológico es bastante bajo, ya que cuentan solo con seis computadoras, cuatro para estudiantes y dos para personal administrativo, una impresora multifuncional y un videobeam. Esto limita su capacidad para competir y ofrecer una mayor calidad a sus clientes en comparación con sus competidores.

En cuanto al total ponderado, se sitúa por encima del promedio, con un resultado de 2,83, lo que sugiere que la empresa, aunque no está en una situación interna precaria, necesita mejorar en varios aspectos para fortalecer su posición competitiva en el mercado.

A continuación, se describen las variables en la Matriz EFI:

### **Fortalezas**

1. Comunicación y control gerencial: Los canales de comunicación informales y eficientes agilizan el proceso de comunicación dentro de la organización.
2. Sistema de coordinación: La coordinación de actividades enfrenta dificultades debido a la falta de definición y al conocimiento insuficiente del personal en cuanto a sus funciones y responsabilidades, así como a la ausencia de procesos y procedimientos explícitos en la institución.
3. Acceso a capital cuando se requiere: La calidad de los activos corrientes es buena, lo que significa que son líquidos y permiten una respuesta efectiva a las obligaciones a corto plazo. Además, existen relaciones adecuadas con los proveedores de capital, como las instituciones financieras.
4. Valor agregado del producto: Los clientes de la institución perciben un valor adicional en los servicios ofrecidos.
5. Administración del personal: La organización cuenta con personal altamente calificado.
6. Ausentismo: El nivel de ausentismo en la institución educativa es bajo.
7. Competencia de los colaboradores: Los colaboradores de la institución poseen un nivel académico y experiencia adecuados para llevar a cabo las operaciones.
8. Participación en el mercado: En los últimos cinco años, se ha experimentado un aumento en el número de estudiantes atendidos.

9. Ciclo de vida del producto: El ciclo de vida de los productos es estable, lo que significa que los productos ofrecidos al mercado no se retiran con frecuencia

### **Debilidades**

1. Adaptabilidad de la estructura organizacional: La empresa opera sin contar con un organigrama ni una estructura formal, generando una fragmentación en los canales de comunicación y adoptando estilos de dirección integradores y autocráticos. Esta carencia dificulta la coordinación de las actividades.
2. Nivel de rentabilidad: Existe incertidumbre sobre la rentabilidad de la institución.
3. Nivel de control gerencial y de costos: No hay sistemas de contabilidad gerencial y financiera.
4. Nivel tecnológico: La institución enfrenta deficiencias en las tecnologías utilizadas en sus operaciones, lo que coloca a la competencia en una posición ventajosa en este aspecto.
5. Nivel de coordinación e integración con otras áreas: Actualmente, hay pocas oportunidades de integración vertical que puedan mejorar el rendimiento de la institución.
6. Sistema de incentivos: Los sistemas salariales y de incentivos son informales y carecen de planificación. Además, el sistema de sanciones carece de un código de ética que permita gestionar adecuadamente situaciones problemáticas.
7. Estrategia de precios: No se aplica una estrategia de precios clara para los productos de la institución.
8. Efectividad de la producción: Las instalaciones físicas están deterioradas y en malas condiciones. Además, no existen planes agregados ni maestros de producción, ni se realizan pronósticos de la demanda ni se adapta la capacidad productiva a dichos pronósticos.

## Análisis Externo

### Matriz POAM

La información destinada al análisis externo puede ser recopilada en la matriz POAM, donde se han categorizado los distintos factores externos que afectan a la empresa "REAL Ingeniería y Construcción S.A.S" en las siguientes categorías: políticos, sociales, culturales, económicos, tecnológicos y geográficos. Cada uno de estos factores recibe una clasificación como amenaza u oportunidad, evaluada con calificaciones que pueden ser (3) altas, (2) medias o (1) bajas. La Tabla 11 presenta esta matriz, la cual nos posibilita identificar y valorar las posibles amenazas y oportunidades que impactan en la organización bajo estudio.

### Tabla 13

*Perfil de Oportunidades del Entorno General (POAM)*

<b>Perfil de Oportunidades del Entorno General (POAM)</b>												
<b>Factores De Análisis</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Prom</b>	<b>Amenaza</b>			<b>Prom</b>	<b>Impacto</b>			<b>Pond</b>
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>		<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>		<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	
	3	2	1		3	2	1		3	2	1	
<b>Económicos</b>												
Expectativas del crecimiento real del (PIB)					X				X			9
Tasas de interés						X				X		4
Disponibilidad de crédito	X								X			9
Inflación							X				X	1
Índices de desempleo						X				X		4

---

**Perfil de Oportunidades del Entorno General (POAM)**


---

Factores De Análisis	Oportunidad			Prom	Amenaza			Prom	Impacto			Pond
	A	M	B		A	M	B		A	M	B	
	3	2	1		3	2	1		3	2	1	
Tendencia al Ingreso per cápita	X									X		6
Gasto total en educación	X								X			9
Número de establecimientos educativos y relación colegios Públicos – privados.						X				X		4
Deserción escolar		X								X		4
	9	2	-	2.7	3	4	1	1.6				
<b>Social, Cultural, Geográfico y Demográfico</b>												
Número de matrimonios y uniones libre.		X								X		4
Número de personas por hogar y distribución de estas		X								X		4
Baja Tasa de nacimiento						X			X			4
Población total						X			X			4
Niveles educativos	X								X			7
	3	4	-	2.3	-	4	-	2				
<b>Políticos – Legales</b>												
Ley tributaria			X							X		3

---

**Perfil de Oportunidades del Entorno General (POAM)**


---

Factores De Análisis	Oportunidad			Prom	Amenaza			Prom	Impacto			Pond
	A	M	B		A	M	B		A	M	B	
	3	2	1		3	2	1		3	2	1	
Ley laboral							X			X		2
Subsidios							X			X		2
Exenciones tributarias			X								X	1
	-	-	2	1	-	-	2	1				
<b>Tecnológicos</b>												
Aceptabilidad a productos con altos contenidos tecnológicos		X								X		9
Importancia de la tecnología en el ámbito del negocio		X								X		6
Facilidad de acceso a la tecnología							X			X		3
Resistencia a cambios tecnológicos							X			X		3
	-	4	-	2			2	1				

---

**Figura 14**

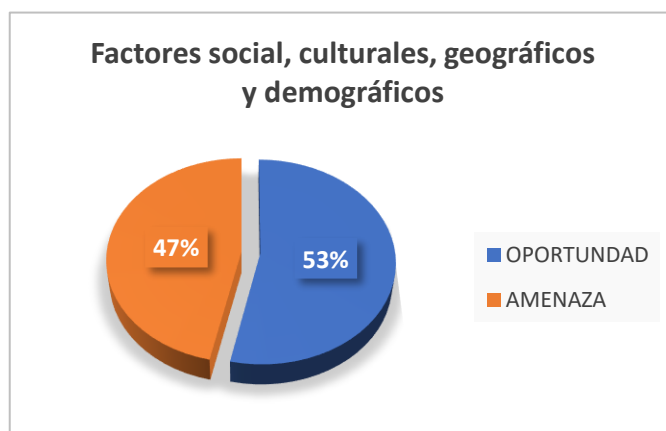
*Factores económicos*



Como se puede apreciar en la gráfica 10, las oportunidades del factor económico representan el 63% frente al 37% de amenazas. Según el promedio encontrado en la tabla 11 de 2.7 esto indica altas oportunidades para la empresa en el entorno económico.

**Figura 15**

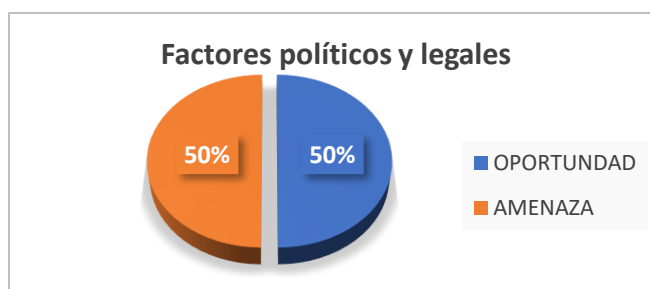
*Factor sociales, culturales, geográficos y demográficos*



Por otro lado, la gráfica 11 muestra que las oportunidades del factor social, cultural, geográfico y demográfico representan el 53% frente al 47% de amenazas, lo que indica que, aunque la empresa tiene un promedio de oportunidades sobresalientes, existen amenazas considerables en su entorno en las que debe trabajar.

### Figura 16

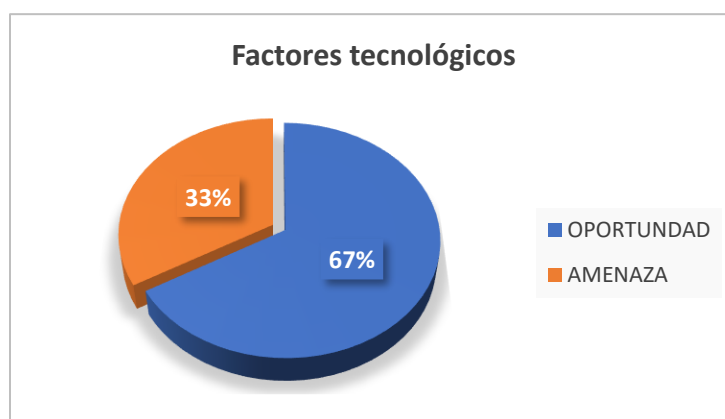
*Factores políticos y legales*



En la gráfica 12 se presentan porcentajes que indican amenazas y oportunidades de igual incidencia en el entorno político y legal. Según el promedio hallado en matriz POAM de 1, tanto amenazas como oportunidades se clasifican en un nivel de incidencia bajo.

### Figura 17

*Factores tecnológicos*



En cuanto la gráfica 13 que representa los porcentajes de los factores tecnológicos, se evidencia un 67% de oportunidades para la empresa en su entorno, debido a variables relevantes como la aceptabilidad a productos con altos contenidos tecnológicos y importancia de la tecnología en el ámbito del negocio.

### ***Matriz E.F.E.***

Con respecto a la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) presentada en la Tabla 12, su finalidad radica en condensar y evaluar la información relacionada con aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, jurídicos, tecnológicos y competitivos. La elaboración de esta matriz implica la selección de los factores externos con mayor impacto, utilizando un enfoque análogo al empleado en la matriz EFI.

La Tabla 12 (EFE) revela que el factor que ejerce el mayor impacto positivo en la organización es el nivel de competitividad, representado por una ponderación de 0.1.

Esto se debe a que el Departamento de Antioquia mantiene un alto nivel de competitividad en su población promedio y una actitud positiva hacia este aspecto. Este factor es crucial, ya que las personas buscan cada vez más empresas de alta calidad, como es el caso de "REAL Ingeniería y Construcción S.A.S".

Por otro lado, la amenaza más significativa que afecta negativamente a la empresa es la relación entre empresas constituidas y privados. Dado que "REAL Ingeniería y Construcción S.A.S" es una empresa privada, sus principales competidores son los particulares o personas naturales que ofrecen servicios similares a costos significativamente más bajos.

**Tabla 14***Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

<b>Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE)</b>			
<b>Factor De Análisis</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuaciones Ponderadas</b>
<b>Oportunidades</b>			
Disponibilidad de crédito	0,05	3	0,15
Ingreso per cápita	0,06	2	0,12
Presupuesto destinado para el mantenimiento industrial	0,09	4	0,36
Tasas de mortalidad empresarial	0,08	4	0,32
Número de empresas por comuna y distribución de las mismas	0,06	3	0,18
Población (total, crecimiento y variación)	0,07	4	0,28
Niveles de competitividad	0,1	4	0,4
Exenciones tributarias	0,07	4	0,28
Importancia de la tecnología en el ámbito del negocio	0,06	3	0,18
<b>AMENAZAS</b>			
Inflación	0,04	1	0,04

---

**Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE)**


---

<b>Factor De Análisis</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuaciones Ponderadas</b>
<b>Oportunidades</b>			
Cobertura sectorial	0,03	2	0,06
Impuestos en el sector	0,06	4	0,24
Relación públicos privados	0,07	4	0,28
Tasa de nacimiento	0,05	3	0,15
Ley laboral	0,06	3	0,18
Subsidios para el sector	0,05	3	0,15
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,37</b>

---

Por otra parte, la empresa "REAL Ingeniería y Construcción S.A.S" exhibe un promedio ponderado de 3.34, señalando que la empresa está gestionando de manera sobresaliente las oportunidades y amenazas que prevalecen en su sector. En otros términos, las estrategias de la empresa están capitalizando de manera efectiva las oportunidades presentes y, hasta cierto punto, mitigando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Por lo tanto, resulta crucial establecer claramente el significado de cada una de las categorías de factores involucradas en esta herramienta dentro de un marco conceptual, ya que estas categorías influyen de manera significativa en los resultados finales. Esto facilita una comprensión concluyente que puede traducirse en decisiones administrativas más efectivas.

A continuación, se proporciona la descripción de las variables relacionadas con la Matriz EFE:

## Oportunidades

**Disponibilidad de crédito:** La región de Antioquia presenta un panorama positivo en cuanto a la disponibilidad de crédito, dado el alto nivel de captaciones en su sistema financiero, tanto a nivel nacional como departamental.

**Ingreso per cápita:** Se percibe una tendencia continua de mejoría en el ingreso per cápita de la población en Antioquia.

**Presupuesto destinado para el mantenimiento industrial:** En Antioquia, la población promedio muestra un alto nivel de innovación y una actitud favorable hacia proyectos de ingeniería, lo que respalda la inversión en este sector.

**Mortalidad empresarial:** En el departamento de Antioquia, la estabilidad y continuidad en la operación de empresas se mantienen altas, con una proporción baja de empresas que no prosperan.

**Número de empresas por comuna y distribución de las mismas:** En un contexto empresarial, es relevante destacar que entre el 45% y el 50% de las empresas en Antioquia incluyen personas en edad de participar en proyectos de ingeniería.

**Población (total, crecimiento y variación):** Antioquia cuenta con una población significativa en comparación con el promedio nacional, y las tendencias demográficas son positivas. Además, la migración del campo a la ciudad ha sido limitada.

**Niveles de competitividad:** En Antioquia, se mantiene un alto nivel de competitividad en la población promedio, lo que respalda la importancia de proyectos de ingeniería en la región.

**Exenciones tributarias:** La empresa "REAL Ingeniería y Construcción S.A.S" se beneficia de exenciones fiscales, lo que contribuye a la generación de empleo.

Impacto de la tecnología en el contexto de los proyectos de ingeniería: La tecnología desempeña un papel fundamental en las operaciones de las empresas en el sector de proyectos de ingeniería.

### **Amenazas**

**Inflación:** La inflación en Colombia, con una tendencia al alza, afecta a la empresa debido a la composición de los productos y servicios utilizados en sus proyectos de ingeniería, lo que implica mayores costos reflejados en los precios de los proyectos.

**Cobertura en el mercado de proyectos de ingeniería:** La tendencia creciente en la cobertura del mercado de proyectos de ingeniería en Antioquia y a nivel nacional aumenta la competencia en el sector.

**Impuestos en el sector de proyectos de ingeniería:** El incremento de los impuestos que deben pagar las empresas en este sector, como el impuesto de industria y comercio, afecta a las instituciones de proyectos de ingeniería.

**Ley laboral:** Se registra un aumento en la regulación y cumplimiento de la ley laboral en el país, lo que favorece la aparición de nuevas empresas.

**Subsidios en el sector de proyectos de ingeniería:** La dinámica desequilibrada en el sector de proyectos de ingeniería se debe a los subsidios gubernamentales otorgados principalmente a las instituciones de carácter público.

**Relación entre empresas privadas y públicas:** Existe una amplia competencia en el sector de proyectos de ingeniería.

## Análisis de Vulnerabilidad

La evaluación se realizará a través de la matriz PEYEA, una herramienta que consta de un esquema dividido en cuatro secciones, determinando si la organización está aplicando una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos

Dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC])

Dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]).

La base de la matriz radica en asignar un valor numérico que va desde +1 (indicando una situación menos favorable) hasta +6 (representando una situación más favorable) a cada una de las variables que conforman las dimensiones FF y FI. Asimismo, se asigna un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que conforman las dimensiones VC y EA. Por ende, se requiere determinar las variables con las cuales se trabajará esta herramienta, las cuales se detallan en la Tabla 13, junto con sus respectivas calificaciones.

### Tabla 15

*Variables de la matriz PEYEA*

<b>Fuerzas financieras (FF)</b>	<b>Estabilidad del ambiente (EA)</b>
Acceso a capital cuando se requiere (5)	Ciclo de vida del producto (-3)
Presupuesto destinado para la innovación (3)	Importancia de la tecnología en el ámbito del negocio (-2)
Disponibilidad de crédito (2)	Valor agregado del producto (-1)
<b>Ventajas competitivas (VC)</b>	<b>Fuerzas de la industria (FI)</b>
Participación del mercado (-1)	Tasas de mortalidad empresarial (6)
Administración del personal (-2)	Ingreso per cápita (5)

Nivel de experiencia (-3)

Exenciones tributarias (3)

Sistema de coordinación (-4)

Comunicación y control gerencial (-5)

---

A continuación, se procede a calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiéndolos entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión correspondiente.

- Calificación promedio para FF =  $10/3 = 3,3$
- Calificación promedio para VC =  $-15/5 = -3$
- Calificación promedio para EA =  $-6/3 = -2$
- Calificación promedio para FI =  $14/3 = 4,6$

Después se realiza anotaciones de las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

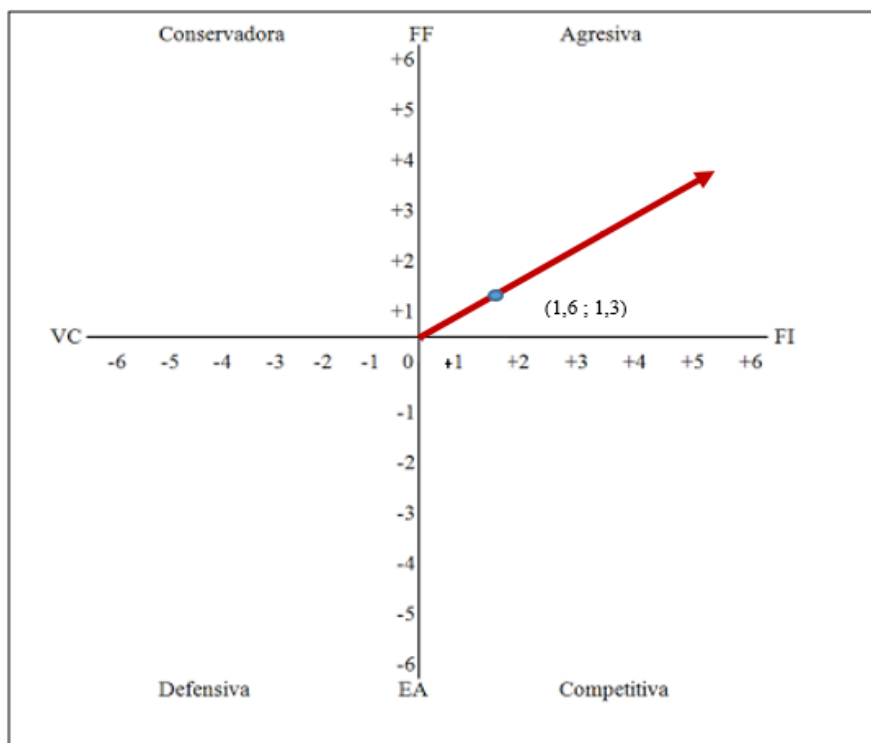
*Total eje X con VC y FI =  $(-3) + 4,6 = 1,6$*

*Total eje Y con FF y EA =  $3,3 + (-2) = 1,3$*

La siguiente etapa consiste en agregar las dos puntuaciones del eje X y registrar el punto resultante en la coordenada X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto XY.

*Total eje X = 1,6; Total eje Y = 1,3 → Punto de intersección XY = (-2, 0,9)*

Todos los pasos anteriores se realizaron con el propósito de identificar el tipo de estrategia que posee. REAL Ingeniería y Construcción, esto se representará en la Ilustración 8.

**Figura 18***Matriz PEYEA*

A partir del análisis de vulnerabilidad, se puede afirmar que la estrategia recomendable para la empresa Real Ingeniería y Construcción es de carácter agresivo. Esto indica que está en una posición estratégica favorable para aprovechar sus fortalezas internas, abordar las debilidades internas y contrarrestar las amenazas externas, capitalizando así las oportunidades del entorno. Además, según la matriz PEYEA, se ha identificado que la organización ha logrado obtener ventajas competitivas significativas en una industria estable y en crecimiento. Sin embargo, es imperativo que implemente tácticas de penetración en el mercado, rebranding y optimización de costos para mantener su competitividad frente a los competidores más próximos.

## **Direccionamiento Estratégico**

### **Misión Actual de la Empresa**

REAL Ingeniería y Construcción S.A.S. mediante sus operaciones directas satisface a la comunidad empresarial manufacturero en el municipio de Bello Antioquia prestando servicios de asesorías en la elaboración de propuestas de optimización de procesos. Todo lo cual, buscando generar un desarrollo social y bienestar sostenible en la comunidad en la que operamos, esperando igualmente, obtener un margen de rentabilidad razonable a los servicios que prestamos y hacer realidad nuestra visión corporativa.

Nuestras operaciones se destacan por la personalización de nuestros servicios en el sector manufacturero, con un enfoque especial en el portafolio de la empresa. Ponemos un énfasis transversal en la mejora de procesos metalúrgico inspección de materiales. Mantenemos un enfoque humanístico en nuestro trabajo, ofreciendo conocimiento, información, tecnología, espacios de investigación y comunicación, además de brindar orientación. Nuestra labor se lleva a cabo con el compromiso responsable y la calidad del recurso humano con el que cuenta la institución, y nos comprometemos seriamente con nuestros clientes, colaboradores, socios comerciales, proveedores, entidades financieras, sociedad y medio ambiente.

Dado que la Misión actual de REAL Ingeniería y Construcción S.A.S fue modificada en el año 2013 y su estructura es extensa y confusa, se propone una mejora que esté acorde con el objetivo general y de crecimiento planteado en este trabajo, donde se visualice con mayor síntesis y claridad su propósito actual. A continuación, se responden las preguntas básicas que guían la misión antes de presentarla en su totalidad.

¿Quiénes somos? REAL Ingeniería y Construcción S.A.S

¿Qué hacemos? Ofrecemos servicios en el sector manufacturero, con un enfoque especial en el portafolio de la empresa, centrados en la mejora de procesos, inspección de materiales y metalurgia.

¿Por qué lo hacemos? Porque es esencial satisfacer las necesidades de nuestros clientes en Bello, Antioquia, en cuanto a ingeniería y construcción, brindando soluciones de calidad.

¿Cómo lo hacemos? Nuestro trabajo se desarrolla bajo los aportes responsables y de calidad del recurso humano con el que cuenta la institución, y se enmarca en un compromiso serio ante nuestros clientes, colaboradores, socios comerciales, proveedores, entidades financieras, sociedad y medio ambiente.

### ***Misión Propuesta***

*Nuestra misión es satisfacer las necesidades de la industria metalmecánica, ofreciendo soluciones integrales de calidad y excelencia en fabricación, ensamblaje y mantenimiento industrial. Nos comprometemos a hacerlo mediante la aplicación de procesos de construcción eficiente y sostenible, respaldados por un equipo altamente capacitado y certificado. Nuestra empresa se guía por valores arraigados en la integridad, la calidad y la satisfacción del cliente. Aspiramos a liderar la industria y contribuir al desarrollo sostenible de Bello, Antioquia, generando confianza y rentabilidad para nuestros clientes y la empresa.*

### **Visión Actual de la Empresa**

“REAL Ingeniería y Construcción S.A.S, en base a su sólido marco ético y compromiso social, tiene como visión para los próximos diez años, el trabajo incesante de todo su equipo, con la firme convicción de alcanzar tanto metas personales como corporativas. Nuestra prioridad será siempre satisfacer a nuestros clientes, ofreciéndoles un servicio de mayor calidad, conocimiento aplicable en situaciones reales y un entorno laboral óptimo.

Esto se logrará mediante la mejora continua de nuestros procesos operativos y la actualización de nuestra infraestructura física y tecnológica, así como la innovación constante en nuestros métodos de asesoría técnica para optimizar procesos industriales. Además, tenemos la intención de expandir nuestras operaciones para proporcionar nuevos servicios en el sector manufacturero, contribuyendo a la formación de individuos responsables y educados que contribuyan al bienestar de la sociedad en su conjunto. Finalmente, aspiramos a consolidarnos como un referente en el ámbito de la asesoría técnica en la ciudad de Bello, Antioquia, dentro del sector manufacturero.”

Del mismo modo que la misión, hemos ajustado nuestra visión con el propósito de enfocarnos en el problema que estamos comprometidos a resolver en este proyecto, y hemos reducido el horizonte de tiempo para alinearlos con los objetivos de crecimiento. A continuación, se responden las preguntas clave en la creación de nuestra visión:

¿Cómo seremos? En los próximos 5 años, aspiramos a ser reconocidos como líderes en calidad y servicio en el sector manufacturero, específicamente en el ámbito de la asesoría técnica para la optimización de procesos en Bello, Antioquia. Buscamos ocupar una posición destacada dentro de este sector.

¿Qué haremos? Nos comprometemos a proporcionar servicios de asesoría técnica innovadores en condiciones óptimas para nuestros clientes en el sector manufacturero.

¿Qué actividades desarrollaremos? Planeamos expandir nuestras operaciones y diversificar nuestro portafolio de servicios para atender a otros segmentos de mercado en el ámbito de la asesoría técnica. Esto se logrará mediante el fortalecimiento constante de nuestros procesos operativos y la mejora de nuestra infraestructura física y tecnológica.

### ***Visión Propuesta***

*Para el año 2025, REAL Ingeniería y Construcción se posicionaría como la empresa líder en el mercado regional antioqueño en el sector metalmecánico. Nuestro enfoque estará en la fabricación de redes de tuberías, recipientes a presión, montajes y mantenimientos mecánicos industriales. Buscamos alcanzar una cuota de mercado del 30% en la región y, al mismo tiempo, diversificar nuestro portafolio de productos y servicios para fortalecer nuestra presencia en el mercado nacional.*

### **Valores Corporativos Actuales de la Empresa**

*"REAL Ingeniería y Construcción S.A.S, a través de una sesión estratégica realizada el día 25 de Septiembre de 2023 y con la participación del cuerpo directivo, personal administrativo y representantes de la opinión pública, ha establecido los principios organizacionales que servirán como el marco ético y social que guiará todas las operaciones de la empresa."*

Basándonos en las valiosas contribuciones de los participantes en la sesión estratégica mencionada, REAL Ingeniería y Construcción S.A.S determina que los valores corporativos fundamentales sustentarán sus operaciones de la siguiente manera:

Con sus clientes y usuarios del servicio:

Nos comprometemos a actuar con elevados estándares de confianza e integridad, respondiendo con cercanía a sus requerimientos y necesidades, y manteniendo un comportamiento honesto, amigable y sincero. También nos esforzamos por brindar un servicio de alta calidad que sea accesible económicamente y que satisfaga sus expectativas. Priorizamos el bienestar, la seguridad y la participación activa de nuestros clientes en nuestras actividades diarias.

Con la junta directiva, dirección y colaboradores:

Nos comprometemos a actuar con confianza, integridad y respeto, demostrando una creencia en el potencial, aportes y habilidades de todos los miembros de la organización.

Trabajamos incansablemente para mejorar constantemente la calidad y eficiencia de nuestras operaciones, fomentando un entorno de trabajo cómodo y colaborativo, donde se salvaguarda la integridad física y mental de todos, y donde se valora la equidad y la inclusión.

Con los proveedores:

Nos comprometemos a mantener una relación basada en la confianza y la integridad, manteniendo un comportamiento honesto, amigable y sincero.

Con la sociedad en general:

Nos comprometemos a estar cerca de las necesidades y requerimientos de la sociedad, actuando con honestidad, amistad y sinceridad, y basando nuestras acciones en la buena fe.

Buscamos ofrecer productos de calidad que sean accesibles y respetuosos con los recursos del entorno, al tiempo que promovemos la inclusión de opiniones y puntos de vista de la comunidad en nuestras operaciones diarias.

Con el gobierno:

Nos comprometemos a mantener un comportamiento íntegro, honesto y sincero en nuestras interacciones con el gobierno, respetando los derechos y responsabilidades de todas las partes y permitiendo una revisión independiente de nuestras operaciones.

Con las entidades financieras:

Nos comprometemos a ser ordenados, persistentes y eficientes en el cumplimiento de nuestras obligaciones financieras.

Con la competencia:

Nos comprometemos a actuar con integridad, manteniendo un comportamiento honesto, amigable y sincero, y a ofrecer productos que fortalezcan el sector de la industria manufacturera en el municipio de Bello Antioquia.

Con el medio ambiente:

Nos comprometemos a actuar con integridad, estando atentos a las necesidades y cuidados del entorno, y manteniendo un comportamiento recto y honesto que promueva la conciencia ambiental. Nos esforzamos por contribuir a la reconstrucción de nuestro entorno social y medioambiental, brindando servicios comunitarios que promuevan el bienestar de nuestro entorno y cumpliendo equitativamente nuestros deberes hacia el medio ambiente."

### ***Valores Propuestos***

Con el objetivo de establecer una identidad corporativa específica para REAL Ingeniería y Construcción S.A.S y resumir de manera organizada los principios fundamentales delineados en su actual enfoque, estos se traducen en 7 principios corporativos que guían a la empresa en sus interacciones con la sociedad, el gobierno y el medio ambiente:

- *Integridad*: Comprometidos a actuar con ética, honestidad y transparencia en todas nuestras relaciones con la sociedad y el entorno.
- *Mejora Continua*: Nos esforzamos por perfeccionar nuestros procesos con el objetivo de alcanzar eficacia, eficiencia y productividad, buscando la excelencia en beneficio de nuestro equipo y clientes.
- *Confianza*: Fomentamos un vínculo de confianza mutua entre la empresa y la comunidad en general, fundamentado en la transparencia y la responsabilidad compartida para el desarrollo mutuo.

- *Calidad:* Brindamos servicios integrales y oportunos con un alto estándar de excelencia para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.
- *Compromiso Social:* Contribuimos al crecimiento y desarrollo de la sociedad, promoviendo el bienestar en todas las dimensiones de la integridad humana a través de nuestras acciones y proyectos.
- *Trabajo en Equipo:* Construimos una identidad colectiva sólida que nos permite alcanzar nuestros objetivos mediante la contribución y el esfuerzo conjunto de todos los miembros de la organización.
- *Eficiencia:* Entregamos resultados de alta calidad de manera oportuna, con el propósito de lograr rentabilidad, crecimiento, desarrollo y competitividad en REAL Ingeniería y Construcción S.A.S en el sector manufacturero, en especial en el ámbito de la asesoría técnica para la optimización de procesos a través de proyectos de ingeniería.

### **Objetivos Institucionales**

De acuerdo con la misión que caracteriza a REAL Ingeniería y Construcción S.A.S y el macroobjetivo que perseguiremos durante los próximos diez años, establecemos los siguientes objetivos corporativos para los tres años siguientes:

#### **a. Objetivos de Ventas:**

- Mantener un rango de 65 a 70 proyectos de asesoría técnica en el primer año de operación.
- Alcanzar de 80 a 90 proyectos en el segundo año.
- Aumentar a 100 proyectos atendidos en el tercer año.

b. Objetivos de Desarrollo Interno:

Mejorar y optimizar todos los procesos internos de la empresa en los próximos tres años, con un enfoque especial en brindar un servicio de alta calidad a nuestros clientes y una estrategia clara de atención al cliente.

c. Objetivos de Imagen Corporativa:

En los próximos tres años, REAL Ingeniería y Construcción S.A.S se esforzará por mejorar su reputación y aumentar el reconocimiento de la empresa en la comunidad, especialmente en el sector manufacturero y de asesoría técnica en Bello, Antioquia.

d. Objetivos de Responsabilidad Social:

La empresa reconocerá su papel en la sociedad y se compromete a operar de manera sostenible y socialmente responsable, respondiendo a las expectativas de la comunidad y el entorno. Se desarrollarán programas de responsabilidad social que promuevan el bienestar común y el respeto por las personas, el medio ambiente y las regulaciones vigentes.

e. Objetivos de Crecimiento:

Consolidar la presencia en el mercado actual a través de la excelencia en el servicio y la fidelización de los clientes actuales.

Explorar nuevas líneas de servicios en el sector manufacturero, incluyendo servicios de asesoría técnica para la optimización de procesos, educación técnica y otros servicios que atiendan las necesidades de nuestros clientes.

f. Objetivos de Rentabilidad:

Establecer metas de rentabilidad ambiciosas para los próximos tres años, con el objetivo de alcanzar al menos un 20% de utilidad antes de impuestos sobre las ventas en el primer año, un 30% en el segundo año y un 35% en el tercer año.

**g. Objetivos de Control:**

Implementar y difundir programas de control de gestión administrativa y operativa de la empresa, incluyendo sistemas de gestión gerencial, control de calidad y operaciones, así como control financiero, para asegurar un monitoreo efectivo de nuestras operaciones.

Estos objetivos guiarán nuestras acciones y esfuerzos en REAL Ingeniería y Construcción S.A.S en el sector manufacturero, especialmente en el ámbito de la asesoría técnica para la optimización de procesos a través de proyectos de ingeniería, en los próximos tres años.

***Objetivos Propuestos***

Considerando que los objetivos institucionales son la brújula que orienta las acciones pedagógicas y administrativas de REAL Ingeniería y Construcción S.A.S, se plantean objetivos claros y concisos, en línea con los marcos constitucionales y legales, en consonancia con los valores y principios de la organización. Estos objetivos representan lo que nuestra organización, dedicada a prestar servicios de asesoría técnica para la optimización de procesos a través de proyectos de ingeniería, aspira lograr en un período definido, aprovechando los recursos disponibles.

**Objetivos Estratégicos:**

Asegurar la prestación eficiente y efectiva de nuestros servicios para satisfacer las necesidades de formación y aprendizaje de nuestros clientes en el sector manufacturero.

Consolidarnos de manera competitiva en el sector por medio de la actualización de procesos y la diferenciación de nuestro servicio, manteniendo altos estándares de calidad profesional.

Ampliar nuestro catálogo de servicios para ofrecer una educación integral y completa que aborde diversas necesidades del sector.

Supervisar rigurosamente el cumplimiento de programas de mejora continua, garantizando una atención de alta calidad y continuidad a nuestros clientes.

Incrementar nuestra presencia en el mercado fortaleciendo tanto los procesos pedagógicos como administrativos.

**Objetivos Financieros:**

Lograr un crecimiento del 10% en los ingresos de la empresa.

Sostener el flujo de efectivo de manera positiva durante la ejecución de proyectos.

Incrementar la utilidad neta en un 10% para mejorar la rentabilidad de REAL Ingeniería y Construcción S.A.S en el sector manufacturero, específicamente en el ámbito de la asesoría técnica para la optimización de procesos a través de proyectos de ingeniería.

## Conclusiones

La empresa REAL Ingeniería y Construcción S.A.S, con sede en el municipio de Bello, actualmente tiene un plan estratégico institucional que es extenso y complicado. Por lo tanto, se busca resumir y mejorar de manera clara todas sus operaciones y funciones, con el objetivo de permitir que la empresa implemente estrategias más efectivas tanto interna como externamente. Esto ayudará a la empresa a mantener un horizonte más definido.

También se ha notado que la dirección estratégica actual de la empresa es larga y confusa, lo cual dificulta su comunicación a los miembros de la organización. Esta comunicación es crucial, ya que permite que los miembros comprendan las acciones de la empresa. Por esta razón, se propone una dirección más concisa y clara.

Al llevar a cabo el examen tanto interno como externo de la organización, se ha determinado que REAL Ingeniería y Construcción S.A.S debe aumentar su presencia en el mercado, ya que no es muy conocida en el departamento de Antioquia, principalmente debido a la falta de actividades de marketing. Además, la capacidad tecnológica de la empresa es limitada, y no cuenta con los equipos necesarios para brindar comodidad a sus clientes. No obstante, es relevante subrayar que la empresa dispone de un equipo altamente capacitado y con una amplia trayectoria en el ámbito de la ingeniería y construcción.

En cuanto al análisis competitivo del sector de la ingeniería y construcción en Bello, la empresa cuenta con niveles medio-altos de factores clave de éxito. La empresa puede aprovechar la rivalidad entre competidores para diferenciar sus servicios de otras empresas y tiene una ventaja en el proceso de contrataciones para servicios de ingeniería por parte de entidades gubernamentales como el Ministerio de Industria y Comercio, que son clientes muy influyentes.

Finalmente, se ha llevado a cabo una reevaluación y actualización del plan estratégico de REAL Ingeniería y Construcción S.A.S. En este proceso, se han identificado las actividades que el personal administrativo de la empresa debe llevar a cabo. Estas actividades deben estar en línea con las estrategias derivadas de la matriz DOFA, con el objetivo de lograr los objetivos organizacionales a mediano y largo plazo. Esto permitirá el desarrollo de ventajas competitivas y contribuirá a que la empresa se posicione de manera eficaz en el mercado.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa REAL Ingeniería y Construcción S.A.S poner en marcha el plan estratégico diseñado en este trabajo. Para lograrlo, es esencial llevar a cabo las actividades establecidas en los planes operativos de la empresa y aplicar las estrategias replanteadas en el análisis DOFA. Esto permitirá que la empresa mejore y obtenga una ventaja competitiva en el mercado, además de aumentar la satisfacción de sus clientes.

Además, se sugiere implementar un direccionamiento estratégico más breve, claro y conciso que pueda ser comunicado de manera efectiva a los miembros de la organización. El direccionamiento actual es demasiado extenso y confuso, por lo que este nuevo plan estratégico ayudará a abordar estas deficiencias.

Es fundamental que la organización desarrolle un análisis estratégico continuo para mantenerse al tanto de los cambios en el sector. Esto implica combinar constantemente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que generará estrategias institucionales objetivas. Estas estrategias permitirán hacer frente a las amenazas externas y debilidades internas aprovechando las fortalezas internas y oportunidades externas de la empresa.

Asimismo, se recomienda que los directivos de la empresa REAL Ingeniería y Construcción S.A.S realicen más actividades de mercadeo con el fin de fortalecer la posición de la empresa. Esto aumentará su participación en el mercado, ya que más personas conocerán la empresa y elegirán sus servicios. Como resultado, se espera que la rentabilidad de la empresa supere el promedio del mercado.

Finalmente, se plantea la necesidad de que la empresa formule y aplique una serie adecuada de planes operativos para el personal administrativo. Esto permitirá identificar las actividades, el tiempo necesario, los responsables y los indicadores de gestión.

## Bibliografía

- Bermeo-Muñoz, J. R. (2015). Notas de Clase sobre planificación estratégica.
- Frances, A. (2001). Estrategia para la empresa en América latina. México, D.F
- Frances, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.  
*Prentice Hall- IESA*, México, D.F.
- Fred, R. D. (2003). Concepto de administración estratégica
- Hunger, T. L. (2007). Administración Estratégica y Política de negocios conceptos y casos.  
*Pearson Educacion*. pp. 189-190.
- I., S. (2005). Definición de la planeación operativa. En J. R. Valencia, Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. *Thompson Learning*.
- Katz, D., & Kahn, R. (1987). The psychology of social organization. *Psychological Review*, 4(5), pp. 482–515. <https://doi.org/10.1037/h0072331>
- Kawulich, B. B. (2005). de La observación participante como método de recolección de datos  
*Forum: Qualitative Social Research*. 6(2). p. 32 <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/466/999>
- Londoño, D. (2012). El prisma estructural: una configuración para las acciones estratégicas institucionales; el caso argos en el entorno colombiano,1960-2007. *Universidad EAFIT*
- Ministerio de educación. (2023). *Estadísticas históricas de la educación superior en Colombia*
- Ministerio de Industria y comercio. (2023). *Dinámica de la economía colombiana en 2022 Cuarto informe –marzo de 2023*. Oficina de Estudios Económicos.
- Mintzberg, H. (1991). Mintzberg y la dirección. *Díaz de Santos*
- Mintzberg, H., Brian Q. J., Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. (1 ed.). *Editorial Prentice Hall*.

- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. *Compañía Editorial Continental S.A.*
- Porter. (1985). La cadena de valor. En Scoohl, B. (2007). *Prospectiva Estratégica*.  
[www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf](http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf)
- Salazar, H. S. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. *Editorial Universidad Cooperativa de Colombia*. p. 107.
- Superintendencia de sociedades. (2023). Informe por regiones. Obtenido de  
<https://siis.ia.supersociedades.gov.co/#/>
- Talancón, H. P. (2006). Contribuciones a la economía. (E. S. Tomás, Ed.)  
[www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm](http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm)
- Zikmund, W. G. (1998). Investigación de mercados. [www.portaldocomerciante.xunta.es](http://www.portaldocomerciante.xunta.es)
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica*. Onceava edición. 3R Editores.

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Guía de preguntas*

**Técnica:** Entrevista Semiestructurada

**Propósito:** Realizar una entrevista con el Gerente de REAL Ingeniería y Construcción para profundizar en los diferentes elementos y etapas involucrados en el plan estratégico, como insumo para reformular dicho plan considerando el contexto actual de la empresa y su razón social.

**Objetivos Específicos:**

Conocer a profundidad la situación actual de la empresa en términos del direccionamiento estratégico (misión, visión, valores y objetivos).

Identificar las principales fortalezas, debilidades y capacidades distintivas a través de un análisis interno de la empresa.

Determinar cuáles son las oportunidades y amenazas clave que la organización enfrenta en su nicho de mercado.

**Direccionamiento Estratégico**

- ¿Cuál es la misión y visión actual de la empresa? ¿Reflejan adecuadamente la razón de ser y aspiraciones a futuro de la organización?

- ¿Cuáles son los valores corporativos que guían el actuar de la empresa? ¿Se encuentran claramente definidos y alineados con la operación?

- ¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos establecidos? ¿Se revisan y actualizan periódicamente?

*Preguntas complementarias o de apoyo:*

- ¿Cómo se llevó a cabo el proceso para definir la misión, visión y valores actuales de la empresa? ¿Quiénes participaron y qué metodología se utilizó?
- Con respecto a la misión, ¿se tiene claridad sobre la razón de ser y el propósito de la empresa en la mente de los directivos y empleados?
- Sobre la visión, ¿se estableció una meta retadora pero realista considerando capacidades y recursos? ¿El horizonte de tiempo es adecuado?
- ¿Los valores reflejan aspectos importantes de la cultura organizacional o requieren revisarse para alinearlos?
- ¿Los objetivos estratégicos se revisan y actualizan con regularidad? ¿Son medibles y tienen metas específicas?

**Análisis Interno**

- ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y ventajas competitivas de la empresa?
- ¿Qué debilidades o aspectos de mejora ha identificado en cuanto a capacidades de liderazgo, financieras, tecnológicas y de talento humano?

*Preguntas complementarias o de apoyo:*

- ¿Se tienen identificados formalmente cuáles son los factores claves de éxito y capacidades distintivas? ¿Se monitorea su desempeño?
- Al evaluar fortalezas y debilidades, ¿se consideran también capacidades de innovación, aprendizaje organizacional y trabajo en equipo?
- ¿Se ha realizado un mapeo detallado de los procesos internos? ¿Se han detectado cuellos de botella o ineficiencias?

### **Análisis externo**

- ¿Cómo describiría las condiciones actuales del sector y la competencia que enfrenta la empresa?
- ¿Qué oportunidades y amenazas principales ha identificado en el entorno de la organización?

#### *Preguntas complementarias o de apoyo:*

- ¿Con qué regularidad se analizan variables políticas, económicas, socioculturales, demográficas y ambientales que afectan la industria?
- ¿Se monitorea activamente las estrategias de los competidores?
- Además de los servicios en sí, ¿se analizan tendencias en la demanda, necesidades cambiantes del cliente y su cadena de valor?

### **Diagnóstico estratégico**

- En función del análisis interno y externo, ¿cuáles son los principales desafíos estratégicos que enfrenta actualmente la organización?
- ¿Requiere la empresa redefinir su enfoque estratégico para los próximos años?

#### *Preguntas complementarias o de apoyo:*

- Al cruzar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, ¿se identifican con claridad los temas estratégicos vitales para el éxito de la empresa?
- ¿La estrategia actual sigue siendo válida considerando cambios en industria y mercado?  
¿Requiere redefinirse completamente?

### **Estrategias y planes de acción**

- ¿La empresa cuenta con un proceso establecido para formular, implementar y evaluar estrategias periódicamente?

- ¿Qué iniciativas o proyectos estratégicos considera prioritarios de ejecutar en el mediano plazo?

#### *Preguntas complementarias o de apoyo:*

- Al formular las estrategias, ¿se consideran factores como recursos, capacidades distintivas, ventaja competitiva sostenible, crecimiento rentable?

- En la implementación estratégica, ¿cómo se designan responsables y se gestiona la asignación de recursos y control de plazos?

- ¿Existen indicadores clave de desempeño alineados a objetivos estratégicos que permitan monitorear y ajustar las estrategias?