

**Diseño de un plan estratégico para la empresa**  
**Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS**

Lilia Isabel González Velásquez

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá  
2020

**Diseño de un plan estratégico para la empresa**  
**Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS**

Lilia Isabel González Velásquez

Director  
Axel Ricardo Arias Contreras

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá  
2020

## **Agradecimientos**

Primero Agradezco a Dios por regalarme la fortaleza y sabiduría de poder culminar mi proyecto de grado, y por haber puesto en mi camino los docentes que me brindaron todos sus conocimientos para lograrlo.

Agradezco a mi tutor del proyecto de grado, Axel Ricardo Arias Contreras por sus observaciones y sugerencias, pero sobre todo por transmitir sus conocimientos los cuales me permitieron llevar a cabo mi proyecto de grado, es un docente muy preparado que respeto y admiro.

Agradezco a la profesora Liliana Peña Sánchez por su acompañamiento, por brindarme sus conocimientos, su paciencia, apoyo y motivación; es una docente muy preparada que admiro y respeto mucho.

Al profesor Carlos Eduardo Rodríguez Rodríguez le agradezco por su confianza, sus lecciones, su apoyo y dedicación durante el transcurso de mi carrera.

Agradezco a la empresa LCG Aluminio Arquitectónico SAS por brindarme la oportunidad de desarrollar mi proyecto de grado el cual está enfocado en la organización, al señor Luis Carlos Gómez Guzmán gerente general y Juan Sebastián Rodríguez Rincón coordinador de producción, por facilitarme la información específica que se requería para la construcción del documento.

Y finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera hicieron parte de mi proceso de formación, para culminar este proyecto de grado.

Gracias a todos.

## **Glosario**

**Acristalamiento:** Acción y efecto de acristalar. (Real Academia Española, 2019).

**Cohesión:** Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas. (Real academia española, 2019).

**Conexas:** Dicho de una cosa: Que está enlazada o relacionada con otra.  
(Real Academia Española, 2019).

**Parcelación:** Acción y efecto de parcelar - dividir una finca. (Real academia española, 2019).

**Pivote:** extremo cilíndrico o puntiagudo de una pieza, donde se apoya o inserta otra, bien con carácter fijo o bien de manera que una de ellas pueda girar u oscilar con facilidad respecto de la otra. (Real academia española, 2019).

**Skateholders:** los stakeholders (grupos de interés) son aquellos grupos o individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por ella. (Freeman, 2007).

**Solvencia:** Acción y efecto de solver o resolver; capacidad de satisfacer las deudas.  
(Real Academia Española, 2019).

## **Resumen**

El objetivo principal del proyecto es diseñar un plan estratégico para la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS, el cual se constituye en un factor clave que contribuye al manejo adecuado de los recursos y al logro de los objetivos organizacionales.

Por tanto, se ha desarrollado, un diagnóstico de la situación actual de la empresa y una revisión documental en relación a conceptos como planeación, estrategia, planeación estratégica, direccionamiento estratégico (elementos y modelos) y la gestión organizacional, a partir de artículos, libros, capítulos de libros, y páginas web académicas. Como resultado, se obtuvo el diseño un plan estratégico para la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS; plan cuya implementación puede ser evaluada a partir de una serie de indicadores propuestos.

El plan estratégico diseñado contribuye a obtener beneficios (derivados de su potencial implementación) como una definición clara de los cursos de acción y una mejora en la toma de decisiones de la empresa objeto de estudio. Lo anterior, para tener claridad de a donde se quiere llegar y lo que se necesita hacer para lograrlo.

*Palabras clave:* Planeación, estrategia, planeación estratégica, y direccionamiento estratégico.

## Tabla de contenidos

Introducción .....	12
Capítulo 1. Antecedentes y descripción del problema .....	14
Capítulo 2. El problema, los objetivos y su importancia .....	16
Objetivos .....	18
Objetivo general .....	18
Objetivos específicos.....	18
Capítulo 3. Marco referencial.....	19
3.1. Marco institucional o marco contextual .....	20
3.1.1. Análisis de la economía del país. ....	20
3.1.2. Análisis de la industria .....	22
3.1.3. Análisis del mercado y la competencia .....	30
3.1.4. Aspectos misionales y gobierno corporativo. ....	31
3.1.5. Portafolio de productos, desarrollo estratégico actual de la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S.....	32
3.1.6. Perfil del cliente. ....	36
3.2. Marco geográfico .....	37
3.3. Marco teórico .....	38
3.3.1. ¿Qué es planeación? .....	38
3.3.2. ¿Qué es estrategia? .....	40
3.3.3. ¿Qué es planeación estratégica? .....	43
3.3.4. Direccionamiento estratégico .....	45
3.3.4.1. Elementos del direccionamiento estratégico. ....	46
3.3.5. Modelos de planeación estratégica.....	51

3.3.5.1. Sistema gerencial estratégico de Norton y Kaplan.....	55
3.4. Marco histórico .....	56
3.5. Marco legal.....	57
Capítulo 4. Metodología.....	60
Capítulo 5. Diagnóstico del estado actual de Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S.	
61	
5.1. Análisis interno y externo .....	61
5.1.1. Análisis interno. ....	61
5.1.2. Análisis externo.....	62
5.2. Herramientas de diagnóstico (Mefi – Mefe) .....	63
5.3. Análisis DOFA.....	65
5.4. Análisis PESTEL.....	67
5.5. Análisis cadena de valor.....	69
5.6. Análisis BCG (Boston Consulting Group).....	70
Capítulo 6. Estrategias propuestas para el efectivo direccionamiento estratégico de Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S.....	73
6.1. Propuesta de elementos de direccionamiento estratégico .....	73
6.1.1. Propuesta de misión. ....	73
6.1.2. Propuesta de visión.....	73
6.1.3. Propuesta de objetivos.....	74
6.1.4. Propuesta de valores corporativos.....	74
6.1.5. Políticas. ....	75
6.2. Propuesta de la gestión organizacional basada en la teoría de (Taylor y Fayol, 1987) .....	75
Sistema Organizacional según Frederick Taylor y Henry Fayol .....	75

6.2.1. Organigrama. ....	76
6.2.2. Propuesta de funciones para cada área o departamento. ....	77
6.3. Síntesis de la propuesta estratégica .....	78
6.3.1. Estrategias, objetivos y acciones. ....	81
6.4. Mapa estratégico .....	84
6.4.1. Análisis de la propuesta del plan estratégico para la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS. ....	86
6.5. Propuesta de plan de acción y de presupuesto .....	86
Capítulo 7. Indicadores de gestión para medir la efectividad de la implementación del plan estratégico diseñado .....	90
Conclusiones y recomendaciones.....	95
Referencias .....	97
Anexos.....	103

## Lista de tablas

Tabla 1. Clientes de la empresa LCG Aluminio Arquitectónico S.A.S. ....	36
Tabla 2. Concepto de planeación .....	39
Tabla 3. Concepto de estrategia. ....	40
Tabla 4. Concepto de planeación estratégica .....	43
Tabla 5. Marco legal.....	57
Tabla 6. Matriz del factor Critico de éxito (interno) .....	63
Tabla 7. Matriz del factor critico de éxito (externo) .....	64
Tabla 8. Matriz dofa .....	65
Tabla 9. Matriz pestel.....	67
Tabla 10. Sintesis de las estrategias propuestas .....	79
Tabla 11. Propuesta del plan de acción .....	86
Tabla 12. Propuesta de indicadores de gestión .....	91

## Lista de figuras

Figura 1. Indicadores económicos del sector de la construcción. ....	20
Figura 2. Número de metros cuadrados que se licenciaron para construcción en el periodo 2018-2020.....	23
Figura 3. Variación anual entorno a los lanzamientos y ventas de viviendas en el periodo 2012-2019 en Colombia. ....	24
Figura 4. Imágenes Puertas y ventanas Alumina S.A. . ....	25
Figura 5. Imagen fachada Alumina S.A.....	26
Figura 6. Imagen escaleras Alumina S.A. ....	26
Figura 7. Imágenes ventanería Aluica SAS. ....	27
Figura 8. Imágenes perfilería Aluica SAS. ....	27
Figura 9. Imagen productos Tecnowindows SAS. ....	28
Figura 10. Imágenes tipos de ventanería de la empresa LCG.....	33
Figura 11. Imágenes tipo de puertas de la empresa LCG.....	34
Figura 12. Imágenes tipo de fachadas de la empresa LCG.....	34
Figura 13. Imágenes escaleras de la empresa LCG.....	34
Figura 14. Imagen división de baño de la empresa LCG.....	35
Figura 15. Imágenes cubiertas de la empresa LCG.....	35
Figura 16. Ubicación geográfica de la empresa LCG Aluminio Arquitectónico SAS .....	38
Figura 17. Modelo administrativo estratégico.....	51
Figura 18. Modelo de plan estratégico de Willian Newman.....	52
Figura 19. Modelo de planeación estratégica.....	53
Figura 20. Modelo de planeación estratégica de Kauffman González.....	54

Figura 21.Cadena de valor .....70

Figura 22. Matriz BCG.....71

Figura 23. Mapa estratégico .....85

Figura 24. Organigrama .....76

## **Introducción**

El presente proyecto está enfocado en la importancia de establecer la planeación estratégica en las organizaciones, de acuerdo con el autor (Munch L, 2008), la planeación estratégica es esencial en el manejo, la administración y el debido funcionamiento de todas las empresas, aprovechando los esfuerzos y recursos, también es pertinente para el equipo de trabajo tener claro hacia donde se dirigen sus esfuerzos.

Por lo anterior, es importante diseñar un plan estratégico con el fin de fortalecer la gestión organizacional de la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S, llevándose a cabo de la siguiente manera:

En el primer capítulo: Se dan a conocer los antecedentes y la descripción del problema, en el cual se relacionan los diferentes factores de fracaso que demuestran la necesidad de una planeación estratégica definida para el adecuado funcionamiento y por ende crecimiento de la empresa.

El segundo capítulo abarca el problema, los objetivos y su importancia, es decir responde al planteamiento del problema con conceptos que permiten tener más claridad del éxito que quiere alcanzar cada organización y definir los objetivos para lograrlo.

En el tercer capítulo: se encuentra el marco referencial, el cual está compuesto por el marco institucional o marco contextual, que analiza las diferentes ventajas y desventajas del sistema económico del País frente al sector de la construcción, se realiza el análisis de la industria que consiste en identificar las variaciones en cuanto a la oferta y demanda; también se presenta el portafolio de servicios actual de la organización; de la misma manera se relaciona el marco geográfico dando a conocer la ubicación real de la empresa; por otro lado está el marco teórico que define los conceptos de planeación, estrategia, planeación estratégica, direccionamiento estratégico (elementos y modelos) y la gestión organizacional, todo basado en la teoría académica y por último se presenta el marco histórico y el marco legal.

Además, en el cuarto capítulo se plantea la metodología de trabajo, es decir cómo se va a desarrollar la estructura del proyecto.

En el capítulo cinco, se presenta el diagnóstico del estado actual la empresa a través de herramientas que permiten identificar los factores internos y externos que se requieren eliminar o fortalecer según los resultados, por tanto, en el capítulo seis se realiza el planteamiento de las diferentes estrategias como propuesta para el efectivo direccionamiento estratégico de la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS.

En el capítulo siete, se desglosan los indicadores de gestión que miden la efectividad de la implementación del plan estratégico diseñado y por ultimo las conclusiones y recomendaciones, en las cuales se aborda una síntesis del desarrollo del trabajo, resaltando los diferentes aportes que demuestran la importancia del plan estratégico dentro de la empresa como el análisis de diagnóstico, la propuesta estratégica y el adecuado seguimiento y control de los indicadores de gestión, dando cumplimiento total a los objetivos planteados para el proyecto.

## **Capítulo 1. Antecedentes y descripción del problema**

Al investigar las diferentes causas de fracaso que se presentan de manera frecuente en las Pequeñas y Medianas Empresas-Pymes, se identifican factores externos, -los cuales estas empresas no pueden controlar, como los que provienen de organismos que poseen poder y por tanto interponen medidas o políticas que afectan la gestión de las organizaciones (Argenti, 1976), y también factores internos como la poca o nula experiencia en la gestión administrativa, el corto tiempo que lleva la empresa en el mercado, la carencia estratégica, el poco reconocimiento en el mercado, el bajo rendimiento del equipo de trabajo, entre otros factores similares (Balcaen & Ooghe, 2006; Gómez, 2008).

Los elementos de fracaso empresarial anteriormente mencionados son consecuencia de que las empresas nuevas o maduras (con bastante tiempo en el mercado) no cuentan con una estructura de gestión organizacional plenamente definida, y realizan un inadecuado o nulo direccionamiento estratégico empresarial.

De los factores de fracaso empresarial mencionados, se resalta el factor relacionado con la mala gestión organizacional; factor que se encuentra asociado a la falta o carencia de planeación estratégica en las empresas, siendo dicha planeación pertinente en el adecuado direccionamiento organizacional, teniendo en cuenta que, a través de esta, se determina hacia donde se dirige la empresa, en cuánto tiempo y cómo lo va a lograr. Razón por la cual, es importante para cualquier organización estructurar e implementar un plan estratégico adecuado y eficiente según su entorno económico y de mercado.

La situación anteriormente descrita no es ajena a las PYMES del sector de la construcción colombiano. Tal es el caso de la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S., la cual posee una trayectoria de 7 años en el sector de la construcción y no cuenta con procesos de planeación estratégica plenamente definidos; razón por la cual la empresa se ha estancado en el mercado en varias ocasiones dada la dificultad en la consecución de nuevos contratos y los bajos niveles de retención de sus clientes, generándose con lo anterior importantes pérdidas económicas para la empresa. De allí la importancia de diseñar un plan estratégico que aporte a la mejora continua y a la efectividad en la gestión de la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S.

Teniendo en cuenta lo anterior, la pregunta de investigación que sustenta el desarrollo del presente trabajo es la siguiente:

¿Cómo diseñar un plan estratégico para la Empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S.?

## **Capítulo 2. El problema, los objetivos y su importancia**

En toda organización, la planeación estratégica es la hoja de ruta para dar cumplimiento a sus objetivos. Sin embargo, cuando no existe una definición sistemática de la estrategia empresarial, los ejecutivos no pueden comunicar dicha estrategia con facilidad, ni entre sí ni a los empleados.

A causa de esto, se manifiesta una pérdida sistemática del control de los procesos ordinarios, conllevando al deterioro de su capital tanto financiero como de sus recursos humanos. Sin una visión compartida de la estrategia, los ejecutivos no pueden promover procesos de excelencia en la gestión de las organizaciones que dirigen. De allí la importancia de que dichos ejecutivos puedan implementar estrategias que les permitan estar actualizados antes los constantes cambios del entorno, la tecnología, la innovación, la calidad, la competencia, las expectativas de los clientes y la ventaja competitiva frente al capital intelectual (Kaplan; Norton, 2000).

Según (Munch L, 2008), la planeación estratégica es esencial para el manejo correcto de cualquier organización, puesto que, a partir de la implementación de esta, las empresas se preparan para las nuevas tendencias y cambios del futuro, estableciendo todas las medidas necesarias para enfrentar cualquier situación. Dentro de las ventajas se tiene que reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades, por tanto, al definir una ruta clara a seguir para lograr los objetivos organizacionales, permite a todo el equipo de trabajo conocer hacia donde se dirige la empresa y por ende saber hacia dónde encaminar sus esfuerzos.

Con referencia a lo anterior, es de vital importancia para las compañías establecer y estructurar su propio plan estratégico, en el cual se establezcan directrices claras que permitan desarrollar un adecuado diagnóstico y direccionamiento estratégico de la organización (Scott, 2013).

La planeación estratégica es importante para cualquier organización sea pública o privada, pequeña, mediana o grande, ya que, sin objetivos y planes definidos de manera clara, su capital y recurso humano no se desenvolverá de manera adecuada ni logrará un crecimiento acorde a las exigencias del mercado.

Teniendo en cuenta, que la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS está padeciendo una disminución en sus ventas, un estancamiento en la consecución de nuevos clientes y sostenimiento de los existentes, junto a la evolución de sus competidores quienes son cada vez más eficientes y flexibles ante los cambios que exige el mercado en el día a día; es necesario replantear el funcionamiento organizacional y la toma de decisiones internas a través del diseño de un plan estratégico, contribuyendo a la mejora de la efectividad en la gestión de la empresa.

Ante todo, lo anteriormente mencionado e identificando que la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S., no cuenta con un plan estratégico establecido, a pesar de tener una historia en el mercado de 7 años y contar actualmente con tres clientes fidelizados, es necesario establecer una hoja de ruta clara por medio del diseño de un plan estratégico para dar solución al problema que se presenta actualmente en la empresa.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S.

### **Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico sobre el estado actual de la empresa.
2. Proponer estrategias para un efectivo direccionamiento de la empresa.
3. Establecer indicadores de gestión con los cuales se pueda medir la efectividad de la implementación del plan estratégico diseñado.

### **Capítulo 3. Marco referencial**

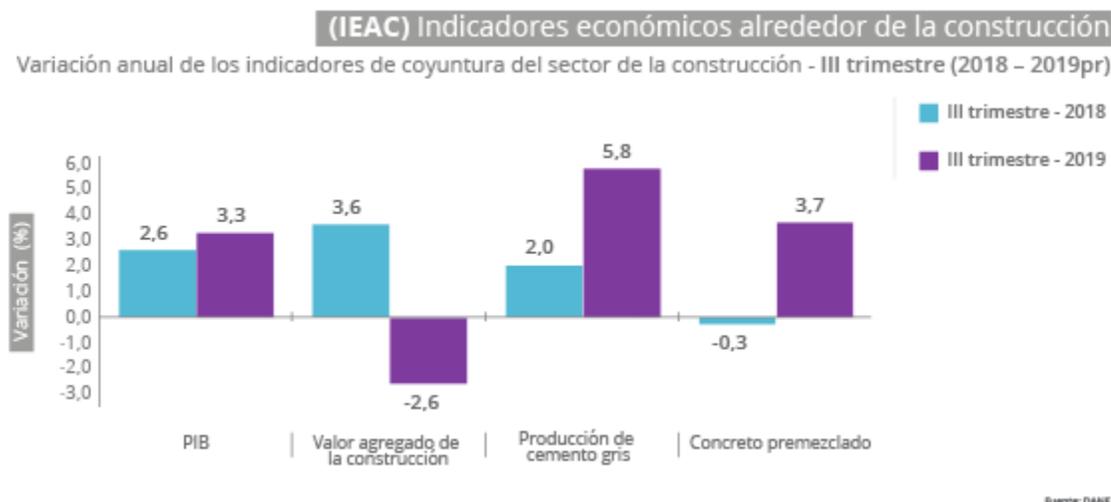
El marco referencial está compuesto por el marco contextual, el cual analiza el entorno de la economía del país frente al sector de la construcción, determina las ventajas y desventajas de la empresa en cuanto a los resultados, analiza la industria, determinado a través de datos estadísticos, como ha sido la variación del sector en los últimos años, identifica los principales competidores de la empresa; adicional se encuentra un análisis detallado del mercado y la competencia, en el cual se observa la posición actual de la empresa objeto de estudio frente a la competencia.

En el marco referencial también se encuentra el marco geográfico que permite conocer la ubicación actual de la empresa y la ruta a tomar para llegar allí. Así mismo, se presenta el marco teórico, en el cual se exponen diferentes definiciones que aportan al desarrollo y comprensión del problema identificado, generando las respectivas soluciones. Y por último, se relacionan diferentes normas en el marco legal, las cuales rigen específicamente el sector de la construcción, mostrando la importancia y la pertinencia de la implementación de las mismas en la organización.

### 3.1. Marco institucional o marco contextual

#### 3.1.1. Análisis de la economía del país.

A continuación, se presenta en la siguiente figura el análisis y la evolución del sector de la construcción en Colombia durante el periodo 2018 – 2019.



**Figura 1.** Indicadores económicos del sector de la construcción. Dane (2019).

De acuerdo con los indicadores de la figura se presenta la variación anual en el tercer trimestre del año 2018 y en el año 2019 en cuatro indicadores económicos del sector construcción: PIB, Valor agregado de la construcción, Producción de cemento gris y Concreto premezclado, donde se evidencia que el indicador con mayor variación negativa es el de valor agregado de la construcción presentando para el III trimestre del año 2019 (-2,6%) frente al 3,6% en el año 2018; situación ante la cual la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS, objeto de estudio tiene una gran oportunidad de aprovechar el plan estratégico que se diseñó en este trabajo, implementando las estrategias para agregar valor a los productos (bienes o servicios) que oferta a sus clientes, generando diferenciación y mayor posicionamiento en el mercado.

Del anterior panorama se pueden identificar las siguientes ventajas y desventajas:

#### Ventajas:

- De acuerdo con lo anterior, a través de las diferentes estrategias que se puedan implementar la empresa tendrá la oportunidad de dar a conocer la innovación y la calidad de sus productos y servicios existentes en el mercado.
- Los porcentajes del PIB, cemento gris y concreto premezclado presentan evolución frente al año 2018, razón por la cual beneficia al sector.

#### Desventajas:

- La empresa no cuenta con un portafolio completo de productos y servicios del área metalmecánica, situación que impide su capacidad de operar en todo el mercado de la construcción.
- La empresa no posee actualmente el rubro financiero para invertir en la fabricación de nuevos productos.

De acuerdo con las ventajas y desventajas expuestas, se puede deducir que el principal reto que enfrenta la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS es solucionar su situación de solvencia financiera a mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que la empresa es pequeña, no cuenta con el suficiente rubro financiero para la creación de nuevos productos innovadores que entren a competir en todo el sector de la construcción, siendo la transformación productiva el principal reto de las pymes a nivel nacional.

Implementar este reto generaría una oportunidad para la empresa, puesto que para poder desarrollar proyectos en el sector público se requiere tener una alta capacidad y variedad de productos que sean innovadores, dicho sector se visualiza como una oportunidad de crecimiento económico para diferentes empresas, ya que manejan la mayor cuota monetaria del mercado, es decir es donde se crean grandes construcciones constantemente.

Algunas indagaciones realizadas demuestran que las empresas que cuenta con un plan estratégico definido obtienen resultados de éxito en cada una de las áreas funcionales, ya que tienen un crecimiento constante en productividad, ventas, rentabilidad; en cuanto a otras empresas que no cuentan con este sistema y por tanto obtienen un estancamiento que las lleva al fracaso. Un plan estratégico permite fijar hacia donde se dirige la empresa, cuáles son los objetivos del futuro y cuáles son las estrategias por implementar para lograr cumplir esos objetivos, es decir cómo se va a preparar la empresa para el futuro a nivel interno y externo (Fred, 2013).

Por lo anterior se puede concluir que a partir de un plan estratégico las empresas pueden definir estrategias para aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas presentes en el mercado, situación a la que no es ajena la empresa Luis Carlos Gómez Guzmán ya que esta puede apoyarse en las estrategias que hacen parte de su plan estratégico para agregar valor a los productos (bienes o servicios) que oferta a sus clientes, generando diferenciación y mayor posicionamiento en el mercado.

### **3.1.2. Análisis de la industria.**

El sector de la construcción en Colombia se clasifica en dos grandes líneas: la de edificación, que se dedica a las soluciones de vivienda; y la línea de obras civiles de infraestructura, la cual se desempeña en sectores tanto públicos como privados. Adicionalmente, es importante tener en cuenta las empresas que se relacionan como empresas conexas, que están ligadas de forma directa o indirecta, es decir subsectores del sector de la construcción, como la carpintería, el aluminio, el acero, plomería, eléctricos, pinturas, concretos, entre otros.

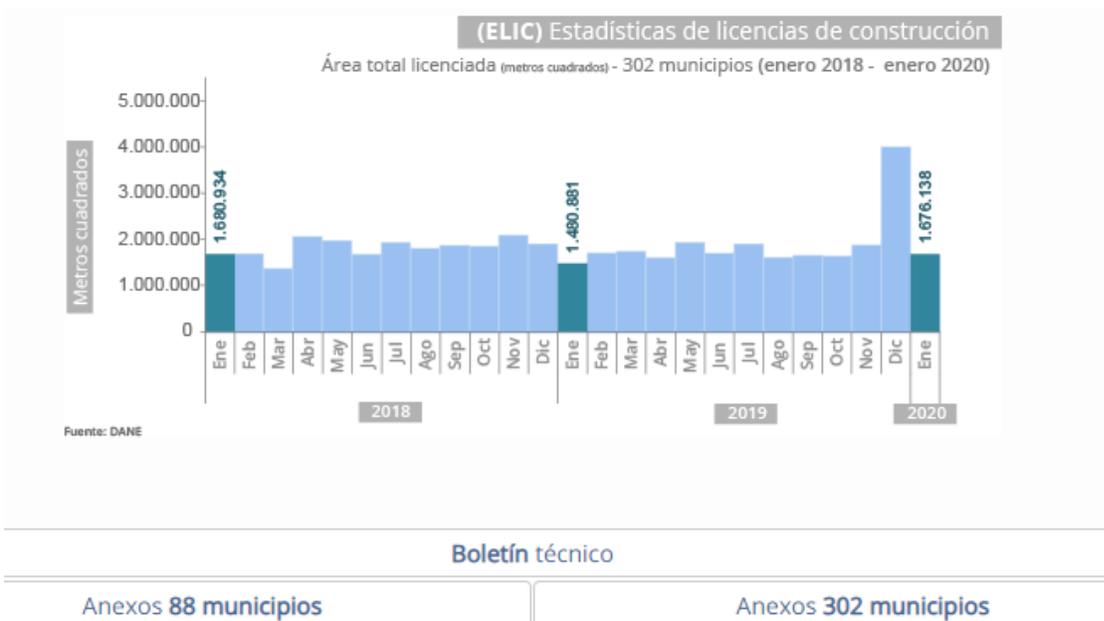
Prestan 2017, realiza un análisis de la industria del sector de la construcción en el cual menciona que la construcción en Colombia no había tenido tanto éxito como lo ha hecho en los últimos seis años, como ha venido aportando e impulsando la economía del País, y por ende mejorando la calidad de vida de muchas personas, ya que la evolución que ha tenido año tras año frente a las materias primas porque se pasó de la época de la construcción de casas coloquiales a grandes edificaciones, parques industriales, empresas, entre otras, las cuales requieren de muchos más insumos los cuales se mencionaban anteriormente como subsectores de la construcción, que han permitido el crecimiento constante económicamente del sector en general (Prestan, 2017).

Por lo anterior a continuación, se relacionan algunas características del sector de la construcción que se deben tener en cuenta:

- El volumen del negocio de la construcción en el país representa un alto índice en el Producto Interno Bruto-PIB.
- Las elevadas cifras de ventas posibilitan la obtención de importantes beneficios económicos y financieros.
- La generación de altos ingresos comparado con otros sectores permite pagar altas sumas de impuestos frente a otros y por ende el nivel de endeudamiento también crece.

- El sector emplea a gran número de trabajadores, siendo un factor de gran importancia para la economía País.
- Tener precaución debido al índice de la actividad inmobiliaria que resulta ser muy elevado y aun así se sostiene (Prestan, 2017).

A continuación, se relacionan los datos presentados por el DANE donde indica el número de metros cuadrados que se licenciaron para construcción en el periodo 2018-2020.

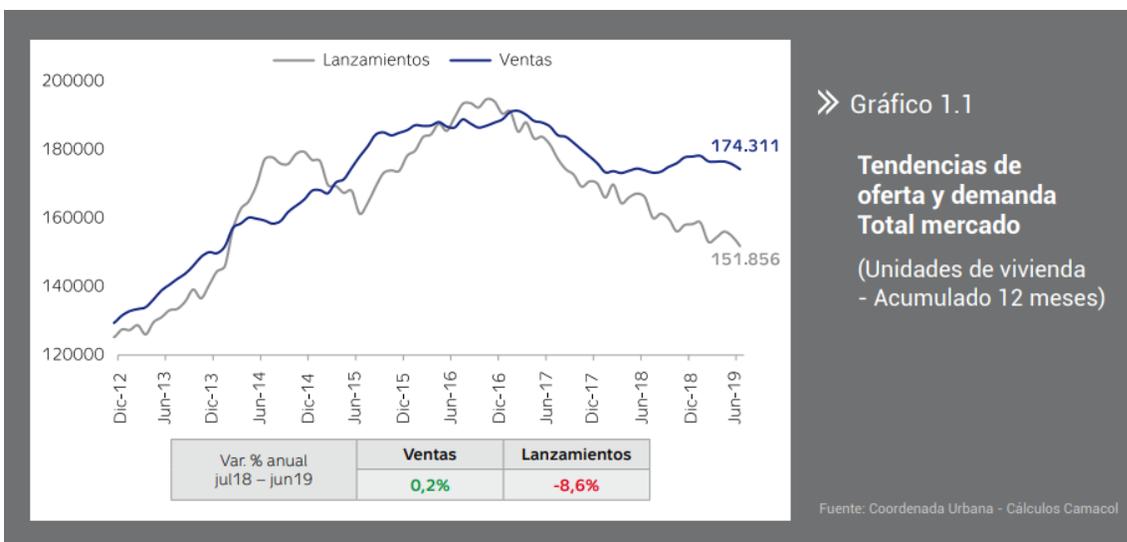


**Figura 2.** Número de metros cuadrados que se licenciaron para construcción en el periodo 2018-2020. Dane (2020).

De acuerdo con los resultados de la figura anterior se evidencia que para enero de 2020 aumentó la cifra de aprobación del número de metros cuadrados que se licenciaron para construcción, frente al resultado presentado en enero de 2019.

Lo anterior, genera un resultado positivo para la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS, debido al alto nivel de construcción de viviendas donde la empresa tendrá la oportunidad de ofrecer los productos y servicios de metalmecánica entre los cuales están las ventanas, puertas, fachadas, cubiertas etc. Por tanto, es necesario establecer estrategias que le permitan adquirir un alto número de contratos a los cuales se responda con trabajo de calidad.

En la siguiente figura, se relacionan los resultados de variaciones anuales entorno a los lanzamientos y ventas de viviendas en el periodo 2012-2019 en Colombia:



**Figura 3.** Variación anual entorno a los lanzamientos y ventas de viviendas en el periodo 2012-2019 en Colombia. (Camacol, 2020).

Al observar la figura se puede deducir que existe una menor proporción de lanzamientos de soluciones de vivienda versus la proporción de ventas de soluciones de vivienda durante el periodo 2017-2019.

De acuerdo con los datos de la figura anterior, se puede deducir que se vende más de lo que se lanza, esto podría representar una oportunidad para la empresa en la medida que la demanda del mercado muestra que se requieren más proveedores para satisfacer las necesidades de productos asociados a la construcción de viviendas, entre ellos la ventanería (y demás productos que ofrezca la empresa).

Lo anterior, traduce la necesidad de la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS, en establecer e implementar un plan estratégico que permita cubrir las diferentes necesidades del mercado de la construcción (demanda, de manera más efectiva y eficaz logrando la consolidación de la empresa a través del tiempo.

A continuación, se presentan los competidores directos e indirectos de la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S., con su respectivo portafolio de servicios:

## Empresa Alúmina.

Distribuye ventanearía en aluminio a nivel Nacional, cuenta con gran variedad de diseños y un alto número de Empleados, además esta Entidad cuenta con el análisis detallado de las pruebas realizadas a sus productos para el desarrollo de soluciones competitivas y eficientes frente a los requerimientos de cada proyecto.

Alúmina tiene como misión, “impulsar el uso del aluminio, siendo el mejor aliado de los constructores, industriales y consumidores finales a nivel nacional e internacional, conociendo sus exigencias y convirtiéndola en soluciones innovadoras con calidad y servicio.

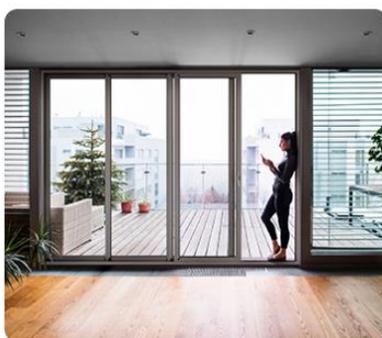
Promovemos la protección y sostenibilidad del medio ambiente, el desarrollo integral de nuestros empleados y generamos valor para nuestros accionistas y la sociedad” (Empresa Alumina s.a., s.f.).

Productos y servicios:

- Puertas y ventanas



Línea Konzept  
Serie 100



Línea Konzept  
Serie 70



Línea Konzept  
Serie 55



**Figura 4.** Imágenes Puertas y ventanas Alumina S.A. (Empresa Alumina s.a., s.f.).

Serie de cerramientos arquitectónicos que permite fabricar puertas corredizas, batientes y vidrios fijos de alta eficiencia y desempeño. Su diseño, la homogeneidad y superficies inclinadas de sus perfiles, brindan una apariencia moderna y uniforme.



Fachada Untizada  
Serie 65



**Figura 5.** Imagen fachada Alumina S.A. (Empresa Alumina s.a., s.f.).

Fachadas vidriadas que cumplen con las deformaciones que exige la norma sismorresistente NSR-10 a cargas sísmicas, de viento y de peso propio, emplazadas en un espacio muy restringido, ajustadas al lenguaje arquitectónico y a las exigencias estéticas planteadas por los arquitectos diseñadores.

- Escaleras



Escaleras ALUMINA, una  
solución a la altura de tus

**Figura 6.** Imagen escaleras Alumina S.A. (Empresa Alumina s.a., s.f.).

Las escaleras están diseñadas y fabricadas bajo la norma ANSI, se pueden usar de acuerdo con el espacio, la actividad que se va a realizar y el peso que deba soportar, La selección del material de la escalera es muy importante al momento de adquirirla con el fin de evitar accidentes. En ALUMINA se fabrican las escaleras en dos materiales resistentes y durables: aluminio y fibra de vidrio.

### Empresa aluica SAS.

Es una Empresa Colombiana que se dedica a fabricar grandes cantidades de ventanearía en aluminio con gran variedad de referencias y diseños arquitectónicos, su misión es: “en ALUICA S.A.S suministramos soluciones integrales de productos fabricados en aluminio, ofreciendo a nuestros clientes innovación, calidad y competitividad en todas las unidades de negocio. Trabajamos con responsabilidad social, generando así beneficios crecientes a los colaboradores, clientes, proveedores y demás partes interesadas” (Empresa Aluica sas, 2012) .

Productos y servicios:

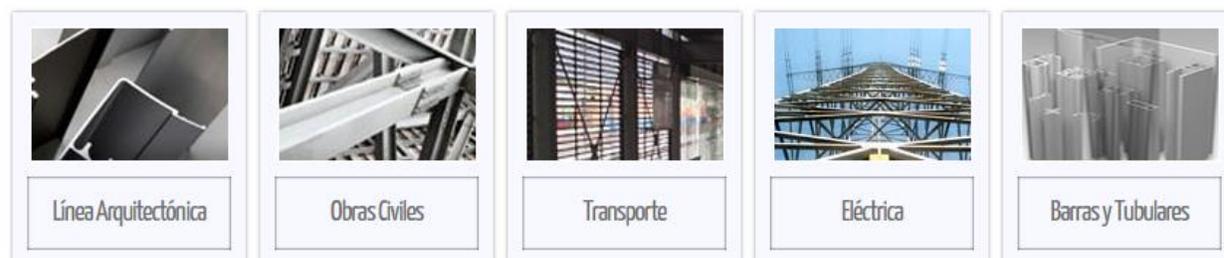
Línea arquitectónica – ventanas



**Figura 7.** Imágenes ventaneria Aluica SAS. (Empresa Aluica sas, 2012).

Aluica SAS debido a su infraestructura y al desempeño de su equipo de trabajo cuenta con alta capacidad de producción de mezclas duras, razón por la cual a continuación, se relacionan algunos de los sectores industriales con los que la empresa ha trabajado: Militar, Aeronáutico, Eléctrico, Transportes, Obras Civiles.

Perfiles



**Figura 8.** Imágenes perfilería Aluica SAS. (Empresa Aluica sas, 2012).

Cuenta con diferentes referencias comerciales de la variedad de sistemas arquitectónicos que se usan en Colombia, los cuales le permiten tener la capacidad de realizar cualquier desarrollo de estas líneas.

### **Tecnowindows SAS.**

Encontrará un equipo de trabajo con amplia trayectoria en fabricación suministro e instalación de productos en aluminio y vidrio arquitectónico, se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá (Empresa Tecnowindows sas, s.f.)

Productos:



**Figura 9.** Imagen productos Tecnowindows SAS. (Empresa Tecnowindows sas, s.f.).

#### - Ventanas en aluminio

Los ventanales de aluminio son compuestos por varios módulos de aluminio y vidrio que generan una continuidad acristalada o acristalamiento.

#### - Puertas de aluminio

Fabricamos puertas en aluminio como: puertas ventanas, puertas corredizas, puertas plegables puertas en vidrio de seguridad, puertas modernas, se fabrican en: vidrio templado de 10mm en adelante, accesorios en acero inoxidable, pivotes superiores e inferiores, manijas tipo roma, por lo general se instala bisagra hidráulica para controlar la velocidad de serrado evitando así la ruptura del vidrio.

#### - Fachadas en aluminio y vidrio

Fabricamos “fachadas en aluminio y vidrio” o tipo mixtas que se caracterizan por la combinación de aluminio estructural y vidrio de colores,

#### - Cubiertas en policarbonato y vidrio

Las cubiertas en policarbonato curvas o planas y se pueden utilizar tanto para baños, patios, techos o cerramientos, también pueden usarse diversidad de colores tanto en el aluminio como en el llenado.

- Barandas para escaleras

Aquí encontraras tipos de barandas para escaleras, barandas en vidrio, baranda arquitectura, barandas de madera, barandas metálicas, barandas para escaleras, barandas de hierro, barandas de aluminio y barandas para balcones.

- Divisiones de baños

Aquí encontrara diferentes tipos de divisiones de baño para su hogar: divisiones de baño en vidrio templado, divisiones de baño en acero inoxidable, divisiones de baño en aluminio, con mejores precios que las divisiones de baño.

La siguiente empresa es información suministrada directamente por funcionarios de Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS, quienes manifiestan que Alco S.A. es la principal competencia, es la competencia directa de la organización, por tanto, al investigar en los diferentes medios, fueron encontrados únicamente los siguientes datos:

**Alco S.A.**

Es una Empresa de Medellín dedicada a la fabricación y montaje de estructuras, puertas, fachadas, ventanas en aluminio y vidrio arquitectónico. ALCO S.A. a lo largo de su trayectoria en el sector de la construcción ha venido desarrollando y apoyando grandes proyectos de centros comerciales, edificios de oficinas, hospitales y condominios de vivienda entre otros. Y a la vez ALCO S.A. es una empresa comercializadora de sus propios productos en aluminio convirtiéndose en un distribuidor a nivel nacional en principales ferreterías, centros de materiales y grandes superficies.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Luis Carlos Gómez Guzmán gerente general de la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S., fue quien me suministro la información frente a su competencia directa.

### **3.1.3. Análisis del mercado y la competencia.**

Según informes del periódico "La República" las cinco (5) empresas del sector de la construcción con mayor posicionamiento en el mercado colombiano, se encuentran: en primer lugar, Concreto, en segundo lugar, El cóndor, en tercer lugar, Amarilo, en cuarto lugar, Odinsa y por último Colpatría (La Republica, 2020).

Concreto es una constructora con más de 50 años de trayectoria en el país, dedicada a la edificación, infraestructura y vivienda, su constante evolución en el sector ha sido por la implementación del sistema BIM enfocado a todas las áreas de la compañía, este sistema consiste en manifestar de manera rápida y efectiva cualquier error que se presente en los diferentes procesos, este sistema BIM permite tener un mejor y mayor control sobre toda la empresa, a través de la eficiente información que arroja desde el inicio de cada proceso hasta obtener el producto final, es así como ha logrado ser reconocida como la primera constructora que domina el sector de la construcción en el País (Constructora Concreto, 2020)

Por otro se encuentra la constructora El Condor, esta empresa nace en el año 1979 donde ha venido trabajando a nivel nacional e internacional realizando gran variedad de proyectos de urbanismo, ferroviarios, hidroeléctricos y mineros a través de ingeniería responsable, su secreto ha sido enfocado en mitigar el daño ambiental, haciendo uso de las TICs, de la creatividad y la innovación como muestra de calidad (El Condor s.a., 2020).

La constructora Amarilo se fundó en el año 1993, a lo largo de su trayectoria ha venido aplicando diferentes habilidades y destrezas que le han permitido desarrollar una mejor gestión, Amarilo es una empresa que ha trabajado en grandes proyectos de, edificaciones, proyectos de comercio, y centros educativos a nivel nacional e internacional, generando un alto nivel de reconocimiento por la calidad de sus productos y servicios, junto al enfoque de innovación que les aplica, le permite expandirse en nuevos mercados tanto Colombianos como extranjeros (Constructora Amarilo, 2020)

Odinsa es una compañía creada en el año 1992, dedicada a la estructuración y desarrollo de proyectos a nivel nacional como internacional, enfocada en la calidad, contando con un equipo humano altamente calificado, el cual, a través de sus buenas prácticas, mantiene un alto compromiso con la sostenibilidad, lo cual es un valor agregado para el posicionamiento que ha logrado mantener para ser una de las empresas más importantes del sector de la construcción en Latinoamérica.

Por último, la Constructora Colpatria con más de 40 años de experiencia en el sector de la construcción, ejecutando cualquier tipo de edificación urbana de tipo habitacional, institucional, comercial y/o industrial, esta empresa se encuentra comprometida con la calidad de vida de los trabajadores, razón por la cual, invierte en actividades de aprendizaje, conocimiento, creatividad e innovación, las cuales promueven motivación, compromiso y disciplina de todo el equipo de trabajo; fomentando el desarrollo de productos de alta calidad y el uso adecuado de los recursos. (Constructora Colpatria, 2020)

Por lo anterior se deduce que todas las grandes empresas posicionadas en el sector de la construcción actualmente y empresas del subsector de aluminio y vidrio como Alúmina SA, Aluica SAS, Tecnowindows SAS, Alco SA, entre otras, se basan en un plan estratégico el cual los ha conducido a un crecimiento económico y un posicionamiento en el sector, a corto, mediano y largo plazo, cada empresa de las anteriormente mencionadas han establecido sus propias estrategias competitivas logrando una única identificación y reconocimiento en el mercado, han logrado trabajar a nivel nacional como internacional ofertando productos y servicios de alta calidad.

Muchas de las pymes como Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS no cuentan con un plan estratégico definido, lo cual hace que se presenten mayores dificultades a la hora de competir, ya que no existen estrategias claras las cuales le indiquen una ruta a seguir para enfrentar la competencia. A partir del diseño del plan estratégico la empresa podrá implementar estrategias para buscar nuevos clientes y retener a los clientes que actualmente tienen a partir del valor agregado a los productos (bienes y/o servicios) que oferte la empresa.

#### **3.1.4. Aspectos misionales y gobierno corporativo.**

A partir de una revisión exhaustiva de fuentes primarias y secundarias de información, se identifica que la empresa Luis Carlos Gómez Guzmán Aluminio Arquitectónico SAS, no cuenta con elementos de direccionamiento o rumbo estratégico tales como misión, visión, valores ni objetivos estratégicos, ni tampoco cuenta con un organigrama plenamente definido. De allí, la importancia del diseño de un plan estratégico y en el que se definan dichos elementos en la empresa; aporte desarrollado a lo largo del presente trabajo.

### **3.1.5. Portafolio de productos, desarrollo estratégico actual de la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S.**

Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS ofrece fabricación y ensamble de los diferentes productos y servicios en aluminio y vidrio para las obras del sector de la construcción, tales como:

- Ventanas y puertas

Se realizan variedad de diseños de acuerdo con los requerimientos de los clientes, diversos marcos, colores, superficies y demás, dando cumplimiento a todas las exigencias de estética y funcionalidad.

- Fachadas

Se combinan grandes superficies de vidrio con amplias aberturas, las cuales generan luz natural, luminosidad y comodidad, aportando un mejor bienestar para quienes habiten el lugar.

- Barandas para escalera

Se proporciona gran variedad de diseños dando cumplimiento a todos los estándares de seguridad tanto en el vidrio como en el aluminio.

- Divisiones

Se requiere de un vidrio de alta calidad, que sea resistente ante cualquier impacto humano para las diferentes divisiones de baño, barandas, de oficina entre otros.

- Cubiertas

De acuerdo las necesidades del mercado, se ofrece crear nuevos espacios funcionales donde se puedan aprovechar los diferentes cambios climáticos, por ende, su luz natural.

A continuación, se enseña el trabajo realizado en la empresa de cada uno de los productos anteriormente mencionados:

#### Ventanas en Aluminio

Corredizas

Termoacústicas

Acústicas <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Juan Sebastián Rodríguez Rincón socio y encargado del área de producción de la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS, fue quien me brindó el acceso a las imágenes presentadas como portafolio de servicios.



**Figura 10.** Imágenes tipos de ventanería, suministradas por la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS.

Puertas de Aluminio y vidrio

Corredizas, acústicas, en vidrio, de color.



**Figura 11.** Imágenes tipo de puertas, suministradas por la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS.

Fachadas en Aluminio y vidrio.



**Figura 12.** Imágenes tipo de fachadas, suministradas por la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS.

Barandas para escalera



**Figura 13.** Imágenes escaleras, suministradas por la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S.

### Divisiones para baños:



**Figura 14.** Imagen división de baño, suministrada por la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S.

### Cubiertas



**Figura 15.** Imágenes cubiertas, suministradas por la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S.

### **Especificaciones de la materia prima.**

#### Productos en aluminio

---

La ventaneria incluye película protectora de ventanas por un solo costado, suministro de ventanas en aluminio mate crudo corredizas y batientes, vidrio crudo de 4mm, ALF 11cm, cierre punto rojo, sellado con silicona y tornillería, suministro de puertas ventanas en vidrio templado 10 mm con franjas en película adhesiva, barra en acero inox, pivotes en acero, puerta en sistema corredizo sistema 8025. (Luis Carlos Gomez Aluminio Arquitectónico sas, 2019).

### Vidrio

Los vidrios templados suministrados e instalados cumplen con los requisitos de calidad, dando cumplimiento a la trazabilidad del producto y requisitos de la norma (NTC 1578 Vidrios de seguridad utilizados en construcciones, especificaciones y métodos de ensayo). (Luis Carlos Gomez Aluminio Arquitectónico sas, 2019).

### **3.1.6. Perfil del cliente.**

Los clientes de Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S., son empresas privadas (constructoras) que adquieren sus productos por su reconocimiento de alta calidad en la fabricación y ensamble de diferentes productos en aluminio en las edificaciones de los diferentes proyectos.

En la siguiente tabla se relacionan los clientes de la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S:

Tabla 1.

*Clientes de Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S.*

<b>NOMBRE</b>	<b>DIRECCION</b>
PRODESA	Cra 19 # 90-10
PROMOTORA URBANA	Tv. 55 # 66
CONSTRUCTORA ULLOA	PACHO CUNDINAMRCA

*Nota:* Información suministrada por la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S.

Por lo anterior, la Empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS cuenta con sus clientes potenciales y de constante fidelidad, debido al conocimiento de los productos y el servicio que siempre ha presentado la Empresa, siendo una de las razones principales por las que continúan adquiriendo las ofertas de Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S., también cabe resaltar que sus precios se encuentran en un nivel medio, frente a la competencia, adicional por el

cumplimiento en los tiempos establecidos para la entrega del trabajo fabricado e instalado, que se determinan dentro del contrato una vez el cliente realiza su compra.

Los clientes se caracterizan por lo general como empresas constructoras del sector privado, las cuales se dedican a realizar diferentes trabajos como: edificaciones, viviendas, vías terrestres entre otras; trabajos en los que requieren de manera frecuente la fabricación y ensamble de diferentes productos en aluminio como los ofertados por la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS, productos que son indispensables en este tipo de construcciones para poder hacer entrega de los proyectos terminados en excelentes condiciones y, de esta manera, recaudar lo acordado.<sup>4</sup>

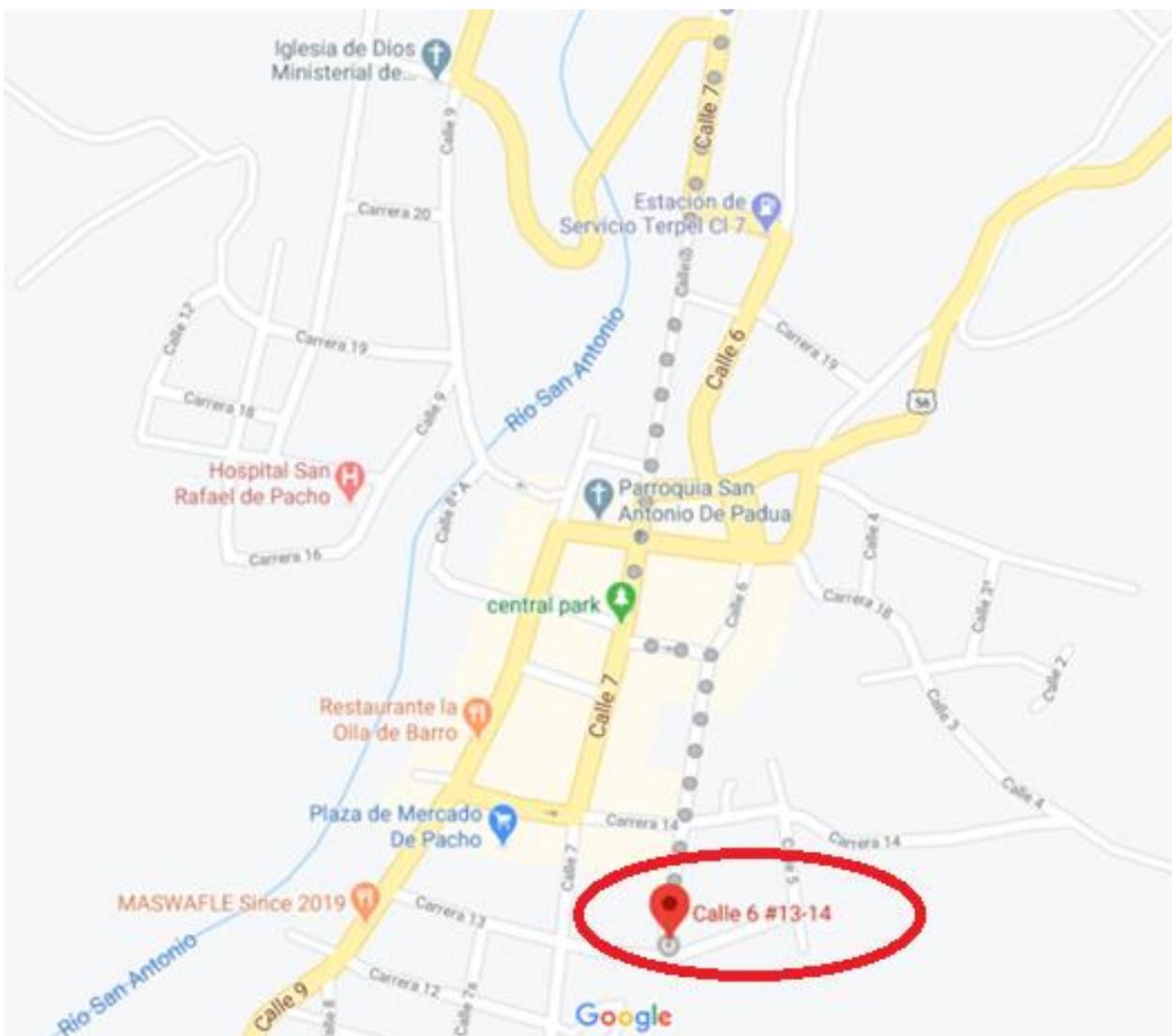
Algunos de los productos llamados “acabados” en este tipo de proyectos son: ventanas, puertas, balcones, escaleras, divisiones de baños, cubiertas, fachadas, fuentes de protección en las vías etc, razón por la cual el aluminio es un sub-sector de la construcción convirtiéndose en una necesidad obligatoria o una necesidad para poder dar cumplimiento a los diferentes proyectos que hacen parte del sector.

### **3.2. Marco geográfico**

El área geográfica en la cual se ubica la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S., es en el municipio de Pacho del Departamento de Cundinamarca, se encuentra a 78 km de la capital del País, Bogotá D.C (Luis Carlos Gomez Aluminio Arquitectónico sas, 2019).

---

<sup>4</sup> Luis Carlos Gómez Guzmán gerente general de la empresa LCG Aluminio Arquitectónico SAS, fue quien me brindo la información relacionada con los clientes.



**Figura 16.** Ubicación geográfica de la empresa LCG Aluminio Arquitectónico S.A.S. (Google maps, 2020).

### 3.3. Marco teórico

Para el desarrollo del trabajo es necesario revisar definiciones de conceptos como planeación, estrategia y plan estratégico, y también resaltar cada uno de los componentes que hacen parte de un plan estratégico. De acuerdo con la literatura académica, se relacionan dichas definiciones de la siguiente manera:

#### 3.3.1. ¿Qué es planeación?

En la siguiente tabla se encuentran definiciones de diferentes autores sobre el concepto de planeación:

Tabla 2.

*Definición e interpretación del concepto de planeación.*

Autor	Definición e interpretación
Galindo (2017)	La planeación es indispensable para el alcance de objetivos, ello ayuda de manera considerable a no perder de vista los elementos esenciales de la finalidad que se está persiguiendo. Además, son muy útiles para evaluar los avances de lo proyectado.
Ackoff (1981)	Al igual que Koontz es consciente de la necesidad de planear en las organizaciones, pero además considera que procurar que esta sea útil es realmente difícil, pues es una de las actividades humanas de mayor complejidad, por lo tanto, equivocarse no es un error, pero conformarse con ello si lo es.
Fayol (1916)	Afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.
Galindo (2017)	La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones tiempo y números necesarios para su realización.
(Scanlan B, 1990)	Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.
Dale (1960)	Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.
Terry (1987)	Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la

	visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.
Chiavenato (2001)	Describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”. La considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo.
Massie (2004)	Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción; a partir de los cuales establece los objetivos.

*Nota:* elaboración propia a partir de, Seminario de la teoría administrativa de la universidad Clea (2018).

De acuerdo con las anteriores definiciones, se toma como propuesta para la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S., el concepto de Chiavenato (2001), el cual es importante porque la planeación es la base fundamental de la gestión administrativa de toda empresa, se encarga de establecer objetivos a largo plazo y de la misma manera determinar los lineamientos o ruta para lograr alcanzarlos, este proceso es pertinente dentro de la empresa, actualmente no cuenta con una proyección clara establecida.

### 3.3.2. ¿Qué es estrategia?

A continuación, se relacionan las diferentes definiciones de estrategia, expuestas por varios autores de la academia.

Tabla 3.

*Definiciones del concepto de estrategia en la gestión organizacional.*

Autor(es)	Definición o interpretación
Von Neumann & Morgenstern (1947)	Conjunto de acciones decididas por una empresa en función de una situación particular
Ansoff (1958)	Regla para alcanzar las decisiones, determinadas para la función producto/ mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia
Chandler (1962)	Determinación de objetivos a largo plazo de la empresa y la elección de las acciones junto a la asignación de recursos necesarios para alcanzarlos
Drucker (1964)	Análisis de la situación actual y de su cambio si este fuese necesario. Esto incluye el inventario de los recursos disponibles y cómo estos deberían ser
Ansoff (1965)	Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos
Learned, Christensen, Andrews & Guth (1965)	Conjunto de proyectos, metas y objetivos de una organización, así como las principales políticas y los planes para alcanzar esas metas, establecidas de manera que definan lo que significan los dominios estratégicos de actividad de la empresa, o lo que deberían ser, y el tipo de empresa que es o que debería ser
Perroux (1970)	Es un encuentro de subjetividades entre agentes comprometidos en las luchas/competencias o en los conflictos/cooperaciones
Andrews (1971)	Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser
Uyterhoeven, Ackerman & Rosenblum (1973)	Otorga a la vez dirección y cohesión a la empresa y está compuesta de múltiples etapas: establecimiento de su beneficio, su previsión, su auditoria de recursos, su explotación de alternativas, su test de coherencia, y finalmente su selección
Steiner & Miner (1977)	Formulación de la misión principal, intenciones y objetivos, de las políticas y programas destinados a ser realizados, y de los métodos que permitan garantizar que esos programas sean implementados para alcanzar los fines de la organización
Paine & Naumes (1978)	Principales acciones o conjunto de acciones para alcanzar los objetivos de la empresa
Porter (1979)	Es lo que hará distinta a una organización en particular, brindándole una ventaja competitiva
Ansoff (1980)	Determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa
Barney (1986)	Modelo de asignación de recursos que permite a las firmas mantener o mejorar sus rendimientos. Una buena estrategia es aquella que neutraliza las amenazas y explota las oportunidades, al capitalizar las fuerzas y evitar cristalizar las debilidades. La gestión estratégica es el proceso a través del cual las estrategias son identificadas y luego implementadas
Sicard (1987)	Más que un arte es una verdadera ciencia
David (1988)	Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos

Porter (1990)	La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la Economía Industrial
Mintzberg & Quinn (1993)	El marco o el plan que integra las principales metas de la organización, las políticas y las secuencias de acciones colectivas en un conjunto coherente. Una buena formulación estratégica ayuda a agrupar y a repartir los recursos de la organización según un solo proceso: suficientemente viable, construido a partir de las competencias y de las carencias internas, anticipativa de los cambios del entorno, y flexible según los movimientos contingentes debidos a adversarios inteligentes  Estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento
Gervais (1995)	Existen dos modalidades principales para concebir la estrategia: reflexionar sobre todas las opciones y actuar en seguida (formalización de la reflexión en un plan), o actuar inmediatamente y en función de la experiencia resultante modificar progresivamente el comportamiento de la organización
Grant (1995)	Tipo de vínculo entre la firma (sus metas y sus valores, sus recursos, y capacidades, su estructura y su sistema de acción) y su entorno (los competidores, los clientes, los proveedores)
HEC (1997)	Elaborar la estrategia de la empresa, es seleccionar los campos de actividad en los cuales la empresa espera preservarse y asignar los recursos de manera tal que ella se mantenga y se desarrolle
Mintzberg, Lampel & Ahlstrand (1998)	Modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva. Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y a asignar los recursos de una organización en una posición única y viable, fundamentada en sus capacidades y carencias internas relativas, una vez que anticipa los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los adversarios inteligentes
Perrin (2001)	Reposa sobre el análisis de cada dominio de actividad estratégica de la organización, lo cual permite definir las acciones mayores a realizar y la asignación de recursos necesarios para que cada uno de ellos contribuya de manera eficaz al crecimiento y la rentabilidad de la empresa
Atamer & Calori (2003)	La estrategia de una empresa expresa su proyecto y su historia en relación con su entorno técnico, económico, social y político
Barabel & Meier (2006)	La estrategia de empresa corresponde al conjunto de decisiones y acciones que orientan de manera determinante y sobre el largo plazo, la misión, los oficios y las actividades de la empresa, así como su modo de organización y de funcionamiento. Permite trazar el campo de acciones de una empresa en el tiempo y espacio, a partir de unos recursos existentes

*Nota:* tomado de Arias Contreras (2019).

De las definiciones presentadas en la anterior tabla, se resalta la propuesta por Barney (1986), Ya que es importante para la empresa que se creen estrategias las cuales permitan identificar y aprovechar las oportunidades, ampliando y mejorando el crecimiento económico es decir sus utilidades.

### 3.3.3. ¿Qué es planeación estratégica?

En la siguiente tabla se encuentran los diferentes conceptos de planeación estratégica según autores de la academia.

Tabla 4.

*Definiciones o concepto de planeación estratégica.*

Autor	Definición o interpretación
Scott (2013)	Para la compañía es de vital importancia establecer y estructurar un plan estratégico donde se establezcan directrices claras y se involucren las disciplinas básicas en la construcción de una planeación estratégica.
Armijo (2011)	La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.
Armijo (2011)	La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.
Armijo (2011)	La planificación estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano a largo plazo.
Muchnick (1999)	El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.
Lerdon (1999)	La planificación estratégica es hacer un balance entre tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos

	planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?
Azócar (2009)	La planificación estratégica es un factor fundamental para que una empresa u organización de cualquier tipo sea altamente exitosa. Una buena planificación será aquella que se realice partiendo de un análisis de la situación actual de la empresa, ya que esto permitirá que se pueda observar con claridad las vías más correctas a seguir una vez el plan sea establecido, por otro lado, sería de mucha ayuda el poder crear rutas alternas o planes de contingencias ya que estos podrían beneficiar la organización en situaciones inesperadas.
Acle (2001)	Es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar, los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlo, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y la periodicidad para medir los avances.
Manso (2001)	Es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.
Manguzzato; Renau (2001)	Se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos débiles y fuertes de la misma frente a este entorno y la selección de una comprensión estratégica.
Mintzberg; Waters (2001)	La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y programas sean ejecutados, o sea es un proceso formulado de la planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.
Melgar (2014)	La planificación estratégica es una propuesta metodológica proveniente de las empresas modernas de producción de bienes y

	servicios del sector privado de la economía y que tiene sus orígenes en la teoría de la guerra.
--	---

*Nota:* Elaboración propia a partir de Díaz (2001).

De acuerdo con lo anterior, tanto el concepto de Azócar (2009) y Mintzberg; Waters (2001), son definiciones que aportan como propuesta para la empresa Luis Carlos Gomez Aluminio Arquitectonico S.A.S., estas definiciones son importantes porque a través de la planeación de objetivos, la formulación de estrategias y demás planes mencionados, que conducen a lograr alcanzar los objetivos organizacionales planteados, la convertirán en una organización exitosa.

#### **3.3.4. Direccionamiento estratégico.**

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” tomado de Castro (2010). Es decir que exista una orientación clara y constante a todo el personal de la organización, de los componentes claves que hacen parte del direccionamiento estratégico, como la visión, misión, los objetivos estratégicos, los valores corporativos y la política organizacional, con el fin de trabajar en equipo por la consecución de una sola meta.

Según Fred (2013), el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. A continuación, se explica cada una de las etapas basada en los términos del autor en mención.

La formulación de estrategias consiste en determinar tanto la visión como la misión de la empresa, identificar las fortalezas y debilidades de la parte interna, y las oportunidades y amenazas de la parte externa, plantear los objetivos a largo plazo con un tiempo y una medida determinada, generando acciones que permitan la búsqueda y consecución de los mismos. Adicional la formulación de estrategias permite decidir, que nuevos negocios adquirir, en que nuevos proyectos invertir, que negocios terminar, analizar qué tan viable son las diferentes propuestas para la empresa, (expandirse a mercados internacionales o hacer parte de una sociedad adicional). (Fred, 2013).

La implementación estratégica es un proceso diferente a la formulación, la implementación de la estrategia se refiere a convertir el diseño en un proceso real, es decir que la implementación es

un proceso operativo que requiere de una motivación especial y de diferentes habilidades de liderazgo, las cuales puedan dirigir con mayor eficiencia la formulación y transformación de los diferentes procesos de cada una de las áreas de la empresa (Fred, 2013).

Evaluación: las estrategias formuladas e implantadas se vuelven obsoletas debido a los cambios constantes de entorno tanto interno como externo de una empresa; razón por la cual, es fundamental que se realice un respectivo seguimiento donde se, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de modo sistemático, teniendo en cuenta las siguientes etapas: primero la evaluación detallada de la estrategia base de la empresa; segundo el análisis de los resultados esperados con los resultados reales; y tercero la toma de decisiones que garantice un mayor rendimiento, que conduzca al alcance de los objetivos organizacionales. (Fred, 2013).

#### ***3.3.4.1. Elementos del direccionamiento estratégico.***

A continuación, se relacionan los elementos que hacen parte del direccionamiento estratégico según la perspectiva de los diferentes autores de la literatura académica:

##### Elementos del direccionamiento estratégico según Fred David

###### Visión

La visión indica, como se quiere ver la empresa en el futuro, hasta dónde quiere llegar, es un elemento que se relaciona con la misión de la organización, pero dentro de la planeación estratégica, en primer lugar, se establece la visión la cual se enfoca principalmente en presentar toda la proyección organizacional, generando así motivación. (Fred, 2013)

###### Misión

La misión describe la actividad comercial a la cual se dedica la empresa y por ende es diferente de las demás. La misión responde básicamente a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, presenta los valores y las prioridades de la organización, enseña a su equipo de trabajo porque y para que existe la empresa (Fred, 2013).

###### Objetivos

###### Objetivos a largo plazo

Los objetivos deben ser claros y razonables, establecen la dirección o la ruta a seguir, son la base fundamental del proceso administrativo de toda organización (planeación, organización,

dirección y control), cada objetivo se debe ejecutar a un tiempo determinado mayor a un año, los objetivos se pueden establecer de manera general para toda la empresa o por cada una de las áreas funcionales (Fred, 2013).

#### Objetivos anuales:

Los objetivos anuales son metas a corto plazo que aporta a la consecución o logro de los objetivos a largo plazo, estos deben ser medibles, razonables y cuantitativos (Fred, 2013).

#### Valores:

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

#### Políticas:

Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos, permiten orientar en la toma de decisiones y al manejo adecuado de las diferentes actividades cotidianas (Fred, 2013).

#### Estrategias:

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas (Fred, 2013).

### Elementos del direccionamiento estratégico según Munch Galindo Lourdes

Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa, la realizan los altos directivos; generalmente se ejecuta a mediano y a largo plazo para toda la empresa. Su propósito consiste en determinar hacia donde se dirige la organización, los medios y recursos necesarios para alcanzarlo o lógralo (Munch, 2008).

#### Visión

La visión es el futuro que desea la organización, la visión determina el rumbo de la empresa, plantea retos que estimulan la creatividad y la coordinación de los esfuerzos del equipo de trabajo (Munch, 2008)

#### Misión

La misión es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación (Munch, 2008).

### Estrategias

Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos, y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos (Munch, 2008).

### Objetivos

Los objetivos indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado, en la construcción de estos, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Establecerse a un tiempo específico
- Determinarse cuantitativamente
- Su redacción debe iniciar con un verbo infinitivo. (Munch, 2008).

### Políticas

Las políticas son guías para orientar las diferentes acciones; son lineamientos generales que se deben tener en cuenta para la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten frecuentemente dentro de una organización. (Munch, 2008).

## Elementos del direccionamiento estratégico según Miguel Rojas López y Laura Medina Marín

### Misión:

Hace referencia a la actividad económica a la cual se dedica la organización, de donde nace, a que clientes van dirigidos estos productos, y debe incluir al equipo de trabajo para lograr una misión compartida. (Rojas; Medina, 2012).

### Visión:

Es la idea hacia donde quiere dirigir la empresa, como la quiere ver en el futuro, enfocada en trabajar con el equipo, debe ser establecida a largo plazo y por tanto debe ser evaluada bajo indicadores de gestión. (Rojas; Medina, 2012).

### Formulación de estrategias:

Esta formulación debe contener, los objetivos funcionales un plan de acción definido y unas estrategias funcionales, las cuales pueden ser de integración, intensiva, de diversificación, o defensivas, y todo debe estar incorporado dentro de un presupuesto. (Rojas; Medina, 2012).

### Monitoreo:

Se define como la formulación de indicadores de gestión, los cuales permitan un mayor seguimiento y control de las estrategias, poder verificar si están o no funcionando, poder analizar

su comportamiento, por tanto, se debe programar la medición de manera constante. (Rojas; Medina, 2012).

#### Elementos del direccionamiento estratégico según Jairo Cano Gallego

##### Visión:

Sin un objetivo claro no se tiene razón de ser como organización, esta planeación es indispensable para las nuevas tendencias del mercado, donde se encuentran en competencia los diferentes productos. (Cano, 1995).

##### Misión:

Las empresas día a día deben crear estrategias que les permitan estar prevenidos antes las diferentes situaciones que se presenten, adicional al establecer una visión del futuro, prepara la organización lo cual conlleva a enfrentar los diferentes retos, analizando las diferentes oportunidades y amenazas de sector interno como externo. (Cano, 1995).

##### Valores:

Los valores que se requieren dentro de una organización son, la honestidad, creatividad, responsabilidad, liderazgo, compromiso de servicio. (Cano, 1995).

#### Elementos del direccionamiento estratégico según Roberto Vassolo y Luciana Silvestri

##### Misión:

La misión organizacional consiste en proporcionar inspiración y motivación a la sociedad, por medio de una idea clara de la razón de ser de la compañía; el mensaje de la misión no se trasmite únicamente por medio de lo que está establecido, sino a través de la efectiva satisfacción de los clientes al recibir los productos o servicios. (Vassolo; Silvestri 2011, pág. 15).

##### Visión: (Vassolo R; Silvestri L, 2011)

Se enfoca en determinar el tiempo y el espacio, con una proyección determinada mínimo a 5 años, el cumplimiento de la visión es por medio de estrategias generadas por los stakeholders de la organización como los son: trabajadores, accionistas, clientes, proveedores, etc. (Vassolo; Silvestri, 2011, pág. 15).

##### Estrategias:

Son un conjunto de lineamientos que determinan el cumplimiento de los objetivos planteados los cuales están enfocados en el alcance de la visión y la misión organizacional. (Vassolo; Silvestri, 2011, pág. 15).

#### Objetivos:

Los objetivos organizacionales involucran a todo el personal de la empresa, en la búsqueda y consecución de los mismos, determina las fases en las cuales se van a enfocar. (Vassolo; Silvestri, 2011, pág. 15).

#### Acción:

Las acciones desglosan el cómo se llevará a cabo el cumplimiento de los objetivos en común y como lograr el éxito a través de acciones compartidas dando buen uso de los recursos, las cuales permitan una mejora mutua dentro de la organización. (Vassolo; Silvestri, 2011, pág. 15).

#### Elementos del direccionamiento estrategico según Miguel David Rojas Lopez y Laura Johana Medina Marin.

#### Evaluación de donde estamos:

Consiste en comprender a nivel externo los diferentes cambios del entorno a los que se debe enfrentar día a día la organización y a nivel interno analizar que capacidad se tiene para ofrecer bienes y servicios, cual es la posición en el mercado, como es la relación con los clientes, como se encuentra la estructura, el liderazgo y la cultura. ( Rojas; Medina, 2011, pág. 36).

#### Compresión de quienes somos y donde queremos ir:

Hace referencia a la misión, visión y valores de la empresa, los cuales son un factor clave, ya que se establecen rutas que permitan la consecución y cumplimientos de las mismas. ( Rojas; Medina, 2011, pág. 36).

#### Aprender a llegar:

Este factor es uno de los mas importantes dentro de la planecaión ya que permite determinar lineamientos de éxito a largo plazo para una empresa especifica de un sector detemrinado. ( Rojas; Medina, 2011, pág. 36).

#### La cultura de la organización:

Los líderes son los encargados de fomentar día a día una cultura de conocimiento, aprendizaje y motivación a su equipo de trabajo. ( Rojas; Medina, 2011, pág. 36)

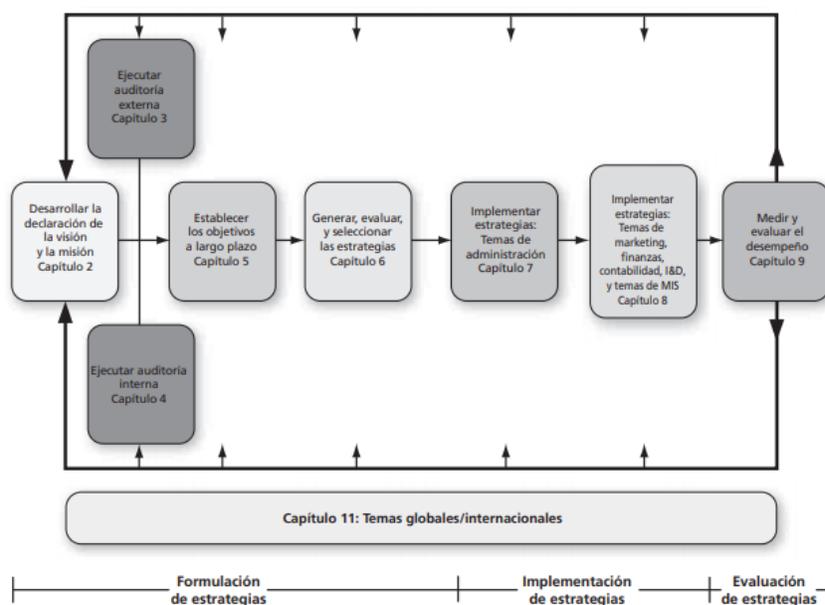
#### Comprobación de progreso:

Esta etapa consiste en evaluar la efectividad de la empresa, a través de indicadores, de los cuales se obtengan resultados del desempeño esperado y por tanto se pueda entrar a analizar si las inversiones realizadas fueron las adecuadas y si garantizan a la empresa un crecimiento constante. ( Rojas; Medina, 2011, pág. 36).

### 3.3.5. Modelos de planeación estratégica.

#### Modelo de planeación estratégica de Fred David

A continuación, se relaciona la definición de los componentes del proceso administrativo estratégico:



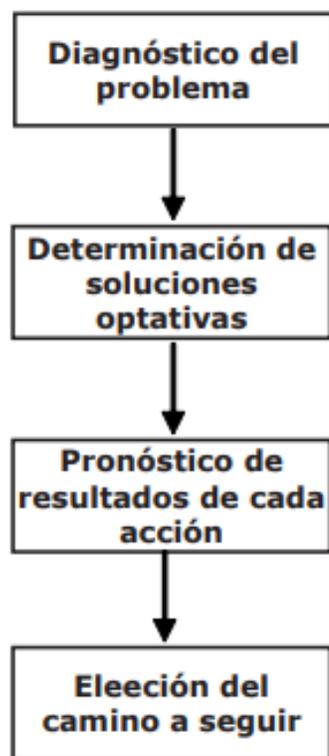
**Figura 17.** Modelo administrativo estratégico. Fred (2013).

El modelo presentado en la figura anterior, a diferencia de otros modelos: establece la misión y visión de la empresa; elementos que hacen parte del direccionamiento estratégico; posteriormente, se realiza un diagnóstico tanto interno como externo y, a partir de ahí, se establecen los objetivos a largo plazo que se quieren alcanzar a través de la construcción de estrategias; después, se generan, evalúan y seleccionan diferentes estrategias de administración,

marketing, finanzas, contabilidad y demás áreas en general de la organización; finalmente, se lleva a cabo la formulación, implementación y evaluación de las mismas estrategias.

#### Modelo de William Newman

El Autor William Newman define la planeación estratégica como el proceso de planeación que primeramente identifica las etapas básicas de una decisión específica que se tome, es decir los diferentes lineamientos que se plantean en búsqueda de la consecución de los objetivos organizacionales. A continuación, se presenta el modelo propuesto por el autor:

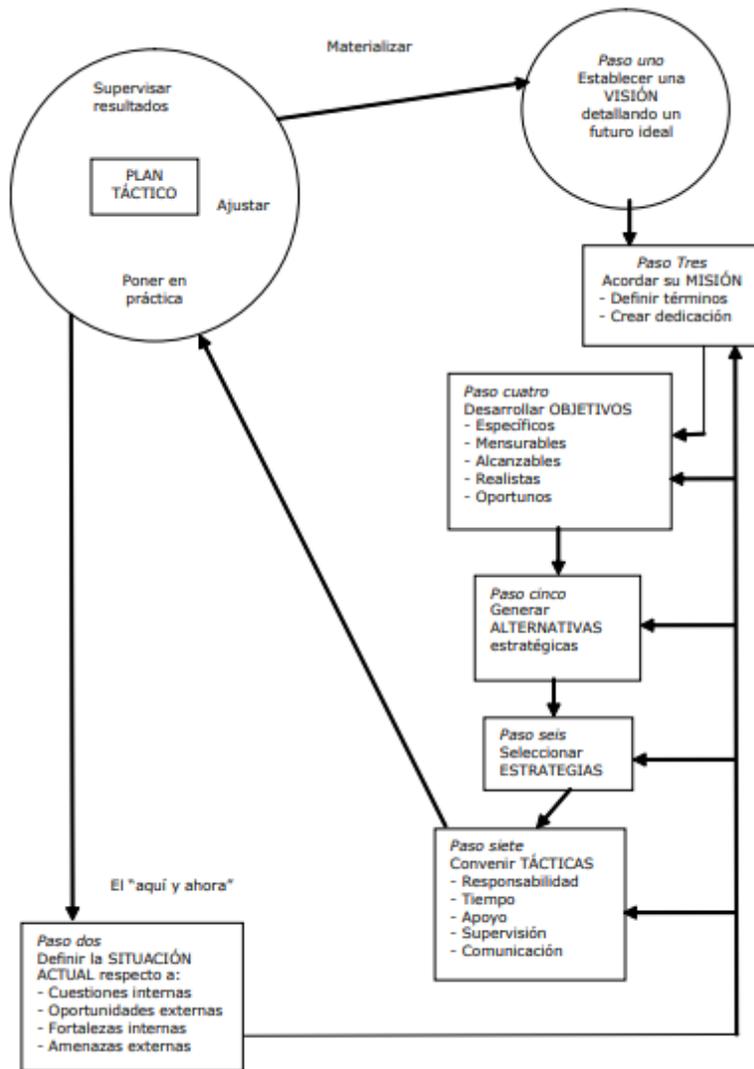


**Figura 18.** Modelo de plan estratégico de William Newman. Tomada de Cano; Olivera (2008).

El modelo sugerido por el autor William parte de un proceso de planeación estratégica básico, el cual es fácil de implementar en cualquier organización; dicho modelo parte del diagnóstico del problema, luego se enfoca en la determinación de soluciones, continua con el pronóstico de resultados de cada acción y, por último, la elección del camino a seguir; es decir, que a partir de este modelo se realiza un estudio de caso, se plantean soluciones, se pronostican resultados y se determina la ruta a seguir. Por tanto, no es más que un modelo al que se le adicionarán las estrategias y acciones que correspondan.

### Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert

Para llevar a cabo la planeación estratégica, Tom Lambert define las siguientes ocho (8) etapas:



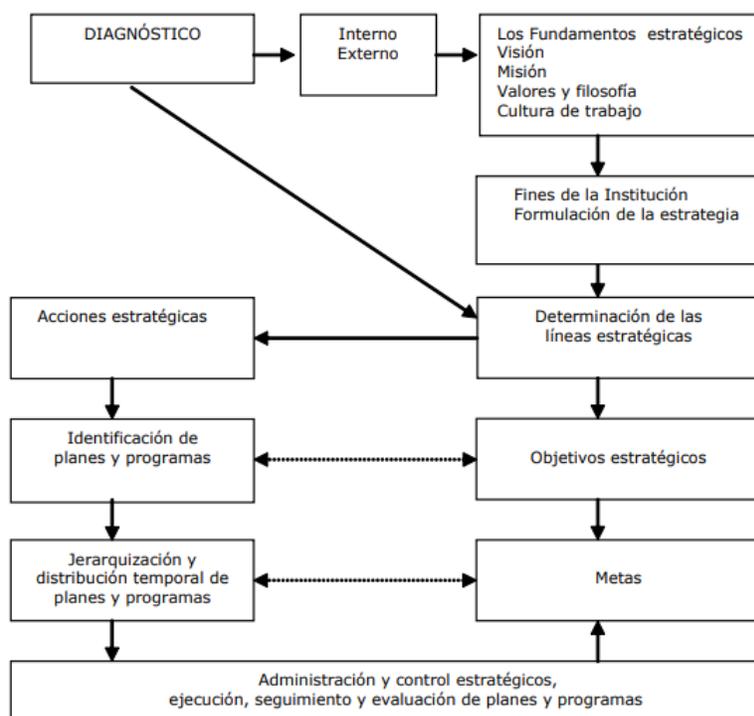
**Figura 19.** Modelo de planeación estratégica. Tomada de Cano; Olivera (2008).

En lo anterior, se puede observar que Tom define la planeación estratégica en las siguientes etapas: la primera etapa, consiste en establecer una visión, es decir, definir desde el inicio hacia donde se dirige la empresa; en la segunda etapa, identifica la situación actual de la empresa a través del análisis DOFA, analizando los factores internos y externos de la organización; en la tercera etapa, se determina la misión, la cual está relacionada con la primera etapa ya que define su actividad comercial; en la cuarta etapa, se proponen los objetivos a alcanzar cómo y en cuanto tiempo; en la quinta etapa, se elaboran alternativas estratégicas las cuales deben ser evaluadas; en la etapa seis y siete se seleccionan las estrategias y las tácticas respectivamente, estas últimas

basadas en la responsabilidad, tiempo, apoyo, supervisión y comunicación; por último, en la etapa ocho, se supervisa o se realiza el respectivo seguimiento de los resultados a través del plan táctico (plano detallado).

### Modelo de planeación estratégica de Kauffman González

Este modelo presenta una imagen clara y entendible del proceso de la planeación estratégica; modelo que se muestra a continuación en la siguiente figura:



**Figura 20.** Modelo de planeación estratégica de Kauffman González. Tomada de Cano; Olivera (2008).

Este modelo se fundamenta estructuralmente en: realizar el diagnóstico interno y externo; establecer fundamentos estratégicos como la misión, visión, valores y cultura de trabajo, con el fin de definir hacia donde se dirige la organización; crear estrategias para los fines de la empresa (actividad comercial); desarrollar líneas estratégicas, las cuales serán guías de acción para poder generar una planeación estratégica correcta, de allí se desglosan las acciones, la identificación de planes y programas; la jerarquización y distribución temporal, los cuales se dirigen en conjunto hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas. Para lograr el cumplimiento de los

objetivos y el alcance de las metas definidas. Todos los anteriores elementos deben tener el debido seguimiento, control y evaluación en cada uno de los procesos, lo cual va a generar un cambio favorable en la organización.

### **3.3.5.1. Sistema gerencial estratégico de Norton y Kaplan.**

Según los autores Norton y Kaplan (2000), la construcción de un mapa estratégico junto con los objetivos, indicadores, metas e iniciativas claras permite a la organización, en general, crear una fuerte claridad y compromiso con las estrategias; es decir, el mapa estratégico promueve la claridad a todo el personal, hacia donde se dirige la empresa, hasta dónde quiere llegar, como lo van a hacer y en cuanto tiempo debe lograrlo.

La fijación de metas sobresalientes en relación con la parte financiera y de clientes, se determinan en metas a largo plazo, de satisfacción y de retención de clientes, desempeño del proceso interno, capacidad del equipo humano y tecnologías de la información, así como, la alineación organizacional. De esta manera las metas de todos los indicadores estarán vinculadas y alineadas entre sí, para obtener un desarrollo realmente sobresaliente.

El método BSC (Balanced Scorecard) o más conocido como cuadro de mando integral, busca implementar estrategias que descubran con frecuencia procesos nuevos en los cuales la organización pueda sobresalir, que los empleados no solo se enfoquen en obtener mejores resultados en corto plazo y con cero defectos; sino que prevean y comprendan las necesidades de los clientes desarrollando nuevos y mejores productos de alta calidad (Norton; Kaplan, 2000).

### **Cuadro de Mando Integral (CMI)**

El cuadro de mando integral para muchas empresas es utilizado como un sistema de gestión estratégica, estructurado a largo plazo. (Norton; Kaplan, 2000).

El cuadro de mando integral relaciona todas las actividades de creación de valor, que son realizadas por los mismos directivos y empleados de la organización, el CMI (cuadro de mando integral) o Balanced Scorecard, determina inductores de valor para una acción financiera y competitiva a largo plazo, los indicadores son derivados de los objetivos y las estrategias, los cuales deben ser transformados en objetivos e indicadores tangibles que buscan mantener un equilibrio entre factores externos (accionistas y clientes) y factores internos (procesos críticos, innovación, formación y crecimiento).

### 3.4. Marco histórico

La empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS nace el 01 de octubre de 2013 se encuentra ubicada desde la fecha en la vereda San Miguel del municipio de Pacho Cundinamarca exactamente 5km vía San Cayetano.

Esta idea de emprendimiento fue creada por el señor Luis Carlos Gómez Guzmán, quien inició en esta labor como operario en un taller de aluminio en la ciudad de Bogotá durante varios años; fue allí donde adquirió toda su experiencia frente a la fabricación y ensamble de diferentes productos en aluminio tales como: ventanas, puertas, divisiones, escaleras, fachadas, cubiertas entre otras.

Su responsabilidad y compromiso, le permitió a su jefe brindarle su confianza, de tal manera que le asignó asistir en representación suya a las diferentes reuniones de licitación de contratos y demás; en una de estas reuniones, el señor Luis Carlos conoce a un empresario con el que tiene una conversación en la que cada uno comenta a qué se dedica, por su puesto el señor Luis Carlos habla de las funciones que desempeña y toda su experiencia en el sector, el empresario le propone realizar un trabajo exclusivamente para el donde la única condición es que sea dirigido por el señor Luis Carlos, no quiere involucrar a su jefe, por tanto, le dice que lo piense y que al siguiente día le tenga una respuesta.

El señor Luis Carlos siendo una persona honesta le comenta tal cual la propuesta a su jefe, él le responde que no desaproveche la oportunidad, el señor Luis Carlos agradecido con su apoyo le dice que de igual manera no cuenta con el rubro financiero para solventar todo el trabajo, por tanto no será posible aceptarlo, su jefe siendo consciente de la oportunidad que era para el señor Luis y viendo su honestidad, le dice que él, le prestará el dinero para que inicie, claramente el señor Luis acepta su ayuda y es así como nace esta empresa.

Esta organización se ha sostenido durante siete (7) años, a través de la calidad de sus productos y servicios en aluminio, su compromiso y dedicación le ha permitido lograr mantener tres (3) clientes potenciales; pero actualmente la empresa presenta diferentes falencias ya que no cuenta con una gestión administrativa, no existen áreas de trabajo establecidas, mucho menos cuenta con un plan estratégico definido, es decir no hay misión, visión, objetivos, valores, no hay planes de acción entre otros, lo que le ha generado desaprovechar varias y grandes oportunidades, porque no existe un direccionamiento en los diferentes procesos administrativos, no existen estrategias que

conduzcan al crecimiento constante de la organización, es por esto la importancia de la ejecución<sup>5</sup> de este proyecto, donde se quiere dar a conocer la necesidad por la que la empresa está pasando en la actualidad y la importancia de realizar la implementación de este plan de manera inminente.

### 3.5. Marco legal

A continuación, se relaciona la normatividad tanto nacional como internacional que rige el sector de la construcción.

Tabla 5.

#### *Marco legal*

<b>Norma</b>	<b>Concepto</b>
<b>Normas Internacionales</b>	
SN 640 312 a (1992)	Normas para efectos de sacudidas sobre edificaciones
ISO TC 59	Construcción de edificaciones
ISO TC 205	Diseño ambiental de edificaciones
ISO 15392 DE 2008	Sustentabilidad en construcción de edificios - principios generales
<b>Norma</b>	<b>Concepto</b>
<b>Normas Nacionales</b>	
Decreto 1077 de 2015	Esta tal vez es una de las normas más importantes para el desarrollo urbano de Colombia, ya que es a través de la cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio. En dicho decreto (Título 6), podrán encontrarse aspectos relacionados con el trámite para la solicitud de licencias, sanciones, entre otros.
ley 388 de 1997	Modifica la Ley 9 de 1989 y es aquella mediante la cual se armonizan las normas urbanísticas, medioambientales y en general de desarrollo urbano en Colombia.
Ley 1523 de 2012	Obligación de los Municipios a incorporar la gestión del riesgo en sus normas de ordenamiento territorial.

<sup>5</sup> El señor Luis Carlos Gómez Guzmán, gerente general de la empresa, brindó la información relacionada en el marco histórico.

Ley 80 de 1993	Exigencia de contar con una interventoría para proyectos contratados con el Estado.
Ley 9 de 1989 Art 37	Entre tanto, la afectación es la restricción, por motivo de una obra pública o por protección ambiental, impuesta por una entidad pública, que limita o impide la obtención de licencias de urbanización, parcelación y/o construcción.
Dec 190 de 2004 Art 179	Normas aplicables a predios ubicados en zonas de reserva.
Ley 1682 de 2013	Disposiciones generales, principios y políticas de la infraestructura del transporte.
Ley 1742 de 2014 Art 1	Los proyectos de infraestructura deberán diseñarse y desarrollarse con los más altos criterios de sostenibilidad ambiental, acorde con los estudios previos de impacto ambiental debidamente socializados y cumpliendo con todas las exigencias establecidas en la legislación para la protección de los recursos naturales y en las licencias expedidas por la autoridad ambiental competente, quien deberá hacer un estricto control y seguimiento en todas las actividades de los proyectos.
Ley 1742 de 2014 Art 12	Construcción: son aquellas obras nuevas que incluyen el levantamiento o armado de algún tipo de infraestructura de transporte.
Ley 1508 de 2012	Cualquier interesado podrá solicitar a la autoridad competente, permiso para el desarrollo por su cuenta y riesgo de proyectos de infraestructura de transporte de su interés.
Decreto 683, 2018, art.57	El Gobierno Nacional también fijará las reglas para garantizar que las empresas cumplan plenamente las normas laborales en los procesos de tercerización.
Art 57 de 1991	La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.

Nota: Elaboración propia.

#### Análisis de la normatividad presentada:

El cumplimiento de la normatividad es pertinente para la empresa, ya que como se puede observar en las diferentes normas que rigen el sector de la construcción, todas exigen diferentes parámetros, de seguridad, de cuidado del medio ambiente, de seguimiento y control, y estándares de calidad, los cuales no están implementados en la empresa de Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS, razón por la cual es de vital importancia agilizar la implementación de la planeación estratégica, ya que es necesario iniciar a trabajar como empresa sostenible enfocada no solo en el crecimiento económico, sino en el emprendimiento social y ambiental, adicional cabe

resaltar que la seguridad es un tema de gran relevancia en este tipo de actividad económica (sector construcción), por tanto se requieren estrategias que permitan fortalecer y mejorar este proceso, realizando también seguimiento y control del adecuado manejo de los mismos.

Por otra parte, se deduce que, al no cumplir con esta serie de normas, la empresa está expuesta a procesos judiciales, por tanto, va a generar desconfianza en los clientes nuevos y por ende los existentes, lo cual va a reducir la rentabilidad y el reconocimiento actual de la organización.

## Capítulo 4. Metodología

El método cualitativo o método no tradicional, de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se enfoca en trabajar un tema a profundidad y no a generalizar. Donde su función no es medir sino cualificar, el desarrollo de la investigación de método cualitativo es basado en la realidad, teniendo en cuenta la información que se obtiene del estudio de diagnóstico realizado. (Bernal, 2010).

De acuerdo con las anteriores pautas el enfoque que se seleccionó para el desarrollo de este trabajo fue cualitativo, con el cual se realizó un diagnóstico estratégico para la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS, frente al entorno macroeconómico en el cual se encuentra operando actualmente (político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal), a través del método de revisión documental, se recopiló la información necesaria, a través de fuentes estructuradas de información tales como bases de datos científicas (Ebsco y Proquest), artículos de revistas científicas, libros, capítulos de libros y tesis, así como fuentes no estructuradas de información como sitios web académicos (Google Scholar, Redalyc y Scielo) asociados al tema de planeación estratégica; fuentes que aportaron diferentes conceptos que contribuyeron a la estructuración del trabajo.

Según Helen Simons (2009), el estudio de caso parte de la pregunta ¿Por qué unas personas triunfaban donde otras fracasaban? ¿Cuáles eran los factores que determinaban esos resultados?

El estudio de caso se define por la singularidad del fenómeno que se estudia, es decir, el enfoque que le brinda a la investigación, analizando la cantidad de variables de interés, en diferentes fuentes, dando prioridad a las teóricas para la recolección de datos. (Simons, 2009).

El estudio de caso en particular hace énfasis en métodos cualitativos, porque permite analizar totalmente la experiencia y la complejidad de cualquier situación, esta indagación tiene como fin generar una comprensión integra de un tema determinado, por ejemplo, una política, una tesis, un sistema, etc. (Simons, 2009).

Dado lo anterior, el desarrollo de este proyecto se llevó a cabo siguiendo los parámetros que del estudio de caso desde la perspectiva del enfoque cualitativo, ya que por medio de la teoría y las demás fuentes, se logró identificar la importancia de implementar la planeación estratégica en una empresa en particular, analizando las diferentes falencias o riesgos tanto internos como externos, y con base a los resultados se realizó un marco de estrategias con el fin de definir una ruta clara a seguir, buscando que las mismas generen rentabilidad y crecimiento constante a la empresa objeto de estudio.

## **Capítulo 5. Diagnóstico del estado actual de Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S.**

El diagnóstico del estado actual de la empresa objeto de análisis se basó en la identificación de factores internos y externos que benefician o condicionan el desempeño de la empresa; el análisis del ambiente interno hace referencia a las variables de las áreas que una empresa debe tener como lo son: el área comercial, financiera, de recursos humanos y producción; pasando por el análisis de las variables de microentorno donde se encuentran los clientes, los proveedores y competidores, de allí se generan las debilidades o fortalezas de la empresa. (Prieto, 2011).

### **5.1. Análisis interno y externo**

#### **5.1.1. Análisis interno.**

Para identificación de factores internos, se realizó una entrevista de tipo estructurada aplicada al gerente de la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S., con diez preguntas relacionadas con el funcionamiento de sus áreas, (Ver Anexo 1)

**Área administrativa:** aplicada la entrevista se pudo identificar que la empresa no ha establecido un direccionamiento organizacional tampoco una planeación estratégica, hasta el momento solo se ha enfocado en buscar crecimiento económico debido a su nivel de experiencia.

**Área comercial:** el señor gerente indico en la entrevista realizada, que la empresa se ha podido sostener en el mercado debido al reconocimiento de la calidad tanto en los productos como en los servicios, el cumplimiento de los tiempos establecidos de entrega es un factor primordial en este negocio, por eso siempre hemos recibido la mayor calificación en las evaluaciones que realizan los clientes al finalizar los contratos lo que eleva el reconocimiento por la calidad de los productos, competitividad en precios, plazos de entrega y facilidad de adaptación a nuevos mercados.

Considera además que sería bueno ingresar a contratar con el sector público, pues la utilidad que se adquiere en cada contrato es mayor a la que se maneja dentro del sector privado.

**Área financiera:** se pudo identificar, que financieramente la empresa ha tenido picos altos y picos bajos, puesto que hay tiempos en los que se tiene el contrato, pero depende del ritmo de la evolución de las obras, mientras tanto en el transcurso de ejecución de las obras de construcción la nómina de la empresa continua, la seguridad social, los impuestos también se deben pagar, el arriendo y demás gastos de la empresa que no dan espera, pero de una u otra manera se ha podido dar buen uso de los recursos, siendo aún su capacidad financiera limitada.

**Área de producción:** Respecto al área de producción, se pudo identificar que el lugar donde fábrica es arrendado, actualmente no se cuenta con el espacio adecuado para la fabricación, almacenamiento y área administrativa.

Las herramientas que maneja la empresa son muy básicas, la empresa no cuenta con maquinaria sofisticada, El gerente plantea que se requiere hacer una inversión de carácter urgente, puesto que cada área necesita su espacio para lograr un buen desempeño, además puede llegar a generar más credibilidad a los clientes.

**Área de gestión de talento humano:** En la empresa, la única actividad de formación que hasta el momento se realiza, es cuando ingresan nuevos trabajadores, donde el gerente personalmente los capacita frente a los temas de producción con el fin de fortalecer sus conocimientos y a la vez puedan generar buenos resultados; por lo tanto, considera que un proceso de capacitación podría mejorar el desempeño de sus colaboradores.

### **5.1.2. Análisis externo.**

Con el material consultado en fuentes secundarias para la elaboración de la matriz PESTEL se pudo tener referencia para la identificación de oportunidades y amenazas a las cuales debe estar atenta la empresa.

**Política:** con el Plan Nacional de Desarrollo del gobierno del presidente Iván Duque, se promueven los proyectos de vivienda de interés social y el incremento de infraestructura física para la educación, lo cual evidencia una gran oportunidad para la preparación de licitaciones con el estado. (Plan Nacional de Desarrollo, 2018-2022)

**Económica:** el sector de la construcción, aunque ha tenido un crecimiento no tan notorio, si se evidencia dentro de la competencia la necesidad de implementar nuevos productos de bajo costo y excelente calidad con el fin de mirar hacia mercados nacionales e internacionales. (Camacol, 2020).

**Socio cultural:** el crecimiento de la población y la creación de nuevos proyectos de vivienda evidencia una oportunidad en el aumento de clientes potenciales; sin embargo, la escasa alta de mano de obra calificada dentro del sector genera una amenaza a la hora de querer ofrecer productos de excelente calidad y realizar procesos de contratación apropiados a las necesidades de la empresa. (Dane, 2019)

**Ambiental:** en el sector de la construcción son bastantes los residuos que se generan del material empleado, los ruidos y uso del agua, pero el sector ha venido compensando esta situación con proyectos y áreas verdes dentro de las edificaciones. (Camacol, 2020)

**Tecnológica:** los equipos y herramientas tecnológicas empleados en la construcción son una gran alternativa para mejorar la productividad de las empresas, sin embargo, resulta una amenaza para la empresa al no contar con recursos para adquirir la maquinaria necesaria.

## 5.2. Herramientas de diagnóstico (Mefi – Mefe)

La siguiente tabla es la matriz de evaluación de factores internos MEFI donde se analizan las fuerzas como debilidades y fortalezas que presenta la empresa actualmente, donde el gerente de la empresa como experto y bajo la explicación de este trabajo pudo asignar un peso y calificación a los factores.

Tabla 6.

*Matriz FCI Mefi*

Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Reconocimiento por la calidad de los productos	0,05	4	0,2
Alto nivel de experiencia	0,03	4	0,12
Competitividad en precios y plazos de entrega	0,3	3	0,9
Facilidad de adaptación a nuevos mercados	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>			
Deficiencia estructural (bodegas y oficinas)	0,03	2	0,06
Escasa formación y capacitación del personal	0,06	2	0,12
Capacidad financiera limitada	0,4	1	0,4
No existe gestión organizacional, ni un plan estratégico definido	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	1	20	2,03

Nota: Elaboración propia con base en Prieto (2011).

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. El total ponderado de la Empresa es de 2,03 indica que esta empresa está por debajo del

promedio lo cual indica que la misma no tiene una gran capacidad para responder a las exigencias del mercado, pero por su trayectoria ha logrado mantenerse y necesita innovar y ser competitiva.

Por otra parte, se realizó el análisis externo o de macroentorno donde basados en fuentes secundarias se revisaron aquellas fuerzas que pueden condicionar o generar una oportunidad para empresa, ya que no se pueden controlar y estas son las variables, políticas, económicas, socio – culturales, tecnológicas y ambientales.

La matriz de evaluación de factores externos MEFE, sirvió para evaluar las variables del macroentorno ya anteriormente descritas en el análisis externo y basados en fuentes secundarias donde el gerente pudo evaluar sus oportunidades y amenazas considerándose como experto representante de la empresa, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 7.

*Matriz FCE externo Mefe.*

Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Implementar nuevos productos	0,2	4	0,8
Ingresar al sector publico	0,1	3	0,3
Aumento de clientes potenciales	0,3	4	1,2
Exportaciones internacionales de MiPymes	0,1	2	0,2
<b>AMENAZAS</b>			
Bajo nivel tecnológico	0,1	2	0,2
Falta de mano de obra calificada	0,1	4	0,4
Competencia	0,1	3	0,3
<b>TOTAL</b>	1	22	<b>3,4</b>

Nota: Elaboración propia con base en Prieto (2011).

El resultado de la ponderación de la empresa es de (3,4) lo cual indica que Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S., sobre pasa la media en la lucha de formular estrategias enfocadas en aprovechar las oportunidades y fortalecer las amenazas.

Teniendo en cuenta el análisis de las diferentes variables empleando las matrices MEFE y MEFI, a continuación, se presenta la matriz DOFA que sintetiza las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas de la empresa a fin de establecer las posibles estrategias.

### 5.3. Análisis DOFA

#### Las oportunidades y amenazas externas:

Se refieren a los frecuentes cambios económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales y tecnológicos, que permiten obtener diferentes beneficios o pérdidas a una empresa en el futuro. Estas oportunidades y amenazas no están al alcance únicamente de una empresa, por tanto, la definición de la palabra externa (Fred, 2013).

#### Fortalezas y debilidades internas:

Son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o malo. Estas actividades identifican y evalúan las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la empresa es una función fundamental de la administración estratégica. Por tanto, se enfocan en la búsqueda de estrategias que aporten a las fortalezas internas y eliminen las debilidades, los resultados de estas, no dependen únicamente del desempeño si no directamente del manejo de la organización. (Fred, 2013).

A continuación, se relaciona el análisis realizado a la empresa a través del DOFA.

Tabla 8.

#### *Análisis DOFA*

MATRIZ DOFA DE LA EMPRESA Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS</b>	Implementar nuevos productos	Bajo nivel tecnológico
	Ingresar al sector publico	Falta de mano de obra calificada
	Aumento de clientes potenciales	Competencia
	Exportaciones internacionales de MiPymes	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Reconocimiento por la calidad de los productos	<b>F3 O2</b> Diversificación de clientes y productos.	<b>F1A1</b> Invertir en equipos y herramientas con toda la capacidad para generar mejores resultados en menos tiempo.
Alto nivel de experiencia	<b>F2 O3</b> Elaborar un plan de ventas anuales	<b>F2 A2</b> Coordinar capacitaciones con personal experto para fortalecer los diferentes procesos operacionales y administrativos de la organización.

Competitividad en precios y plazos de entrega	<b>F3A3</b> Crear un programa de fidelización de clientes.	
Facilidad de adaptación a nuevos mercados		<b>F4 A3</b> Aplicar un estudio de Benchmarking.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Deficiencia estructural (bodegas y oficinas)		<b>D1 A1</b> Aprovechar espacios propios que se encuentren abandonados y realizar allí la estructura de la empresa.
Escasa formación y capacitación del personal		<b>D2 A2</b> Capacitar y concientizar al personal del estricto cumplimiento de salubridad.
		<b>D2 A2</b> Evaluar el desempeño de todos los empleados.
		<b>D2 A2</b> Crear planes de incentivos y bonificaciones para empleados con excelente desempeño
Capacidad financiera limitada	<b>D3 O3</b> Minimizar gastos, controlar costos e invertir para obtener mayor crecimiento.	
No existe gestión organizacional, ni un plan estratégico definido	<b>D4 O2</b> Estructurar y definir las actividades y proyectos a realizar en cada una de las áreas funcionales de la organización.	
	<b>D4 O2</b> Establecer manuales de procesos y procedimientos.	

Nota: Elaboración propia con base en Fred (2013).

A través del análisis DOFA se identificaron las diferentes fortalezas y debilidades internas de la empresa, con el fin de eliminar todo aquello que está estancando la organización y fortalecer o incrementar todos aquellos factores que aportan al crecimiento continuo de la empresa; a continuación, se presentan los más relevantes:

- Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS le apuesta a ser un excelente competidor y que sus productos no sean reconocidos ni asociados por el valor sino por la calidad del producto y el servicio final.
- También se evidencia la carencia de la planeación estratégica en la empresa, ya que no existen objetivos ni estrategias que permitan a la organización un claro direccionamiento.
- Se requieren estrategias que ayuden a la empresa a generar un crecimiento y alto nivel de posicionamiento en el mercado.
- Es necesario hacer uso de las TICS en todos los procesos de la empresa, para una producción más eficiente y efectiva, que permita reducir costos y tiempo, y a la vez genere un excelente servicio.

- Por otro lado, en la fuerza de la industria, se puede decir que se esfuerza por desarrollar productos de buena calidad, la utilización de recursos permite la seguridad los clientes y sobre todo su satisfacción.

#### 5.4. Análisis PESTEL

El análisis Pest o pestel fue creado por los autores Liam Fahey y Narayanan en 1968, con el fin de analizar todos los factores del macroentorno de una empresa.

La matriz pestel es una herramienta para analizar el crecimiento o declive del entorno y, a la vez, el posicionamiento y la dirección de los diferentes mercados. El PESTEL está compuesto por los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. (Chapman, 2004).

Por lo anterior, se presenta el respectivo análisis del entorno realizado a nivel económico, político, social, tecnológico, ecológico y legal, en torno al cual se debe enfrentar la empresa objeto de estudio.

Tabla 9.

#### *Análisis PESTEL*

N°	FACTOR	DESCRIPCIÓN
1	ECONÓMICO	Frente a los indicadores económicos PIB presentados para el año 2018- 2019 en el sector de la construcción se evidencia un crecimiento del 3.4% frente al año anterior con 2,6%, lo cual beneficia a todo el sector en general. (Dane,2019).
		Los índices de inversión en obras civiles (pagos) presentados en el periodo 2018-2019 aumentaron en 7,7% para el año 2019 frente a un 5,3% en el año 2018, dichos resultados presentan una oportunidad de crecimiento económico para el sector (Dane, 2019).
		El país presenta actualmente una situación preocupante tanto, política, social y de seguridad. Confiando que Colombia se encuentra proyectada a mantener sus índices de crecimiento económico superiores a los resultados de la región. (Dane, 2019).

2	SOCIAL	<p>Para el año 2020, disminuye la tasa de confianza de los consumidores frente al año anterior, presentando una disminución tanto en el índice de expectativas como en el índice de condición económica. (Encuesta de opinión del consumidor EOC, 2020).</p>
		<p>Comparando los resultados del índice de confianza del mes de febrero de 2020 frente al mes de enero de 2020, disminuye la valoración de los consumidores; también reduce la tasa de disposición para la compra de bienes durables, tales como viviendas, electrodomésticos, vehículos etc. (Encuesta de opinión del consumidor EOC, 2020).</p>
3	TECNOLÓGICO	<p>El desarrollo tecnológico, la ciencia, la creatividad y la innovación son un conjunto de herramientas que permiten a las empresas mantener un mejoramiento continuo en los diferentes procesos, como producción, servicio y ventas. (Periodico el dinero, 2019).</p>
		<p>La última tecnología que se presentó en el 2019 permanece actualmente para el año 2020, pero con nuevas propuestas innovadoras y avanzadas que sorprenden el mercado, expertos lo afirman. (Periodico el dinero, 2019).</p>
4	POLÍTICO	<p>La mala legislación, junto con la competitividad afectan el desarrollo de las empresas que se encuentran operando en las diferentes zonas urbanas, pero resulta mayor afectado el sector empresarial de la zona rural debido a la baja infraestructura y la falta de presencia estatal es decir los factores ilegales que se encuentran en estas zonas. (Periodico el dinero, 2019).</p>
		<p>El gran obstáculo del gobierno para mantener el crecimiento económico será las demandas de mayor gasto público, inversión y redistribución para cerrar las brechas sociales y frenar el desempleo. (Periodico el dinero, 2019)</p>

5	ECOLÓGICO	Según informes ecológicos ningún País en el mundo ha alcanzado a lograr los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, Madrid España demuestra altos resultados de trabajo en los ODS pero señalan que aun así, no se encuentran en vías de alcanzarlos para el 2030. (Inteligencia colectiva para la sostenibilidad, 2019).
		El trabajo que se ha venido desarrollando contra el cambio climático, por fin, ha logrado obtener el lugar adecuado en la agenda de gobiernos a nivel mundial, por ende, las MiPymes y grandes empresas actualmente tienen la obligación de comprometerse de la misma manera, creando estrategias sostenibles a largo plazo las cuales permitan generar u obtener un crecimiento económico constante. (Inteligencia colectiva para la sostenibilidad, 2019)
6	LEGAL	La incertidumbre jurídica por el cambio de normas, la reforma tributaria cambia aproximadamente cada 2 años y se encuentra pendiente el cambio de la reforma laboral. (Fuente propia)

*Nota:* elaboración propia basada en los diferentes estudios realizados por entidades como, Dane (2019), periódico el Diario (2019), Inteligencia colectiva para la sostenibilidad, EOC (2019).

De acuerdo con la anterior información y teniendo en cuenta las condiciones actuales de la empresa, se puede deducir que Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S., posee la capacidad de adaptarse a la realidad actual del país, afrontando los diferentes cambios de la legislación, las exigencias del mercado, la evolución de la tecnología, la contribución al medio ambiente, asumiéndolo como una oportunidad y no como una amenaza.

### **5.5. Análisis cadena de valor**

Según el autor Michael Porter la cadena de valor permite analizar todas las actividades que se desempeñan en de las diferentes áreas de la empresa, el comportamiento de los costos, las fuentes de diferenciación existentes, su potencial, etc. Es decir, la matriz permite identificar las estrategias competitivas basadas en los costos bajos y la diferenciación (frente a la competencia) (Garralda, 1999).

A continuación, se relaciona la matriz de cadena de valor:

CADENA DE VALOR					
A S C E T C I U V N I D D A A R D I E A S S	<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b> Direccionamiento estrategico para el crecimiento continuo de la empresa.				
	<b>GESTIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b> Contratación de acuerdo a los diferentes perfiles que se requieren, nomina, capacitación del personal y sst.				
	<b>DESARROLLO DE TECNOLOGIA</b> Area de innovación y gestión de nuevas tecnologías.				
	<b>COMPRAS</b> Garantizar calidad de los productos y servicios a los clientes, a través del proceso de transformación de la materia prima adquirida por medio de los proveedores.				
	<b>LOGISTICA DE ENTRADA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGISTICA DE SALIDA</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>SERVICIO</b>
A C P T R I V M I A D R A I E S S	Se realiza la compra de material (aluminio, vidrio, silicona, etc.). En la ciudad de Bogota incluyendo el costo del transporte hasta el municipio de Pacho Cundinamarca.	Se realiza la transformación del aluminio y el vidrio en el Municipio de Pacho, minimizando recurso y maximizando los estandares de calidad del proyecto. El producto final pueden ser, ventanas, puertas, cubiertas, divisiones etc.	Se realiza el empaque de los productos, se carga y se envia a las obras de los diferentes clientes.	Bajos precios y alta calidad para los diferentes clientes, como constructoras e inmobiliarias que requieren de este tipo de productos para la ejecución completa de viviendas, centros comerciales, colegios, universidades, etc.	Como garantía de los productos, se realiza el acta de entrega, relacionando y especificando el tiempo y las condiciones de cuidado que se deben tener en cuenta.

**Figura 21.** Cadena de valor de la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S. con base en, Garralda (1999).

Con el análisis de la cadena de valor la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico busca fortalecer cada uno de los procesos internos de la organización, con el fin de obtener como resultado productos y servicios de alta calidad, siendo su principal objetivo satisfacer las necesidades de los clientes potenciales y los clientes en general.

Por otro lado, se deduce que la empresa debe contar con un excelente direccionamiento estratégico el cual deberá realizar seguimiento y control pertinente a cada uno de los procesos, tanto administrativos como operativos para poder obtener resultados efectivos y positivos.

### 5.6. Análisis BCG (Boston Consulting Group)

Según el autor Fred David (2013), la matriz BCG (Boston Consulting Group) consiste en la clasificación de las etapas de comercialización de los productos de una empresa, los cuales compiten en diferentes mercados, es necesario crear estrategias para cada etapa, las cuales permitan determinar la viabilidad de los productos.

A continuación, se relaciona la propuesta de la matriz BCG aplicada a la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S., (Fred, 2013).

 <b>PRODUCTOS ESTRELLA</b>	 <b>PRODUCTOS PREGUNTA</b>
<b>Productos en aluminio y vidrio Innovadores:</b> Ventanas antiruido o termicas Ventanas cuatro hojas Ventanas Panoramicas Ventanas antisonorizadas Ventanas en vidrio de seguridad Puertas de seguridad Fachadas en vidrio templado y acero inoxidable <b>Nuevo productos:</b> Perfiles en aluminio Escaleras moviles	Fachadas en vidrio curvo Cubiertas en policarbonato Puertas tipo estandar
 <b>PRODUCTOS VACA</b>	 <b>PRODUCTOS PERRO</b>
<b>Productos en aluminio y vidrio:</b> Ventana corredizas Puertas corredizas Divisiones de baño Cubiertas Barandas para escalera Fachadas	Distribuidor de ventanas listas para instalar Distribuidor de puertas listas para instalar Distribuidor de laminas

**Figura 22.** Matriz BCG. Basada en la teoría de Fred (2013).

- La categoría estrella, hace referencia a nuevos productos que pueden lograr posicionarse en el mercado e inician a ser rentables, debido al aumento de sus ventas.
- El interrogante se define como los productos nuevos e innovadores, pero con poco reconocimiento en el mercado, lo cual genera una suma muy mínima de ventas.
- La clase vaca, son productos estables, es decir que se mantiene su nivel de ventas y es de manera constante.
- La categoría perro, hace referencia a los productos que no aumentaron su participación en el mercado, por tanto, generan pérdidas a la organización.

### Análisis

Esta matriz permite identificar los productos con mayor relevancia para la empresa, en el caso de Luis Carlos Gómez Aluminio arquitectónico S.A.S., se puede analizar que existen varios productos clasificados como estrella, que pueden llegar a ser muy competentes en el mercado, por su nivel de innovación y creatividad, lo cual les permite ser productos diferentes y por ende serán

de mayor demanda. Es una oportunidad para iniciar a fabricar estos nuevos productos y poder continuar creciendo en el mercado.

También se evidencian los productos que no generan rentabilidad, lo contrario generan pérdidas, es decir que se debe suspender la fabricación de estos y enfocarse en los demás productos nuevos e innovadores, asumiendo en algún momento el reto de crear “productos pregunta, los cuales son bienes que pueden ser posiblemente exitosos.

## **Capítulo 6. Estrategias propuestas para el efectivo direccionamiento estratégico de Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S.**

Una vez observado y analizado cada uno de los modelos de planeación estratégica planteados por diferentes autores de la literatura académica, se puede deducir que existen varios elementos en común para el desarrollo de un plan estratégico, entre los cuales se encuentra, el estudio de diagnóstico del cual hace parte el análisis del entorno (interno y externo), el planteamiento del direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos, organigrama etc.), formulación, evaluación y selección de estrategias, seguimiento y control (por medio de indicadores de gestión) de cada uno de los planes y programas.

Este proceso se ejecutará para llevar a cabo todo el plan estratégico de la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S., cabe resaltar que el diagnóstico se ha venido realizando a través del desarrollo del proyecto específicamente dentro del capítulo cinco, por tanto, se requiere iniciar con la ejecución de los demás pasos.

El plan estratégico está compuesto: por estrategias, objetivos, acciones e iniciativas que conducen a la definición de la ruta a seguir, promoviendo el mejoramiento continuo en cada uno de los procesos, que conlleva al crecimiento y posicionamiento que la organización quiere lograr, es decir, este proceso conduce a un efectivo direccionamiento de la empresa.

### **6.1. Propuesta de elementos de direccionamiento estratégico**

#### **6.1.1. Propuesta de misión.**

Somos una empresa dedicada a la fabricación y ensamble de diferentes productos en aluminio, nuestros principios y valores nos han llevado a brindar bienes y servicios de alta calidad para el sector industrial y de la construcción, contando siempre con el personal idóneo, capaz de responder y dar cumplimiento a todas las necesidades del mercado.

#### **6.1.2. Propuesta de visión.**

Para el 2030 seremos una empresa reconocida en el mercado Nacional por nuestros productos y servicios de alta calidad, generando bienestar y desarrollo al equipo humano, contribuyendo a la conservación y manejo sostenible de los recursos; para así lograr que Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS, sea sinónimo de confianza, eficiencia y prosperidad para todos los clientes, funcionarios y demás personas que hacen parte de la organización.

### **6.1.3. Propuesta de objetivos.**

- Administrar adecuadamente el 100% de la reserva de los recursos para el desarrollo de los diferentes proyectos anuales.
- Aumentar anualmente en un 10% del capital invertido durante los próximos 10 años.
- Aumentar la capacidad de inversión en un 5% anual.
- Conocer y analizar anualmente las necesidades y expectativas de los clientes, para desarrollar productos de acuerdo a sus exigencias.
- Fidelizar clientes mejorando su nivel de satisfacción en un 15% respecto al año anterior.
- Mejorar los precios frente a la competencia cada vez que se realice una nueva cotización.
- Maximizar constantemente las ventas en un 10% anual.
- Adecuar y ampliar la infraestructura física en un 5% respecto al año anterior, con el fin de obtener un mejor desempeño laboral.
- Fabricar productos y proporcionar servicios de alta calidad hasta lograr el 100% en los próximos 10 años.
- Implementar en un 30% el uso de tecnologías de información y comunicación en toda la organización, durante los próximos 10 años.
- Optimizar durante los próximos 10 años el 75% los procesos a través de una buena gestión administrativa.
- Motivar al 100% del personal, brindando un excelente bienestar a todo el equipo humano durante los próximos 10 años.
- Proporcionar calidad de vida al 100% de los trabajadores de la compañía, mediante capacitaciones y seguridad.
- Fomentar una cultura de calidad, innovación y aprendizaje durante los próximos 10 años en el 100% de los trabajadores de la empresa.
- Aprovechar el 100 % diario como ventaja empresarial el desempeño del equipo humano basado en la inclusión, las diferentes culturas, géneros, estilos, inteligencias, destrezas, habilidades, educación etc.

### **6.1.4. Propuesta de valores corporativos.**

- Honestidad: somos una organización transparente en búsqueda de la armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

- Disciplina: es un compromiso propio que actúa de manera constante en pro del alcance de los objetivos propuestos.
- Responsabilidad: actuamos de acuerdo con nuestros deberes y derechos como seres humanos.
- Solidaridad: nos sentimos comprometidos con el bienestar social, de nuestros clientes y empleados.
- Trabajo en equipo: somos una empresa que requiere del aporte de cada uno de los funcionarios para el logro de los objetivos organizacionales, retribuyendo igualdad de oportunidades y beneficios para todos.

#### **6.1.5. Políticas.**

- Los presupuestos de la compañía deberán ser analizados a corte del 31 de diciembre.
- Las utilidades de la empresa deben mantenerse sobre el 10% anual
- De las utilidades obtenidas se destinará un 5% para la inversión en adecuación e planta y/o equipos.
- Mantener un trato cordial y de respeto con los clientes.
- Promover la diversificación de productos de acuerdo con las tendencias del mercado
- Ofrecer productos de calidad y con garantía.
- Capacitar y desarrollar la motivación en los empleados de la compañía
- Hacer una adecuada gestión de los costos y gastos, con el fin de ofrecer precios competitivos.

### **6.2. Propuesta de la gestión organizacional basada en la teoría de (Taylor y Fayol, 1987)**

#### **Sistema Organizacional según Frederick Taylor y Henry Fayol**

Para los autores el sistema organizacional o sistema de gobierno, consiste conducir la empresa hacia los objetivos propuestos, tratando de aprovechar y administrar adecuadamente el manejo de todos los recursos que la empresa dispone; asegurando el rendimiento de las seis (6) funciones administrativas (función técnica, función comercial, función financiera, función de seguridad, función de contabilidad, función administrativa), para las cuales definen 14 principios generales de la administración, entre ellos el principio de jerarquía que consiste en ser la ruta que deben seguir todos los procesos hasta llegar a la aprobación de la autoridad superior de la organización, sin importar si estas comunicaciones sean impuestas o dirigidas (Taylor; Fayol, 1987).

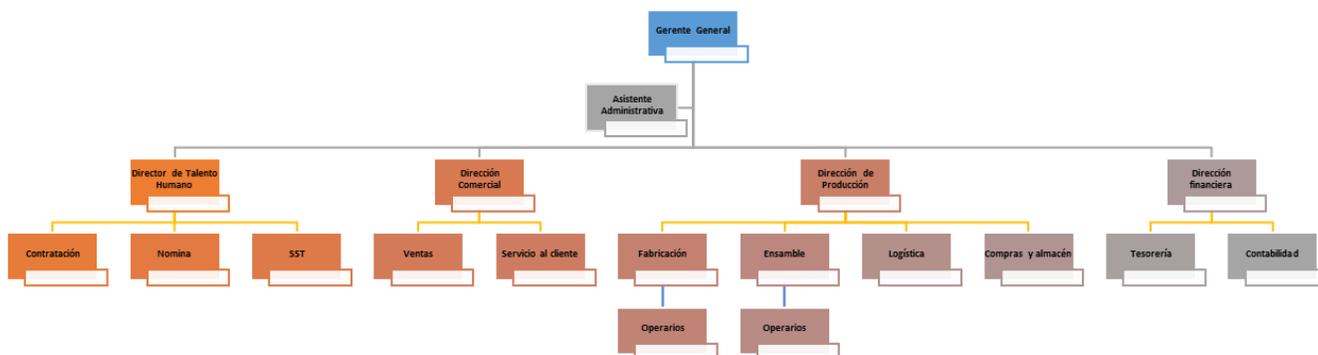
Teniendo en cuenta las necesidades que ha presentado la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS, cabe resaltar que la organización también carece de la gestión administrativa la cual debe estar ligada a la planeación estratégica, con el fin de obtener realmente un crecimiento

constante; para lo cual es clave ejecutar un diseño organizacional, el cual tenga una planeación organizacional, dirección y control sobre todos los procesos de la organización, dando cumplimiento a cada uno de los objetivos establecidos dentro del plan estratégico.

### 6.2.1. Organigrama.

Se relaciona la estructura organizacional de la Empresa, la cual se define como una jerarquía de funcionamiento vertical, cabe resaltar que la empresa es pequeña por tanto las diferentes áreas que componen una organización, están clasificadas de la siguiente manera:

- Dirección administrativa:
  - Área contable
  - Área de compras y almacén
  - Área de Tesorería
  - Área Mercadeo
- Dirección de gestión humana
  - Área Contratación
  - Área Nomina
  - Área de SST
- Dirección de producción
  - Área fabricación
  - Área de ensamblaría
  - Área de logística



**Figura 23.** Organigrama (fuente propia) con base en (Taylor; Fayol, 1987).

## **6.2.2. Propuesta de funciones para cada área o departamento.**

### **Gerente general.**

- Planificación, organización, dirección, coordinación y control de las diferentes áreas de la empresa.
- Planeación de proyectos
- Control de presupuesto
- Control de financiero y contable
- Formulación de estrategias de crecimiento organizacional (Fuente propia de acuerdo con la información de la empresa) basada en la teoría de (Ramos, 2009).

### **Dirección de talento humano.**

- Mantener el adecuado manejo de la nómina.
- Realizar evaluaciones y autoevaluaciones de desempeño.
- Proporcionar actividades que promuevan el bienestar de los trabajadores.
- Contratar el personal idóneo, con las capacidades y habilidades necesarias para un buen desempeño en un área específica.
- Dirigir el sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, con el fin de mantener actualizada las políticas, normas y procedimientos que soportan los requerimientos establecidos por la organización.
- Conocer, entender y difundir a los empleados o trabajadores las obligaciones legales relacionadas con Seguridad y Salud en el Trabajo, tales como: legislación en materia de Seguridad Social, Seguridad y Salud en el Trabajo, y velar por su cumplimiento.
- Garantizar que se realice la inducción y capacitación a los empleados directos e indirectos frente a temas de innovación, creatividad, emprendimiento, sst, y demás temas que proporcionen conocimiento y aprendizaje. (Ramos, 2009).

### **Dirección de producción.**

- Dar cumplimiento de los estándares de calidad en la fabricación e instalación de los productos.
- Cumplir con la entrega de los productos de acuerdo con los tiempos establecidos.
- Proporcionar todas las medidas de prevención y cuidado personal (uso de epp).

- Informar de manera oportuna los accidentes de trabajo y los riesgos o peligros que se detecten.
- Participar en las actividades de desarrollo y aprendizaje para los trabajadores.
- Contribuir e incentivar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Realizar informes de los resultados de desempeño y rendimiento de producción mes a mes.
- Cumplir con el reglamento interno de trabajo y el reglamento de higiene y seguridad industrial. (Ramos, 2009).

### **Dirección comercial**

- Elaborar estudios de mercado a fin de identificar gustos, tendencias y preferencias del mercado real y objetivo.
- Diseñar un plan de ventas
- Implementar programas de fidelización (atracción, mantenimiento y retención de clientes).
- Hacer seguimiento a la fuerza de ventas.
- Gestionar la tecnología a favor de la comercialización y distribución de productos. (Ramos, 2009).

### **Dirección financiera**

- Administrar adecuadamente la reserva de los recursos para el desarrollo de los diferentes proyectos.
- Gestionar la elaboración y seguimiento a los procesos contables.
- Elaborar informes sobre los estados financieros.
- Ejecutar de forma eficiente el presupuesto asignado
- Elaborar un plan anual de inversión. (Ramos, 2009).

### **6.3. Síntesis de la propuesta estratégica**

En la siguiente tabla se relacionan los objetivos estratégicos planteados en el direccionamiento estratégico, y las estrategias identificadas en el diagnóstico organización a fin de establecer iniciativas para su cumplimiento.

Tabla 10.

*Síntesis de las estrategias propuestas*

<b>MATRIZ DE RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA-OBJETIVOS-INICIATIVAS</b>			
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ORGANIZACIONALES</b>	<b>ESTRATEGIAS RELACIONADAS AL OBJETIVO</b>	<b>INICIATIVAS</b>
<b>FINANCIERA</b>	Administrar adecuadamente el 100% de la reserva de los recursos para el desarrollo de los diferentes proyectos anuales.	D3 O3 Minimizar gastos, controlar costos e invertir para obtener mayor crecimiento.	Hacer una revisión del presupuesto ejecutado cada trimestre y dejar como soporte acta.
	Aumentar anualmente en un 10% del capital invertido durante los próximos 10 años.	Establecer políticas de control de utilidades.	Elaborar la política anual de control de utilidades y hacer seguimiento mediante análisis horizontal de los estados financieros.
	Aumentar la capacidad de inversión en un 5% anual.	Diseñar un plan anual de inversión	Mediante reunión anual definir el plan anual de inversiones.
<b>MERCADO Y CLIENTE</b>	Conocer y analizar anualmente las necesidades y expectativas de los clientes, para desarrollar productos de acuerdo con sus exigencias.	Diversificación de clientes y productos.	Realizar una investigación de mercados, con el fin de determinar productos a realizar.
	Fidelizar clientes mejorando su nivel de satisfacción en un 15% respecto al año anterior.	Crear un programa de fidelización de clientes.	Elaborar bases de datos de los clientes, CRM y evaluar la satisfacción del cliente.
	Mejorar los precios frente a la competencia cada vez que se realice una nueva cotización.	Aplicar un estudio de Benchmarking.	Seleccionar tres empresas de la competencia y realizar un Benchmarking competitivo.
	Maximizar constantemente las ventas en un 10% anual.	Elaborar un plan de ventas anuales	Establecer el promedio de ventas anuales y la estacionalidad de la demanda para construir el plan anual de ventas.

*Nota:* Elaboración propia.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	ESTRATEGIAS RELACIONADAS AL OBJETIVO	INICIATIVAS
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Adecuar y ampliar la infraestructura física en un 5% respecto al año anterior, con el fin de obtener un mejor desempeño laboral.	D2 A2 Capacitar y concientizar al personal del estricto cumplimiento de salubridad.	Determinar los metros cuadrados sin construir o para adecuar.
	Fabricar productos y proporcionar servicios de alta calidad hasta lograr el 100% en los próximos 10 años.	Establecer manuales de procesos y procedimientos	Levantar los procesos de la compañía con estudio de tiempos y movimientos documentándolos a través de un manual de procesos y procedimientos.
	Implementar en un 30% el uso de tecnologías de información y comunicación en toda la organización, durante los próximos 10 años.	F1A1 Invertir en equipos y herramientas con toda la capacidad para generar mejores resultados en menos tiempo.	Realizar requerimiento de maquinaria por parte del área de producción, con el fin de hacer las cotizaciones y comprar los equipos acordes al presupuesto de la empresa
	Optimizar durante los próximos 5años el 75% los procesos a través de una buena gestión administrativa.	D4O2 Estructurar y definir las actividades y proyectos a realizar en cada una de las áreas funcionales de la organización.	Establecer el organigrama de la empresa y el direccionamiento estratégico.
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Motivar al 100% del personal, brindando un excelente bienestar a todo el equipo humano durante los próximos 10 años.	F2 A2 Coordinar capacitaciones con personal experto para fortalecer los diferentes procesos operacionales y administrativos de la organización.	Identificar las necesidades de capacitación y construir las temáticas o módulos a desarrollar por medio de terceros o por profesionales de la compañía.
	Proporcionar calidad de vida al 100% de los trabajadores de la compañía, mediante capacitaciones y seguridad.	D2 A2 Capacitar y concientizar al personal del estricto cumplimiento de salubridad.	Establecer el comité prioritario de salud y seguridad en el trabajo, para capacitar evitando peligros y riesgos en la empresa.

	Fomentar una cultura de calidad, innovación y aprendizaje durante los próximos 10 años en el 100% de los trabajadores de la empresa.	Evaluar el desempeño de todos los empleados.	Diseñar un instrumento de evaluación de desempeño para los cargos de la compañía y aplicarlos a cada uno de ellos.
	Aprovechar el 100 % diario como ventaja empresarial el desempeño del equipo humano basado en la inclusión, las diferentes culturas, géneros, estilos, inteligencias, destrezas, habilidades, educación etc.	Crear planes de incentivos y bonificaciones para empleados con excelente desempeño	Establecer la clase de incentivos y bonificaciones que podría recibir un empleado y bajo qué condiciones de comportamiento o rendimiento.

*Nota:* Elaboración propia.

### 6.3.1. Estrategias, objetivos y acciones.

**Estrategia 1:** Minimizar gastos, controlar costos e invertir para obtener mayor crecimiento.

**Objetivo 1:** Administrar adecuadamente el 100% de la reserva de los recursos para el desarrollo de los diferentes proyectos anuales.

**Acción 1:** Elaborar presupuestos anualmente

**Acción 2:** Hacer una revisión del presupuesto ejecutado cada trimestre

**Estrategia 2:** Establecer políticas de control de utilidades

**Objetivo 1:** Aumentar anualmente en un 10% del capital invertido durante los próximos 10 años.

**Acción 1:** Elaborar la política anual de control de utilidades

**Acción 2:** Hacer seguimiento mediante análisis horizontal de los estados financieros.

**Estrategia 3:** Diseñar un plan anual de inversión

**Objetivo 1:** Aumentar la capacidad de inversión en un 5% anual.

**Acción 1:** Mediante reunión anual definir el plan anual de inversiones.

**Acción 2:** Definir un manual con políticas y procedimiento para la ejecución de las inversiones

**Estrategia 4:** Diversificación de clientes y productos.

**Objetivo 1:** Conocer y analizar anualmente las necesidades y expectativas de los clientes, para desarrollar productos de acuerdo con sus exigencias.

**Acción 1:** Realizar una investigación de mercados, con el fin de determinar productos a realizar

**Acción 2:** Diseñar y elaborar un producto que responda a las necesidades del mercado.

**Estrategia 5:** Crear un programa de fidelización de clientes.

**Objetivo 1:** Fidelizar clientes mejorando su nivel de satisfacción en un 15% respecto al año anterior.

**Acción 1:** Elaborar bases de datos de los clientes y tarjeta cliente

**Acción 2:** Implementar un CRM y evaluar la satisfacción del cliente.

**Estrategia 6:** Aplicar un estudio de Benchmarking.

**Objetivo 1:** Mejorar los precios frente a la competencia cada vez que se realice una nueva cotización.

**Acción 1:** Seleccionar tres empresas de la competencia y realizar un Benchmarking competitivo

**Acción 2:** Elaborar un informe con un plan específico que tenga las mejores prácticas y estrategias a aplicar frente a la competencia.

**Estrategia 7:** Elaborar un plan de ventas anuales

**Objetivo 1:** Maximizar constantemente las ventas en un 10% anual.

**Acción 1:** Establecer el promedio de ventas anuales y la estacionalidad de la demanda para construir el plan anual de ventas

**Acción 2:** Capacitar el personal en ventas

**Estrategia 8:** Aprovechar espacios propios que se encuentren abandonados y realizar allí la estructura de la empresa.

**Objetivo 1:** Adecuar y ampliar la infraestructura física en un 5% respecto al año anterior, con el fin de obtener un mejor desempeño laboral.

**Acción 1:** Determinar los metros cuadrados sin construir o para adecuar.

**Acción 2:** Contratar un arquitecto o experto en diseño de espacios para la adecuación de los espacios.

**Estrategia 9:** Establecer manuales de procesos y procedimientos

**Objetivo 1:** Fabricar productos y proporcionar servicios de alta calidad hasta lograr el 100% en los próximos 10 años.

**Acción 1:** Levantar los procesos de la compañía con estudio de tiempos y movimientos

**Acción 2:** Documentar los procesos a través de un manual de procesos y procedimientos.

**Estrategia 10:** Invertir en equipos y herramientas con toda la capacidad para generar mejores resultados en menos tiempo.

**Objetivo 1:** Implementar en un 30% el uso de tecnologías de información y comunicación en toda la organización, durante los próximos 10 años.

**Acción 1:** Realizar requerimiento de maquinaria por parte del área de producción, con el fin de hacer las cotizaciones y comprar los equipos acordes al presupuesto de la empresa

**Acción 2:** Capacitar el personal sobre la tecnología adquirida

**Estrategia 11:** Estructurar y definir las actividades y proyectos a realizar en cada una de las áreas funcionales de la organización.

**Objetivo 1:** Optimizar durante los próximos 10 años el 75% los procesos a través de una buena gestión administrativa.

**Acción 1:** Establecer el organigrama de la empresa

**Acción 2:** Implementar el direccionamiento estratégico de la empresa.

**Estrategia 12:** Coordinar capacitaciones con personal experto para fortalecer los diferentes procesos operacionales y administrativos de la organización.

**Objetivo 1:** Motivar al 100% del personal, brindando un excelente bienestar a todo el equipo humano durante los próximos 10 años.

**Acción 1:** Identificar las necesidades de capacitación

**Acción 2:** Construir las temáticas o módulos a desarrollar por medio de terceros o por profesionales de la compañía.

**Estrategia 13:** Capacitar y concientizar al personal del estricto cumplimiento de salubridad.

**Objetivo 1:** Proporcionar calidad de vida al 100% de los trabajadores de la compañía, mediante capacitaciones y seguridad.

**Acción 1:** Establecer el comité prioritario de salud y seguridad en el trabajo,

**Acción 2:** Capacitar evitando peligros y riesgos en la empresa.

**Estrategia 14:** Evaluar el desempeño de todos los empleados.

**Objetivo 1:** Fomentar una cultura de calidad, innovación y aprendizaje durante los próximos 10 años en el 100% de los trabajadores de la empresa.

**Acción 1:** Diseñar un instrumento de evaluación de desempeño para los cargos de la compañía y aplicarlos a cada uno de ellos.

**Acción 2:** Evaluar semestralmente el desempeño de los empleados

**Estrategia 15:** Crear planes de incentivos y bonificaciones para empleados con excelente desempeño

**Objetivo 1:** Aprovechar el 100 % diario como ventaja empresarial el desempeño del equipo humano basado en la inclusión, las diferentes culturas, géneros, estilos, inteligencias, destrezas, habilidades, educación etc.

**Acción 1:** Establecer la clase de incentivos y bonificaciones que podría recibir un empleado y en qué condiciones de comportamiento o rendimiento.

**Acción 2:** Crear planes de recreación y reconocimientos.

De acuerdo con las necesidades que se han evidenciado en el desarrollo del proyecto, se realiza la siguiente propuesta como mapa estratégico para la empresa.

#### **6.4. Mapa estratégico**

El siguiente mapa estratégico propuesto, presenta una relación causa efecto de arriba hacia abajo teniendo en cuenta el despliegue de los objetivos y una relación causa efecto de las

estrategias que buscan el cumplimiento de dichos objetivos; es por esto por lo que se analizan las perspectivas y los procesos de la compañía a fin de dar cumplimiento a la misión y visión de esta. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se basa en motivar al personal, mejorar la calidad de vida de los empleados promoviendo la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo SST, Cultura e innovación en el aprendizaje mediante capacitaciones que fortalezcan sus competencias y habilidades y la inclusión laboral como respuesta a las necesidades del entorno.

Lo anterior genera un efecto en la perspectiva de procesos internos que mejoran la fabricación de productos de calidad y optimizar los procesos a través de la implementación de las Tics , de allí la importancia de ampliar la infraestructura e invertir en maquinaria y equipos; al mejorar se genera un efecto en la perspectiva de mercadeo y clientes , desarrollando nuevos productos, mejorando los precios ante la competencia, promoviendo la fidelización de clientes lo cual generara un maximización en las ventas.

La mejora en la gestión administrativa, el establecimiento de políticas debe redundar en la administración adecuada de los recursos, con el fin de aumentar la rentabilidad y por ende la capacidad de inversión en la perspectiva financiera.

### Mapa estratégico



**Figura 24.** Mapa estratégico basado en la teoría académica de, Norton; Kaplan (2000).

#### 6.4.1. Análisis de la propuesta del plan estratégico para la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS.

La síntesis estratégica junto con los demás elementos propuestos de planeación estratégica, (mapa estratégico, direccionamiento estratégico y la planeación organizacional), están alineados con el fin de que Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S., mantenga un crecimiento constante en el mercado y la vez logre posicionarse por la calidad de sus productos y servicios en el sector de la construcción, permitiendo atraer nuevos clientes potenciales los cuales sean de gran motivación para la empresa en el lanzamiento de nuevos productos innovadores que conlleven al gran éxito que se quiere.

#### 6.5. Propuesta de plan de acción y de presupuesto

Teniendo en cuenta el plan estratégico diseñado, a continuación, se relaciona una propuesta de un plan de acción con un estimado del presupuesto que se necesitaría para ejecutar las acciones que componen el plan estratégico diseñado para la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S.

Tabla 11.

*Plan de acción.*

ESTRATEGIAS (QUÉ)	ACIONES (CÓMO)	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO (\$)
Minimizar gastos, controlar costos e invertir para obtener mayor crecimiento.	Hacer una revisión del presupuesto ejecutado cada trimestre	Trimestral	600.000
	Elaborar presupuestos anualmente		
Establecer políticas de control de utilidades.	Hacer seguimiento mediante análisis horizontal de los estados financieros.	Anual	400.000
	Elaborar la política anual de control de utilidades.		
Diversificación de clientes y productos.	Diseñar y elaborar productos que respondan a las		

	necesidades del mercado.	Anual	2.000.000
	Realizar una investigación de mercados, con el fin de determinar productos a realizar		
Crear un programa de fidelización de clientes.	Implementar un CRM y evaluar la satisfacción del cliente.	Semestral	300.000
	Elaborar bases de datos de los clientes y tarjeta cliente.		
Aplicar un estudio de Benchmarking.	Seleccionar tres empresas de la competencia y realizar un Benchmarking competitivo.	Anual	550.000
	Mejorar los precios frente a la competencia cada vez que se realice una nueva cotización.		
Elaborar un plan de ventas anuales	Capacitar el personal en ventas	Anual	550.000
	Establecer el promedio de ventas anuales y la estacionalidad de la demanda para construir el plan anual de ventas		
Aprovechar espacios propios que se encuentren abandonados y realizar allí la estructura de la empresa.	Contratar un arquitecto o experto en diseño de espacios para la adecuación de los espacios.	Anual	600.000
	Determinar los metros cuadrados sin construir o para adecuar.		
Establecer manuales de procesos y procedimientos	Levantar los procesos de la compañía con estudio de tiempos y movimientos.	Mensual	400.000
	Documentar los procesos a través de un manual de procesos y procedimientos.		

Invertir en equipos y herramientas con toda la capacidad para generar mejores resultados en menos tiempo.	Realizar requerimiento de maquinaria por parte del área de producción, con el fin de hacer las cotizaciones y comprar los equipos acordes al presupuesto de la empresa.	Anual	8.000.000
	Capacitar el personal sobre la tecnología adquirida		
Estructurar y definir las actividades y proyectos a realizar en cada una de las áreas funcionales de la organización.	Establecer el organigrama de la empresa	Anual	550.000
	Implementar el direccionamiento estratégico de la empresa.		
Coordinar capacitaciones con personal experto para fortalecer los diferentes procesos operacionales y administrativos de la organización.	Identificar las necesidades de capacitación	Semestral	450.000
	Construir las temáticas o módulos a desarrollar por medio de terceros o por profesionales de la compañía.		
Evaluar el desempeño de todos los empleados.	Evaluar semestralmente el desempeño de los empleados	Semestral	450.000
	Diseñar un instrumento de evaluación de desempeño para los cargos de la compañía y aplicarlos a cada uno de ellos.		
Crear planes de incentivos y bonificaciones para empleados con excelente desempeño.	Establecer la clase de incentivos y bonificaciones que podría recibir un empleado y en qué condiciones de comportamiento o rendimiento.	Mensual	2.000.000

	<p>Establecer la clase de incentivos y bonificaciones que podría recibir un empleado y en qué condiciones de comportamiento o rendimiento.</p>		
--	--	--	--

*Nota:* (Elaboración propia).

### **6.6 Análisis de la propuesta del plan de acción**

De acuerdo a la propuesta del plan de acción y el presupuesto anteriormente presentado, cabe resaltar que la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S., podrá implementar, en el momento en el que se considere viable y pertinente, el plan estratégico diseñado de acuerdo a las necesidades y a los recursos con los que cuente la empresa.

## Capítulo 7. Indicadores de gestión para medir la efectividad de la implementación del plan estratégico diseñado

### 7.1 Evaluación y seguimiento

La etapa de valuación seguimiento y control, hace parte de última fase de la planeación estratégica, en la cual se requiere identificar el desempeño o la evolución de cada una de las estrategias. Las cuales son modificadas de acuerdo con los cambios constantes del entorno, ya que deben estar alineadas para el logro de los objetivos organizacionales planteados a largo plazo, por tanto, la evaluación y seguimiento se encargan principalmente, de realizar un análisis interno y externo del funcionamiento actual de las estrategias, luego mide el desempeño y por último aplicar acciones correctivas o preventivas. (Fred, 2013).

### 7.2 ¿Qué es un indicador?

Un indicador de gestión es una expresión matemática (específicamente) frente al desempeño organizacional, es decir que mide la gestión administrativa, analizando la capacidad de cada área funcional o de cada proceso que se quiera controlar, en el cual, de acuerdo con los resultados se les aplica acciones preventivas o correctivas según sea la situación.

Lo que se espera lograr con los indicadores de gestión, es incrementar el nivel de excelencia o mejorar el nivel de calidad, eliminando los errores que se presentan en los diferentes procesos es decir (cero defectos tanto en el producto como en el servicio y cumplir al máximo con los tiempos de entrega). (Rodriguez; Gomez, 1991).

### 7.3 Características o tipos de indicador

Existen tres elementos que se usan para evaluar el desempeño organizacional, los cuales determinan el nivel tanto de calidad como de productividad (eficiencia, efectividad y eficacia).

**Eficiencia:** consiste en realizar el seguimiento de los recursos utilizados frente a los que se asignaron para llevar a cabo el proyecto y también verificar el debido cumplimiento de estas actividades programadas. (Rodriguez; Gomez, 1991).

**Efectividad:** se recopilan los resultados alcanzados y los nuevos resultados no esperados, teniendo como objetivo lograr mayores y mejores productos sin importar el recurso, el enfoque claramente es la calidad. (Rodriguez; Gomez, 1991).

**Eficacia:** evalúa el impacto del producto o servicio que se realiza, es decir que no solo tiene en cuenta que cumpla con todos los estándares de calidad, sino que además este producto o servicio

sea lo que el cliente este buscado y que a la vez cumpla sus expectativas y por ende su satisfacción. (Rodriguez; Gomez, 1991).

Como parte del alcance del trabajo, se enfoca en diseñar un plan estratégico para dar solución al problema identificado en la organización; por motivos de tiempo y de permisos de aplicación, no se llegó a una fase de implementación del plan estratégico diseñado en la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S., y no obstante, con el ánimo de aportar a una futura implementación del plan estratégico diseñado, a continuación se presentan una propuesta de indicadores de gestión que, ante una potencial implementación del plan, permitirá medir la eficiencia, efectividad y eficacia de las estrategias propuestas y demás elementos presentados en el plan.

Tabla 12.

*Propuesta indicadores de gestión.*

Empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S.								
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA RELACIONADA	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO DE INDICADOR	PERIODICIDAD	FUENTE
FINANCIERA	Administrar adecuadamente la reserva de los recursos para el desarrollo de los diferentes proyectos.	D3 O3 Minimizar gastos, controlar costos e invertir para obtener mayor crecimiento.	Indicador de Gestión	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto establecido}} \times 100$	%	EFICIENCIA	Trimestral	Estados financieros
	Aumentar anualmente en un 10% del capital invertido durante los próximos 5 años	Establecer políticas de control de utilidades	Indicador de Rentabilidad	$\frac{\text{Total utilidad año actual}}{\text{Total utilidad año base}} \times 100$	%	EFFECTIVIDAD	Anual	Estado de resultados (Análisis horizontal)
	Aumentar la capacidad de inversión en un 5% anual	Diseñar un plan anual de inversión	Indicador de capacidad de inversión	$\frac{\text{Aprobación plan anual de inversión}}{\text{Propuesta plan anual de inversión}}$	Unidad	EFICIENCIA	Anual	Acta de aprobación

<b>MERCADEO Y CLIENTES</b>	Conocer y analizar anualmente las necesidades y expectativas de los clientes, para desarrollar productos de acuerdo con sus exigencias.	Diversificación de clientes y productos.	Indicador de Competitividad	$\frac{\text{No de productos nuevos}}{\text{No de productos actuales}} \times 100$	%	EFFECTIVIDAD	Anual	Ficha técnica de productos, inventarios, ventas
	Fidelizar clientes mejorando su nivel de satisfacción en un 15% respecto al año anterior.	Crear un programa de fidelización de clientes.	Indicador de satisfacción del cliente	$\frac{\text{No de clientes satisfechos}}{\text{No de clientes actuales}} \times 100$	%	EFFECTIVIDAD	Semestral	libreta de calificación de satisfacción al cliente
	Mejorar los precios frente a la competencia.	Aplicar un estudio de Benchmarking.	Indicador de cumplimiento	$\frac{\text{Análisis Benchmarking competitivo}}{\text{Benchmarking aplicado a tres empresas}}$	Unidad	EFFECTIVIDAD	Anual	Informe análisis competitivo
	Maximizar constantemente las ventas en un 10% anual.	Elaborar un plan de ventas anuales	Indicador crecimiento en ventas	$\frac{\text{Total, ventas año actual}}{\text{Total de ventas año base}} \times 100$	%	EFICIENCIA	Anual	Estado de resultados
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Adecuar y ampliar la infraestructura física en un 5% respecto al año anterior, con el fin de obtener un mejor desempeño laboral.	D1 A1 Aprovechar espacios propios que se encuentren abandonados y realizar allí la estructura de la empresa.	indicador de infraestructura	$\frac{\text{Metros cuadrados por construir}}{\text{Metros cuadrados construidos}} \times 100$	%	EFFECTIVIDAD	Anual	Plano de distribución de espacios
	Fabricar productos y proporcionar servicios de alta calidad hasta lograr el 100% en los próximos 5 años.	Establecer manuales de procesos y procedimientos	Indicador de calidad	$\frac{\text{Número de productos defectuosos}}{\text{Total de productos elaborados}} \times 100$	%	EFFECTIVIDAD	Mensual	Hoja de control de calidad
	Implementar en un 30% el uso de tecnologías de información y comunicación en toda la organización, durante los próximos 5 años.	F1A1 Invertir en equipos y herramientas con toda la capacidad para generar mejores resultados en menos tiempo.	Indicador inversión en maquinaria y equipos	$\frac{\text{Valor inversión en maquinaria y equipos ejecutada}}{\text{Valor de la inversión en maquinaria y equipos}}$	%	EFICIENCIA	Anual	Estados financieros

				<i>presupuestada x 100</i>				
	Optimizar durante los próximos 5 años el 75% los procesos a través de una buena gestión administrativa.	D4O2 Estructurar y definir las actividades y proyectos a realizar en cada una de las áreas funcionales de la organización.	Indicador de Gestión	<i>Aprobación direccionamiento estratégico / direccionamiento estratégico propuesto</i>	Unidad	EFICIENCIA	Anual	Acta de aprobación
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Motivar al 100% del personal, brindando un excelente bienestar a todo el equipo humano durante los próximos 5 años.	F2 A2 Coordinar capacitaciones con personal experto para fortalecer los diferentes procesos operacionales y administrativos de la organización.	Indicador de capacitación	No de empleados capacitados / No de empleados de la empresa x 100	%	EFFECTIVIDAD	Semestral	Listas de asistencia
	Proporcionar calidad de vida al 100% de los trabajadores de la compañía, mediante capacitaciones y seguridad.	D2 A2 Capacitar y concientizar al personal del estricto cumplimiento de salubridad.	Indicador de cobertura	<i>No de empleados que cumplen con los EPP / No de empleados de la empresa x 100</i>	%	EFFECTIVIDAD	Mensual	Hoja de control
	Fomentar una cultura de calidad, innovación y aprendizaje durante los próximos 5 años en el 100% de los trabajadores de la empresa.	Evaluar el desempeño de todos los empleados.	Indicador de desempeño	<i>No de empleados con evaluación sobresaliente / No de empleados evaluados x 100</i>	%	EFFECTIVIDAD	Semestral	Instrumento de evaluación aplicado
	Aprovechar como ventaja empresarial el desempeño del equipo humano basado en la inclusión, las diferentes culturas, géneros, estilos, inteligencias,	Crear planes de incentivos y bonificaciones para empleados con excelente desempeño	Indicador de cobertura	<i>No de empleados con bonificación o incentivo / Total de empleados x 100</i>	%	EFFECTIVIDAD	Mensual	Soporte de entrega de incentivos / bonificaciones

destrezas, habilidades, educación etc.								
--	--	--	--	--	--	--	--	--

*Nota:* (elaboración propia)

#### **7.4 Análisis de la propuesta de indicadores de gestión**

Estos indicadores de gestión presentados en la tabla anterior, permiten reflejar como medir y realizar el debido seguimiento a los diferentes objetivos propuestos dentro del plan estratégico, como la medición de la calidad y productividad de la empresa a través de los tres criterios de evaluación (eficiencia, eficacia y efectividad), con el fin de tener un mayor control en cada uno de los procesos de la organización, esta medición permite comprender detalladamente las oportunidades de mejora de los procesos y analizar cómo han sido los hechos, para así lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **Conclusiones y recomendaciones**

El presente proyecto se constituye en un aporte de mejoramiento y crecimiento organizacional a través de la planeación estratégica, por medio de conceptos y elementos que fortalecen la problemática sobre la importancia de esta gestión dentro de las empresas.

A través de los diferentes análisis de la industria y el mercado, se quiso dar a conocer la evolución de la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S., en el sector de la construcción, y de esta manera se evaluó internamente identificando su posición frente al aprovechamiento sus oportunidades, visualizando posibles escenarios de cómo se quiere ver en el futuro, como lo puede lograr, en cuanto tiempo y que debe fortalecer o implementar para poder lograrlo.

Adicionalmente se concluye que este trabajo contribuye a un excelente direccionamiento estratégico a través de estrategias, objetivos, acciones e iniciativas, que permiten enfocar la organización hacia la posición donde quiere estar, utilizando herramientas de seguimiento y control, las cuales permitirán a la empresa estar al tanto de cada uno de los proyectos a realizar con base a los objetivos propuestos.

Cabe resaltar que lo expuesto en el presente documento, dio respuesta a la pregunta problema y permitió dar cumplimiento al objetivo general y a cada uno de los objetivos específicos abordados así:

Respecto al primer objetivo específico que se llevó a cabo dentro del capítulo cinco, el cual se enfocó en realizar un análisis de diagnóstico sobre el estado actual de la empresa, a través de diferentes herramientas que permitieron extraer factores tanto internos como externos, los cuales determinan que afecta la organización, que la fortalece y que requiriere mejorar; por otro lado se identificaron oportunidades para incursionar con nuevos productos en el mercado y otros que definitivamente no se debe incluir dentro del portafolio; esto permitió generar estrategias enfocadas a la diversificación de productos. mejoramiento y crecimiento continuo de la empresa.

En el capítulo seis, se realizó desarrolló del segundo objetivo, el cual se cumplió después de haber realizado el diagnostico en la empresa, partiendo de su estado real, para en el direccionamiento estratégico establecer los objetivos organizacionales, las políticas, valores y/o principios como propuesta de mejora para la empresa; estos elementos del direccionamiento fueron la clave en el diseño de las estrategias a seguir en cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.

El desarrollo del tercer objetivo específico se llevó a cabo dentro del capítulo siete, el cual se enfoca en la definición de los indicadores de gestión que miden la efectividad del plan diseñado, con el fin de realizar el debido seguimiento a los diferentes objetivos propuestos dentro del plan estratégico, para así poder tener un mayor control en cada uno de los procesos de la organización.

Los beneficios que se podrían obtener, a través de la futura implementación de la propuesta de mejora desarrollada en este proyecto, contribuirá al posicionamiento de la empresa teniendo en cuenta la mejora en la calidad de vida de los colaboradores, la adquisición de nueva tecnología que hará más eficientes sus procesos internos, elevando la calidad de sus productos y la satisfacción del cliente, generando en efecto positivo en las ventas para aumentar la rentabilidad, basado en la buena administración de los recursos.

Una de las limitaciones de este trabajo fue la no implementación del plan estratégico diseñado (por cuestiones de tiempo y permisos de aplicación). Sin embargo, ante una potencial implementación de dicho plan, se recomienda que la empresa ajuste el plan de acuerdo con las necesidades latentes de la compañía y de sus diferentes grupos de interés.

Por lo anterior, se recomienda a la empresa seguir avanzando en pro de la innovación y competitividad, a través del seguimiento estricto de los objetivos organizacionales en cada una de sus áreas y aplicar las acciones correspondientes a cada una de las estrategias, para que dentro de la planeación estratégica pueda cumplir en el largo plazo la visión propuesta.

## Referencias

- Rojas M; Medina L. (2011). Planeación estratégica fundamentos y casos. Bogotá: ediciones de la u. Recuperado el 30 de 05 de 2020, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliounsp/reader.action?docID=3198629&query=direccionamiento+estrategica>
- Ackoff R. (1981). Concepto de planeación. Recuperado el 22 de 03 de 2020, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20capI.pdf>
- Acle T. (2001). Planeación estratégica. Recuperado el 24 de 03 de 2020, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/diaz\\_gy/Cap4.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/diaz_gy/Cap4.pdf)
- Andrade J; Ramirez E; Sanchez H. (2018). Factores determinantes de fracasos empresariales en Neiva. Espacios.
- Argenti, J. (1976). Corporate Collapse: The Causes and Symptoms. Woodbridge, Suffolk, Inglaterra: Elsevier. Recuperado el 20 de 02 de 2020
- Arias Contreras, A. R. (2019). Diseño de una estrategia para el fortalecimiento de la gestión académica de los programas de lengua inglesa en las universidades públicas de Bogotá, un ejercicio prospectivo al año 2028. 59. Bogotá D.C.: Tesis de maestría Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado el 22 de 03 de 2020, de <http://bdigital.unal.edu.co/71860/2/AxelAriasContreras.2019.pdf>
- Armijo M. (2011). Planeación estratégica. Recuperado el 23 de 02 de 2020
- Azócar R. (2009). Planeación estratégica. Recuperado el 23 de 03 de 2020
- Bernal C. (2010). Metodología de la investigación. México: Pearson. Recuperado el 26 de 04 de 2020
- Camacol. (2020). Tendencias de la construcción, economía y coyuntura sectorial. Recuperado el 08 de 03 de 2020, de <https://camacol.co/sites/default/files/sala-prensa/tendencias%20enero%202010%20de%202020.pdf>
- Cano J. (1995). Articulaciones del servicio de extensión con la nueva misión, visión y objetivos. Recuperado el 30 de 05 de 2020
- Cano M; Olivera D. (2008). Modelos de planeación estratégica. Recuperado el 28 de 03 de 2020
- Castro A. (2010). Dirección estratégica y crecimiento empresarial. Recuperado el 25 de 03 de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>

- Centro Interamericano de estudios de seguridad social. (1999). Planeación estratégica gerencial. Mexico. Obtenido de <file:///C:/Users/arquitectonico%20sas/downloads/adisS2015-195.pdf>
- Chiavenato I. (2001). Definición de planeación. Recuperado el 22 de 03 de 2020, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20capI.pdf>
- Constitucion politica de Colombia. (1991). Normatividad. Obtenido de <http://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>
- Constructora Amarilo. (2020). Constructora amarilo. Recuperado el 24 de 03 de 2020, de Amarilo: <https://amarilo.com.co/contenido/quienes-somos>
- Constructora Colpatria. (2020). información empresarial. Recuperado el 24 de 03 de 2020, de Colpatria: <https://www.constructoracolpatria.com/constructora/unidades-de-negocio>
- Constructora Concreto. (2020). Información empresarial. Recuperado el 24 de 03 de 2020, de Constructora Concreto: <https://concreto.com/asi-trabajamos/>
- Dale E. (1960). Definición de planeación. Recuperado el 22 de 03 de 2020, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20capI.pdf>
- Dane. (2019). Indicadores economicos. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion>
- Dane. (2019). Tabla 1. Indicadores económicos del sector de la construcción. DANE. Recuperado el 04 de 03 de 2020, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion>
- Dane. (2020). Licencias de construcción aprobadas para el 2020. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/licencias-de-construccion>
- Decreto 683. (18 de abril de 2018). Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo y el Decreto 583 de 2016. Bogota, Colombia: gestor normativo. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=85923>
- Diaz Y. (2001). Conceptos de planeación estratégica. Recuperado el 24 de 03 de 2020
- El Condor s.a. (2020). Información empresarial. Recuperado el 24 de 03 de 2020, de Constructora El Condor: <https://www.elcondor.com/>

- Empresa Alco s.a. (s.f.). portafolio de servicios. Obtenido de Alco s.a.:  
<https://www.computrabajo.com.co/empresas/acerca-de-alco-sa-BC3C1C2690745293>
- Empresa Aluica sas. (2012). portafolio de servicios. Recuperado el 08 de 03 de 2020, de Aluica sas: <http://www.aluica.com/pages/nosotros.html>
- Empresa Alumina s.a. (s.f.). portafolio de servicios. Recuperado el 08 de 03 de 2020, de Empresa Alumina s.a.: <https://www.alumina.com.co/somos-alumina/>
- Empresa Tecnowindows sas. (s.f.). Portafolio de servicios. Recuperado el 09 de 03 de 2020, de Empresa Tecnowindows sas: <https://ventanasenaluminiotecnowindows.com/>
- Encuesta de opinión del consumidor EOC. (2020). Encuesta de opinión del consumidor EOC. Obtenido de <https://www.fedesarrollo.org.co/tipo-de-encuesta/consumidor-eoc>
- Fayol H. (1916). Concepto de planeación. Recuperado el 22 de 03 de 2020, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20capI.pdf>
- Fred D. (2013). Conceptos de la administración estratégica. Pearson educación. Recuperado el 26 de 03 de 2020, de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Freeman E. (2007). La gestión empresarial basada en los stakeholders. La gestión empresarial basada en los stakeholders. Recuperado el 12 de 06 de 2020, de <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/4libro/es/Lagestionempresarial.pdf>
- Galeano M. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Medellín: Colombia Sur America.
- Galindo M. (2017). Fundamentos de Administración. Recuperado el 22 de 03 de 2020
- Garralda J. (1999). La cadena de valor de Michael Porter. Business publishing. Recuperado el 13 de 04 de 2020
- Google maps. (21 de 03 de 2020). Ubicación empresa Luis Carlos Gomez Aluminio Arquitectónico sas. Recuperado el 21 de 03 de 2020, de Google maps: <https://www.google.com/maps/dir/5.1398189,-74.1564978/Pacho,+Cundinamarca/@5.1359059,-74.1638223,14.22z/data=!4m1!1m7!3m6!1s0x8e406112bc44700f:0x84a3eb768464b44e!2sPacho,+Cundinamarca!3b1!8m2!3d5.1323062!4d-74.1577007!4m8!1m1!4e1!1m5!1m1!1s0x8e406112bc44>

- Inteligencia colectiva para la sostenibilidad. (2019). Inteligencia colectiva para la sostenibilidad. Obtenido de <https://www.agorarsc.org/temas/medioambiente/>
- Kaplan R; Norton D. (2000). Mapas estrategicos. Barcelona: Harvard Business School Press. Recuperado el 24 de 02 de 2020, de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- La Republica. (11 de 03 de 2020). Empresas que dominan el sector de la construcción en Colombia. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/solo-cuatro-companias-constructoras-tuvieron-perdidas-en-2018-2866325>
- Lerdon. (1999). Concepto de planeación estrategica. Recuperado el 23 de 03 de 2020
- Luis Carlos Gomez Aluminio Arquitectónico sas. (2019). Tipos de ventaneria realizada.
- Manguzzato M; Renau J. (2001). Planeación estretégica. Recuperado el 24 de 03 de 2020, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/diaz\\_gy/Cap4.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/diaz_gy/Cap4.pdf)
- Manso F. (2001). Planeación estratégica. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/diaz\\_gy/Cap4.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/diaz_gy/Cap4.pdf)
- Massie J. (2004). Concepto de planeación. Recuperado el 22 de 03 de 2020, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20capI.pdf>
- Melgar W. (2014). La planificación estratégica en las organizaciones de promoción del desarrollo. Lima, Peru. Recuperado el 28 de 03 de 2020
- Mintzberg H; Waters R. (2001). Planeación estratégica. Recuperado el 24 de 03 de 2020, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/diaz\\_gy/Cap4.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/diaz_gy/Cap4.pdf)
- Muchnick M. (1999). Concepto de planeación estrategica. Recuperado el 23 de 03 de 2020, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>
- Munch L. (2008). Planeación estrateegica el rumbo al exito. Mexico: Trillas s.a. Recuperado el 02 de 03 de 2020
- Norton D; Kaplan R. (2000). Cuadro de mando integral. Mexico. Recuperado el 03 de 04 de 2020
- Norton D; Kaplan R. (2000). Mapas estrategicos. Recuperado el 03 de 04 de 2020
- Odinsa. (2020). informacion empresarial. Obtenido de Odinsa: <https://www.odinsa.com/quienes-somos/>

- Periodico el dinero. (2019). Entorno tecnologico. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/tendencias-tecnologicas-de-2019-para-transformar-la-empresa/264963>
- Plan Nacional de Desarrollo. (2018-2022). Plan Nacional de Desarrollo. Recuperado el 20 de 06 de 2020, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-2018-2022.pdf>
- Prestan C. (2017). Sector Industrial - Subsector de la construcción. Recuperado el 06 de 03 de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/analisis-del-sector-la-construccion-colombia/>
- Prieto J. (2011). Gestión estrategica organnizacional. Ediciones ECOE. Recuperado el 30 de 05 de 2020
- Ramos D. (2009). Manual de funciones de la asociación de asesoria para el desarrollo sostenible asedeso. El cid editor |. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouncsp/reader.action?docId=3182394>
- Real Academia Española. (2019). concepto de acristalar. concepto de acristalar. Bogota. Recuperado el 12 de 06 de 2020, de <https://dle.rae.es/acristalamiento?m=form>
- Real academia española. (2019). concepto de cohesión. concepto de cohesión. Recuperado el 12 de 06 de 2020, de <https://dle.rae.es/cohesi%C3%B3n>
- Real Academia Española. (2019). concepto de conexas. concepto de conexas. Bogota. Recuperado el 12 de 06 de 2020, de <https://dle.rae.es/conexo?m=form>
- Real academia española. (2019). Concepto de parcelación. Concepto de parcelación. Recuperado el 12 de 06 de 2020, de <https://dle.rae.es/parcelaci%C3%B3n?m=form>
- Real academia española. (2019). concepto de pivote. concepto de pivote. Obtenido de <https://dle.rae.es/pivote?m=form>
- Real Academia Española. (2019). concepto de solvencia. concepto de solvencia. Bogota. Recuperado el 12 de 06 de 2020, de <https://dle.rae.es/solvencia>
- Restrepo I;Diez S. (2020). Conyontura economica. Obtenido de <http://www.andi.com.co/uploads/andi%20informe%20coyuntura%20economica%20-%20enero%202020.pdf>
- Reyes A. (1981). Definicion de planeción. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20capI.pdf>

- Rodriguez F; Gomez L. (1991). Indicadores de calidad y productividad en la empresa. En Rodriguez, & Gomez, Indicadores de calidad y productividad en la empresa. (pág. 35). Venezuela: Nuevos tiempos. Recuperado el 20 de 06 de 2020
- Rojas M; Medina L. (2012). Planeación estratégica, fundamentos y casos. Bogota: Ediciones de la u. Recuperado el 30 de 05 de 2020, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouncsp/reader.action?docID=3198629&query=Medina+Mar%C3%ADn%2C+Laura+Johana>
- Scanlan B. (1990). Definición de planeación. Recuperado el 22 de 03 de 2020, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20capI.pdf>
- Scott. (2013). Planeación estratégica. Gran Bretaña.
- Scott, A. (2013). Planeación esstrategica. En A. Scott, Planeación estratégica. Recuperado el 22 de 02 de 2020
- seminario de la teoría administrativa de la universidad Clea. (2018). seminario de la teoría administrativa de la universidad Clae. Mexico. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20capI.pdf>
- Simons H. (2009). El estudio de caso, teoria practica. Morata. Recuperado el 15 de 04 de 2020, de <https://elibro.net/es/ereader/uniagustiniana/51828>
- Taylor y Fayol. (1987). 1987. En T. Fayol, Administración industrial y gerencial (pág. 38). El ateneo.
- Terry G. (1987). Definición de planeación. Recuperado el 22 de 03 de 2020, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20capI.pdf>
- Valenzuela C. (2016). Importancia de la planeacion estrategica. Bogota. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf;jsessionid=1591538147130C51046F7BC726EECEED?sequence=1>
- Vassolo R; Silvestri L. (2011). Dirección estretgica en paises emergentes. Recuperado el 2020 de 05 de 30

## **Anexos**

### **Anexo 1.**

#### **Entrevista al gerente general de la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico S.A.S.**

1. ¿La empresa cuenta actualmente con gestión organizacional y un plan estratégico definido?  
La empresa no ha establecido un direccionamiento organizacional tampoco una planeación estratégica, hasta el momento solo nos hemos enfocado en buscar crecimiento económico, y nos estamos dando cuenta que para lograrlo necesitamos implementar estas herramientas.

2. ¿Cómo ha logrado mantener la empresa en el mercado?  
La empresa se ha podido sostener en el mercado debido al reconocimiento de la calidad tanto en los productos como en los servicios, el cumplimiento de los tiempos establecidos de entrega es un factor primordial en este negocio, por eso siempre hemos recibido la mayor calificación en las evaluaciones que realizan los clientes al finalizar los contratos.

3. ¿Cómo ha sido la solvencia financiera?  
Financieramente la empresa ha tenido picos altos y picos bajos, puesto que hay tiempos en los que se tiene el contrato, pero la empresa debe esperar que la construcción de las obras avance al punto de tener la estructura para poder tomar medidas y luego poder instalar, en el transcurso de este tiempo la nómina continua, la seguridad social continua, los impuestos también se deben pagar, el arriendo y demás gastos de la empresa que no dan espera, pero de una u otra manera se ha podido dar buen uso de los recursos.

4. ¿El lugar donde actualmente se encuentra fabricando es propio?  
No, el lugar de la fábrica es arrendado, actualmente no se cuenta con el espacio adecuado tanto para la fabricación, como bodegas y mucho menos oficinas.

5. ¿cree que sus colaboradores tendrían el mismo desempeño con mejores espacios?  
No, soy consciente de que la comodidad genera mayor rendimiento.

6. ¿cree necesario construir su propia fábrica con toda la infraestructura adecuada por áreas?

Sí, es una inversión que requiere hacer de carácter urgente, puesto que cada área necesita su espacio para lograr un buen desempeño, además puede llegar a generar más credibilidad a los clientes.

7. ¿Cree necesario crear nuevas áreas funcionales dentro de la organización o prefiere continuar con las existentes?

Es pertinente que la empresa empiece a crecer, se necesita urgente establecer todo el manejo administrativo, hasta el momento solo contamos con el área de producción y siento que ya es momento de formalizar la empresa, estamos en capacidad de poder hacerlo.

8. ¿Qué tan frecuente realiza actividades de formación a los empleados? ¿Y qué actividades realiza?

La única actividad de formación que hasta el momento se realiza, es cuando ingresan nuevos trabajadores, personalmente los capacito frente a los temas de producción con el fin de fortalecer sus conocimientos y a la vez puedan generar buenos resultados.

9. ¿Piensa diversificar la empresa es decir abrirse a nuevos mercados?

Sí, me gustaría poder entrar en algún momento a competir en el sector público, pues la utilidad que se adquiere en cada contrato es mayor a la que se maneja dentro del sector privado.

10. ¿Cuenta con los elementos necesarios para una producción eficiente y efectiva?

Las herramientas que manejamos son muy básicas, la empresa no cuenta con maquinaria sofisticada, si tuviera claramente la producción se obtendría de manera más rápida por tanto obtendríamos mayores y mejores resultados.