

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN
Y DE LAS TELECOMUNICACIONES: CASO POLOINGSA.

ALINA MARÍA VARGAS VIDAL
LINA VANESSA LOZANO CORTÁZAR

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
Santiago de Cali, octubre de 2010

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN
Y DE LAS TELECOMUNICACIONES: CASO POLOINGSA.

ALINA MARÍA VARGAS VIDAL
LINA VANESSA LOZANO CORTÁZAR

Trabajo de Grado presentado para optar por el título de Magister en
Administración con énfasis en gestión estratégica.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:
FRANCISCO ORLANDO VELÁZQUEZ VÁSQUEZ

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
Santiago de Cali, octubre de de 2010

CONTENIDO

	pág.
GLOSARIO	11
INTRODUCCIÓN	25
1. OBJETIVOS	28
1.1 OBJETIVO GENERAL	28
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
2. ANTECEDENTES	29
2.1 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN	29
2.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA	29
2.2.1 Estrategia empresarial	30
3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	41
3.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, DEFINICIÓN DE LOS VALORES Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	
3.1.1 Misión	43
3.1.2 Visión	45
3.1.3 Objetivos estratégicos	47
3.1.4 Valores	50
3.1.5 Cultura organizacional	53
3.2 ANÁLISIS EXTERNO	55
3.2.1 Modelo PEST	57
3.2.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	59
3.3 ANÁLISIS INTERNO	62
3.3.1 Ventaja Competitiva	63
3.3.2 Cadena de Valor	66
3.3.3 Matriz DOFA	69
3.3.4 Matriz BCG	74
3.3.5 Matriz Mckinsey	78
3.3.6 Modelo de las 3'C de Kenichi Ohmae	80
3.3.7 Estrategia del Océano Azul	83
3.4 CONTROL Y SEGUIMIENTO	102

4. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN Y DE LAS TELECOMUNICACIONES	107
4.1 SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	107
4.2 SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES	115
	pág.
5. CASO POLOINGSA: FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	127
5.1 PRESENTACIÓN POLOINGSA	127
5.2 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	128
5.3 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	131
5.4 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS	132
5.4.1 Objetivos estratégicos	132
5.4.2 Objetivos tácticos	133
5.4.3 Objetivos operativos	133
5.5 FORMULACIÓN DE LOS VALORES	136
5.6 FORMULACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	137
5.6.1 Identidad corporativa	137
5.6.2 Filosofía Administrativa	137
5.6.3 Comunicación	138
5.6.4 Estímulos al personal	139
5.7 ANALISIS EXTERNO E INTERNO	140
5.7.1 Modelo PEST	140
	pág.
5.7.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	160
5.7.3 Matriz DOFA	165
5.7.4 La Estrategia del Océano Azul	176
5.7.5 Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard	188
6. CONCLUSIONES	192

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz producto/mercado	32
Tabla 2. Estrategias empresariales: Tabla comparativa	38
Tabla 3. Matriz DOFA	72
Tabla 4. Matriz de McKinsey	79
Tabla 5. La Estrategia del Océano Azul	83
Tabla 6. Los seis principios de la Estrategia del Océano Azul	86
Tabla 7. De la competencia frontal a la creación de Océanos Azules	87
Tabla 8. Mapa de la utilidad para los compradores	92
Tabla 9. Las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador	93
Tabla 10. Evaluación y selección de las herramientas para análisis externo e interno.	101
Tabla 11. Incorporación de las TIC en Colombia.	125
Tabla 12. Matriz de necesidades y oferta de valor POLOINGSA	129
Tabla 13. Coherencia entre la misión, la visión y los objetivos organizacionales	135
Tabla 14. Matriz de priorización debilidades	169
Tabla 15. Matriz de priorización Fortalezas	169
Tabla 16. Matriz de priorización debilidades	169
	Pág.
Tabla 17. Matriz de priorización Fortalezas	169
Tabla 18. Matriz DOFA	170
Tabla 19. Mapa de utilidad para los compradores	184
Tabla 20. Perspectiva Financiera- Indicadores	188
Tabla 21. Perspectiva Clientes- Indicadores	189
Tabla 22. Perspectiva Procesos Internos- Indicadores	190
Tabla 23. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento- Indicadores	191

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Jerarquía de los objetivos	50
Gráfico 2. Análisis del entorno	56
Gráfico 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	59
Gráfico 4. Matriz de ventaja competitiva	64
Gráfico 5. La cadena del valor	66
Gráfico 6. Matriz BCG	75
Gráfico 7. Modelo de las 3 C	81
Gráfico 8. La secuencia de la Estrategia del Océano Azul	91
Gráfico 9. El modelo de rentabilidad de la Estrategia del Océano Azul	96
Gráfico 10. Efecto del proceso equitativo sobre las actitudes y el comportamiento de las personas.	99
Gráfico 11. Consecuencias para la ejecución de la presencia o ausencia de un proceso equitativo en la creación de la estrategia.	99
Gráfico 12. Mando integral – Balanced Scorecard	104
Gráfico 13. Participación del sector construcción en el PIB nacional.	107
Gráfico 14. Variación del PIB construcción respecto al trimestre I de 2009	108
Gráfico 15. Participación del sector construcción en población ocupada.	109
Gráfico 16. Participación de inversión en infraestructura respecto al PIB	110
	Pág.
Gráfico 17. Indicador de inversión en obras civiles	112
Gráfico 18. Participación sector correos y comunicaciones en el PIB nacional	116
Gráfico 19. Penetración subsectores telecomunicaciones	117
Gráfico 20. Inversión pública y privada en telecomunicaciones	118
Gráfico 21. Inversión en COMPARTEL	120
Gráfico 22. Estructura del índice (Cambio en posiciones 2009-2010)	121
Gráfico 23. Índice de potencial para la conectividad (NRI). Países de América Latina, 2009-2010 (Posiciones absolutas).	122
Gráfico 24. Ingresos del sector de telecomunicaciones	126
Gráfico 25. Cuadro estratégico de POLOINGSA	179
Gráfico 26. Cuadro estratégico proyectado para POLOINGSA	180

GLOSARIO

21 MEGAOBRAS: proyectos de la Alcaldía Municipal de Cali como ampliaciones viales, intersecciones, espacios públicos y ciudadelas educativas, para contrarrestar el atraso vial y urbanístico de la ciudad.

ACIEM: abreviatura de Asociación Colombiana de Ingenieros. Es el gremio de la ingeniería colombiana, que trabaja en función de la actualización y capacitación técnica de los profesionales en cada una de sus ramas como medio para contribuir a la competitividad de los mismos al interior de sus empresas.¹

BALANCED SCORECARD: herramienta creada por Robert S. Kaplan y David P. Norton, también denominada Cuadro de Mando Integral (CMI). Utilizada para monitorear los objetivos estratégicos mediante el seguimiento y control de ciertos indicadores de tipo financiero y no financiero.

BANCO DE LA REPUBLICA: es el banco central de Colombia y su objetivo de política monetaria es el logro de tasas de inflación coherentes con el mandato constitucional de garantizar la estabilidad de precios, en coordinación con una política macroeconómica general que propenda por el crecimiento del producto y el empleo.²

¹ ACIEM Asociación Colombiana de Ingenieros (2001). ACIEM- Conózcenos. Recuperado el 9 de octubre 2010, de. www.aciem.org.

² Banco de la República. Colombia. (1991). Objetivos. Recuperado el 9 de octubre 2010 de www.banrep.gov.co.

BANDA ANCHA: en telecomunicaciones se refiere a un sistema de conexión a internet y de transmisión de datos en la cual se envían simultáneamente varias piezas de información. En ingeniería de redes representa los métodos en donde dos o más señales comparten un medio de transmisión.

BENCHMARKING: proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los de los competidores sobresalientes o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Consiste en tomar organizaciones donde se evidencien las mejores prácticas sobre un área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento.

CAMACOL: abreviatura de la Cámara Colombiana de la Construcción. Es una Asociación Gremial de carácter permanente, civil, sin ánimo de lucro, de orden Nacional, consultor del Gobierno en la formulación de políticas concernientes a la Industria de la Construcción y canalizador de recursos que se concretan en planes y actividades para atender las necesidades directas de los afiliados y vinculados al sector de la construcción.³

CAMARA DE COMERCIO: entidad privada, sin ánimo de lucro que promueve el crecimiento económico, el desarrollo de la competitividad y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y empresarios de una región.⁴

³ Cámara Colombiana de la Construcción. (2008). Estatutos, capítulo 1. Recuperado el 9 de octubre 2010 de www.camacol.org.co.

⁴ CCB Cámara de Comercio de Bogotá. ¿Quiénes somos? Recuperado el 9 de octubre de 2010, de www.ccb.org.co

CCI: abreviatura de la Cámara Colombiana de la Infraestructura. Asociación gremial empresarial que promueve el desarrollo socioeconómico a través de una infraestructura moderna y eficiente, define la institucionalidad, los principios éticos y la transparencia, busca el equilibrio en las relaciones contractuales, (...), e influye notoriamente en el diseño, construcción e implementación de las políticas públicas relacionadas con el sector.⁵

CEPAL: abreviatura de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Se fundó para contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo. Posteriormente, su labor se amplió a los países del Caribe y se incorporó el objetivo de promover el desarrollo social.⁶

CGUNO: sistema de información para el control financiero desarrollado por Sistemas de Información Empresarial S.A.

CINTEL: abreviatura de Centro de Investigación de Telecomunicaciones. Estudia y promueve el uso integral de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), a través de cuatro líneas de acción: Investigación e innovación, Asistencia técnica, Capacitación y Servicios de información.⁷

⁵ CCI Cámara Colombiana de la Infraestructura. Misión. Recuperado el 9 de octubre de 2010, de www.infraestructura.org.co.

⁶ CEPAL La Comisión Económica para América Latina. La Institución. Recuperado el 9 de octubre de 2010, de www.eclac.org.

⁷ CINTEL Centro de Investigación de las telecomunicaciones ¿Quiénes somos? Recuperado el 9 de octubre de 2010, de www.cintel.gov.co.

COMMODITIES: bienes producidos en masa o que existen en enormes cantidades en la naturaleza, que tienen valor o utilidad y un muy bajo nivel de diferenciación o especialización.

COMPARTEL: programa del Gobierno nacional, que desde 1999, a través del Ministerio de Comunicaciones y del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE, se compromete con la expansión de la cobertura de los servicios de telecomunicaciones en zonas rurales y urbanas de bajos ingresos para de esta forma, asegurar el acceso a internet y difundir y masificar el uso de las tecnologías de la información.

CONCIVILES S.A.: empresa constructora constituida en 1950. Ha desarrollado obras de construcción de infraestructura vial, eléctrica, hidráulica. Igualmente ha desarrollado proyectos de plantas y servicios industriales, edificaciones institucionales, comerciales y para vivienda, entre otros.⁸

CONCRETO S.A.: empresa constructora con más de 45 años, orientada hacia el desarrollo de proyectos integrales, que ofrece servicios de gestación y diseño de proyectos, operación y mantenimiento, ejecución, gerencia, promoción y ventas.⁹

⁸ CONCIVILES Construcciones civiles S.A. Reseña histórica. Recuperado el 9 de octubre de 2010, de www.conciviles.com.

⁹ CONCRETO S.A. ¿Quiénes somos? Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.concreto.com.

CONPES: abreviatura de Consejo Nacional de Política Económica y Social. Es el organismo asesor del Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país. Fue creado por la ley 19 de 1958 para actuar como la máxima autoridad nacional de planeación¹⁰.

CONVERGENCIA DE PLATAFORMAS: Plataformas tecnológicas que hacen posible la integración de diferentes formas de comunicación, como son los servicios de voz, de video e de internet en la red de datos corporativa.

CORE BUSINESS: es la competencia distintiva de una organización que permite generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva para la empresa.

CRT: abreviatura de la Comisión de Regulación de Comunicaciones de Colombia. Ente encargado de promover la competencia y la inversión para la construcción de infraestructura necesaria para ampliar la oferta de servicios de telecomunicaciones a todas las personas dentro del territorio nacional.

DANE: abreviatura del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. Es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia.¹¹

¹⁰ CONPES Consejo Nacional de Política Económica y Social. Antecedentes. Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.dnp.gov.co.

¹¹ DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Descripción. Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.dane.gov.co.

DEFICIT FISCAL: se da cuando una entidad pública gasta más dinero del que gana. Es el exceso de los egresos sobre los ingresos, ya sea, del sector público, del Gobierno o del sector público no financiero.

DNP: abreviatura del Departamento Nacional de Planeación. Es una entidad de carácter técnico encargada de dirigir, coordinar un servicio y otorgar al Gobierno la información adecuada para la toma de decisiones. Impulsa la implantación de una visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental, a través del diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas colombianas, el manejo y asignación de la inversión pública y la concreción de las mismas en planes, programas y proyectos del Gobierno.¹²

EBITDA: abreviatura de Earnings Before Interests, Taxes and Depreciation or Amortizations. Mide la capacidad de la empresa para obtener dinero sin tener en cuenta los intereses, los impuestos y los cargos por depreciación o amortización.

EDIFICAR: Sistema de información desarrollado por GT y Cía. Ltda., para el manejo de presupuestos, presentación de licitaciones y control integral de obras.

EMPRESAS OPERADORAS: empresas públicas o privadas que prestan los servicios públicos de energía, telecomunicaciones, acueducto, alcantarillado y aseo.

¹² DNP Departamento Nacional de Planeación. ¿Quiénes somos? Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.dnp.gov.co.

ERT E.S.P: abreviatura de Empresa de Recursos Tecnológicos E.S.P. Empresa operadora del Servicio de Telefonía Pública Básica Conmutada Local y Local Extendida, y Servicios de Valor Agregado como Internet y Transmisión de Datos. Su ámbito de cobertura es el Valle del Cauca. Sus socios son el Departamento del Valle del Cauca, EMCALI, Acuavalle, Infivalle, la Industria de Licores del Valle y algunos municipios en menor proporción accionaria.¹³

FONADE: abreviatura del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo. Tiene por objeto principal ser agente en cualquiera de las etapas del ciclo de proyectos de desarrollo, mediante la preparación, financiación y administración de estudios, y la preparación, financiación, administración y ejecución de proyectos de desarrollo en cualquiera de sus etapas.¹⁴

FORO ECONOMICO MUNDIAL: es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, con sede en Ginebra, Suiza. Su objetivo es analizar en las reuniones y las asambleas los diferentes problemas que enfrentan los países en temas como salud, conectividad, estabilidad macroeconómica, medio ambiente entre otros.

INDICE DE CONECTIVIDAD: es un indicador anual elaborado por el Foro Económico Mundial y publicado en el Informe de Tecnología de Información

¹³ ERT ESP Empresa de Recursos Tecnológicos. Reseña histórica. Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.ert.com.co.

¹⁴ FONADE Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo. Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.fonade.gov.co.

Global. El indicador contiene la información relacionada con el uso y el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación y da la clasificación de 133 países en el mundo.

INDICE IDI: abreviatura para el Índice de Desarrollo de TIC. Es elaborado por la UIT para la medición de la evolución de las TIC. Está compuesto por 11 indicadores que abarcan el acceso, la utilización y los conocimientos asociados a estas tecnologías.¹⁵

INFLACION: es el aumento general y continuado en el tiempo de los precios. Es la pérdida en el poder de compra del dinero, esto significa que las personas compran menos con sus ingresos, debido a que los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios.

ISO 9000: es el conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, que hacen referencia al diseño, al desarrollo, a la producción, a la instalación y al servicio. Estas son establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO).

ISO 14000: es el conjunto de normas sobre Sistemas de Gestión Ambiental que determinan como tener un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el medio ambiente. Estas son establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO).

¹⁵ CINTEL Centro de Investigación de las telecomunicaciones. Transformaciones y retos del sector TIC en Colombia. Recuperado el 9 de octubre de 2010, de www.cintel.gov.co

ISO 18000: es el conjunto de normas sobre la gestión de seguridad y salud ocupacional, que busca proteger a los empleados y a las empresas de los riesgos en sus actividades cotidianas. Estas son establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO).

METRO CALI S.A.: empresa constituida mediante autorización por Acuerdo Municipal 016 del 27 de noviembre de 1998 y escritura pública No. 580 del 25 de febrero de 1999. Es la entidad que se encarga del diseño, construcción y puesta en marcha del Sistema Integrado de Transporte Masivo (SITM), de pasajeros para Cali, a partir de las definiciones técnicas, legales y financieras que imparta la Banca de Inversión.¹⁶

MISN: abreviatura de Macroproyectos de Interés Social Nacional. Son el conjunto de decisiones administrativas y actuaciones urbanísticas adoptadas por el Gobierno Nacional, en los que se vinculan instrumentos de planeación, financiación y gestión del suelo para ejecutar una operación de gran escala que contribuya al desarrollo territorial de determinados municipios, distritos, áreas metropolitanas o regiones del país.¹⁷

¹⁶ Metro Cali S.A. ¿Qué es Metrocali? Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.metrocali.gov.co.

¹⁷ Colombia. DECRETO 4260 (2007) Por el cual se reglamentan los artículos 79 y 82 de la Ley 1151 de 2007. Recuperado el 9 de octubre de 2010, de www.camacol.org.co/adminSite/Archivos/BD20071107073043.pdf

MIO: abreviatura de Masivo Integrado de Occidente. Sistema de transporte masivo de pasajeros operado por buses articulados para mejorar la calidad, velocidad y seguridad del transporte público de la ciudad de Cali. ¹⁸

NSR 98: abreviatura de las Normas Colombianas de Diseño y Construcción Sismo Resistente. Establece los criterios y requisitos mínimos para el diseño, construcción y supervisión técnica de las edificaciones en Colombia. ¹⁹

OBRAS CIVILES: se refiere a la construcción de las infraestructuras y estructuras. Se relaciona con la construcción de carreteras, puentes, alcantarillados, comunicaciones, túneles, vías férreas, entre otros.

PIB: abreviatura de Producto Interno Bruto. Representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda final o las utilizaciones finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes. ²⁰

¹⁸ MIO Masivo Integrado de Occidente. ¿Qué es el MIO? Recuperado el 9 de octubre de 2010, de www.metrocali.gov.co.

¹⁹ Colombia- Congreso de Colombia (1997) Ley 400 de agosto 19. Por la cual se adoptan normas sobre construcciones sismoresistentes Diario Oficial No. 43.113 de agosto 25 de 1997.

Decreto 33 (1998). Por el cual se establecen los requisitos de carácter técnico y científico para construcciones sismo resistentes NSR-98. Diario Oficial No. 43.229 del 3 de febrero de 1998.

Decreto 34 (1999).

Decreto 2809 (2000) Por el cual se modifican parcialmente los Decretos 33 de 1998 y 34 de 1999. Recuperado el 9 de octubre de 2010, de www.carter.gov.co/documentos/550_D-2809.pdf

²⁰ PIB Producto Interno Bruto. Recuperado 9 de octubre 2010, de www.dane.gov.co.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO: es el programa donde los presidentes establecen los lineamientos de su gestión durante su Gobierno. Es el instrumento a través del cual se presentan los objetivos, los proyectos, las metas, las políticas a desarrollar y se evalúan los resultados.

PYMES: abreviatura de Pequeñas y Medianas Empresas. La clasificación de empresas bajo el nombre de PYME, depende de cada país y su legislación, de conformidad con su entorno económico nacional y sus necesidades. En Colombia están reglamentadas según la Ley 590 de 2000. Su clasificación depende del número de empleados y del valor de los activos de la organización.

SIUST: abreviatura de Sistema de Información Unificado del Sector de las Telecomunicaciones. Es la principal fuente de información del sector de las Telecomunicaciones, aquí los inversionistas, los consultores, los estudiantes, los operadores, las entidades gubernamentales encuentran información técnica de infraestructura, normatividad del sector, estadísticas comerciales e índices financieros de los prestadores de servicios y los indicadores de gestión del sector entre otros.²¹

SOT: abreviatura de Sistema de Ordenes de Trabajo. Sistema de información desarrollado por POLOINGSA para control de los costos, oportunidad y calidad de las órdenes de trabajo.

²¹ SIUST Sistema de Información Unificado del Sector de las Telecomunicaciones. ¿Qué es el SIUST? Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.siuist.gov.co.

STAKEHOLDERS: son las personas, grupos u organizaciones que tienen participación directa o indirecta en la empresa, y que pueden afectar o verse afectados por el desempeño de la compañía. Se refiere a los acreedores, los clientes, los empleados, el Gobierno, los accionistas, los proveedores, los sindicatos y la comunidad.

TASA DE DESEMPLEO: es el porcentaje de la población económicamente activa que no tiene trabajo. También es la proporción de personas que desean trabajar y están en condiciones de hacerlo pero no encuentran empleo.

TELEFÓNICA: grupo empresarial operador del servicio de telecomunicaciones que integra a las compañías Telefónica Telecom, Telefónica Móviles Movistar, Terra y Atento. Sus servicios incluyen telefonía fija, telefonía móvil, internet, banda ancha, transmisión de datos y servicios de valor agregado, así como soluciones corporativas, acceso y contenidos de Internet y servicios de "Contact Centers".²²

TIC: abreviatura de Tecnologías de la Información y la Comunicación. Conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Es la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información. Las TIC's comprenden los desarrollos relacionados con internet, telefonía, aplicaciones multimedia y medios de comunicación.

²² Telefónica. Empresas del Grupo. Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.telefonica.com.co.

TRIPLE PLAY: es la comercialización de los servicios telefónicos de voz, audiovisuales como la televisión y de internet por banda ancha por un mismo canal. Todos los servicios se sirven por un único soporte físico, ya sea cable coaxial, fibra óptica, cable de par trenzado, red eléctrica o microondas.

UIT: abreviatura de Unión Internacional de Telecomunicaciones. Es la organización más importante de las Naciones Unidas en lo que concierne a las tecnologías de la información y la comunicación. En su calidad de coordinador mundial de gobiernos y sector privado, la función de la UIT abarca tres sectores fundamentales, a saber: radiocomunicaciones, normalización y desarrollo.²³

VENTAJAS COMPETITIVAS: son las características diferenciales que tiene una empresa con respecto a sus competidores y que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

VIVIENDA VIS: abreviatura de Vivienda de Interés Social. Es el tipo de vivienda que se construye para garantizar el derecho a la vivienda para los habitantes con ingresos bajos. Es decir, a las que ganan menos de cuatro (4) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Para la adquisición de VIS, las Cajas de Compensación Familiar y el Gobierno otorgan diferentes subsidios.

²³ UIT de Unión Internacional de Telecomunicaciones. Acerca de la UIT. Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.itu.int.

VOZ IP: hace referencia a los servicios de voz sobre protocolo de internet. Consiste en enviar la señal de voz en forma digital a través de circuitos utilizables sólo para telefonía como una compañía telefónica convencional o una red telefónica pública conmutada.

INTRODUCCIÓN

Los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales que se han evidenciado a nivel mundial, han influenciado el entorno afectando así las condiciones en las que se desenvuelven las organizaciones. Para afrontar este esquema de cambio constante, los directivos deben entender que es necesario tener una mentalidad abierta que les permita desarrollar estrategias innovadoras para evolucionar al ritmo en que cambia el entorno. Estas estrategias que se traducen en métodos y procedimientos, obedecen a un proceso formal de planeación estratégica que será particular según la dinámica de cada compañía.

La planeación estratégica es una metodología que analiza el ambiente que rodea a la compañía, mantiene un pensamiento a futuro buscando reducir los niveles de incertidumbre, define un método racional para la toma de decisiones con el fin de eliminar la improvisación y establecer mecanismos de control. Todo lo anterior para lograr el crecimiento y el bienestar a largo plazo de la organización.

Adicionalmente, es un proceso administrativo que puede aplicarse a corto, mediano y largo plazo. Para su implementación, los directores deben realizar una comparación entre la situación actual de la firma y la situación futura que se desea alcanzar.

Este documento se refiere a la formulación de la planeación estratégica de una empresa en el sector de la construcción y las telecomunicaciones.

Por una parte, desde la perspectiva académica, se pretende profundizar en los conocimientos adquiridos con relación al tema de estrategia en la maestría de administración con énfasis en gestión estratégica, para aplicarlos en el caso de una organización como POLOINGSA.

Por otra parte, desde la perspectiva profesional, se busca aprovechar la posibilidad de interactuar con el gerente de una empresa para conseguir experiencia en el enfoque real de una organización y la toma de decisiones estratégicas que definen el rumbo de una compañía.

Para la elaboración de este trabajo de grado, se realiza investigación documental en libros y paginas en internet, para conseguir referencias bibliográficas de diversos autores, con el objetivo, de extraer los fundamentos teóricos. Así mismo, se hace trabajo de campo y entrevistas con los directores y la gerencia de POLOINGSA, para obtener información relacionada con los procesos, los procedimientos, las normas, los lineamientos y otras características propias de la firma.

Este trabajo consta de cuatro capítulos, donde se exponen diversos aspectos para abordar la planeación y la estrategia.

En el capítulo I, se define el término estrategia en el ámbito empresarial y se presentan los conceptos de diferentes gurús.

En el capítulo II, se establecen los pasos a seguir para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica. Se especifican los elementos a tener en cuenta para la formulación de la misión, la visión, los objetivos, los valores, la cultura. También se presentan las herramientas para desarrollar el análisis interno y externo de la empresa, con el fin, de determinar las estrategias y los mecanismos de control y seguimiento a implementar.

En el capítulo III, se realiza una contextualización del sector de la construcción y de las telecomunicaciones con la intención de establecer un marco de referencia para precisar la planeación estratégica de POLOINGSA.

En el capítulo IV, se procede con la aplicación de los fundamentos estudiados en los capítulos anteriores para el caso de POLOINGSA.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Presentar una guía metodológica para la formulación de la planeación estratégica de una organización en el sector de la construcción y de las telecomunicaciones y su aplicación en el caso de POLOINGSA.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Exponer los conceptos, elementos y características fundamentales del proceso de planeación estratégica.
- Mostrar las herramientas para el análisis de factores claves que afectan el desempeño de una organización y que brindan ventajas competitivas.
- Poner en práctica, en un caso real empresarial, los conceptos teóricos relacionados con la planeación estratégica.
- Desarrollar en los autores habilidades en gestión estratégica.

2. ANTECEDENTES

La estrategia de la empresa consiste en identificar las necesidades específicas de aquel segmento de clientes que quiere satisfacer, y el resto que se aguante porque, si intentamos tener contentos a todos, quedamos sin estrategia.
Michael Porter.

2.1 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN

Planear consiste en hacer o forjar planes que permitan establecer una trayectoria por anticipado. De la planeación surge la posibilidad de evaluar las condiciones actuales y futuras de una situación para definir acciones a seguir.

La planeación es un proceso continuo que determina qué se debe hacer, quién, cómo y cuando se hará. Cada vez que se cumple con la meta trazada se crean nuevos planes, que tienen en cuenta los obstáculos que se debieron afrontar anteriormente y los factores que sirvieron de ayuda y apoyo para alcanzar los resultados.

No siempre la planeación garantiza el logro de los objetivos, sin embargo sin planes es difícil alcanzar metas.

2.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

El termino estrategia es de origen griego. [...] procede de la fusión de dos palabras Stratos (ejército) y Agein (conducir, guiar)²⁴.

²⁴ Ronda G. Modelo de integración estratégica. ¿Cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo? Recuperado el 20 de noviembre de 2010 de www.gestiopolis.com

Strategos, palabra griega para estratega, se refería al encargado de conducir al ejército en la batalla y de negociar con las otras ciudades. [...] diseñar la estrategia que debía conducir a la victoria o evitar la guerra.²⁵ Para los griegos, el arte de la guerra consistía en alcanzar unos objetivos basándose en planes, recursos, inteligencia, organización y tácticas militares.

2.2.1 Estrategia empresarial. En el campo empresarial, el concepto de estrategia se introduce en la década de los sesentas cuando se reconoce como un factor clave en los negocios para alcanzar el éxito.

2.2.1.1 Alfred Chandler Jr. Según Alfred Chandler Jr., considerado el padre de la estrategia, "la estrategia es la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr esto"²⁶ En su libro *Strategy & Structure*, Chandler indica que "La estrategia continúa determinando la estructura"²⁷. "El concepto de estrategia no ha cambiado. La estrategia sigue determinando el destino, pero la estrategia de las empresas individuales debe ser redefinida para sacar ventaja de las nuevas tecnologías electrónicas"²⁸.

2.2.1.2 Kenneth Andrews. De acuerdo con Kenneth Andrews, "la estrategia corporativa es el patrón de decisiones que determina y revela sus objetivos,

²⁵ La dirección y planificación estratégica y su papel con la crisis. Recuperado el 20 de noviembre de 2010 de www.eumed.net

²⁶ Chandler Jr, A. (1962). *Strategy & Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

propósitos o metas, que produce las principales políticas y planes para lograr esas metas, y define el alcance del negocio que la compañía se propone lograr, el tipo de organización económica y humana que pretende ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, colaboradores, clientes y comunidades.”²⁹

En el concepto de estrategia, el autor incorpora cuatro componentes: oportunidades y riesgos del mercado, recursos y competencias corporativas, valores y aspiraciones personales, reconocimiento de las obligaciones debidas a los accionistas y otros sectores de la sociedad.

2.2.1.3 Igor Ansoff. Para Igor Ansoff, padre de la administración estratégica, la estrategia es “una regla para la toma de decisiones... que requiere un criterio final ejecutivo, es anticipar el suceso, con la probabilidad de un posible resultado”³⁰. Además dice que: “nosotros hablamos de decisiones estratégicas cuando estratégicas quiere decir relaciones con el acoplamiento de la empresa a su entorno, y de estratégica cuando la palabra significa reglas para decisiones en ignorancia parcial.”³¹

Igualmente expone seis categorías de estrategias como son máximo rendimiento actual, utilidades de capital, liquidez de patrimonio, responsabilidad social, filantropías, actitud ante los riesgos. Estas al entrelazarse permiten que la organización tenga objetivos de mayor cobertura, con mayor alcance y a más largo plazo.

²⁹ Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin

³⁰ Ansoff, I. (1976) *La Estrategia de la Empresa*. Pamplona: EUNSA.

³¹ Ibid.

También considera que la estrategia tiene cuatro componentes tales como ámbito producto – mercado, vector de crecimiento, ventajas competitivas y sinergia. Dichos elementos hacen referencia a los productos y servicios ofrecidos por la compañía y a los diferentes mercados hacia los que apunta la organización. La estrategia consiste en planear una serie de cambios que le permita crecer a la empresa, que le otorgue mayor competitividad frente a los rivales y que finalmente le proporcione las bases para emprender nuevos negocios.

Ansoff propone la matriz producto/mercado³², una matriz de estrategias de crecimiento intensivo compuesta por cuatro modalidades: (Tabla 1).

Tabla 1. Matriz producto/mercado

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Fuente: ANSOFF, Igor. Estrategias para la diversificación.1957.

³² Ansoff, I. (1957). Estrategias para la Diversificación. *Harvard Business Review*

- Estrategia de penetración en el mercado: aumentar la participación de mercado con los productos y servicios existentes en los mercados actuales.
- Estrategia de desarrollo del mercado: buscar nuevos nichos de mercado en otras áreas geográficas y a través de canales de distribución diferentes a los actuales.
- Estrategia de desarrollo del producto: nuevos productos sustitutos de los existentes o mejoras en los productos actuales.
- Estrategia de diversificación: desarrollar nuevos productos y nuevos mercados simultáneamente.

En resumen Ansoff expresa “una empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, ya que los objetivos solos no satisfacen esta necesidad y que se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable”³³.

2.2.1.4 Michael Porter. Padre de la estrategia competitiva, plantea que “las empresas que no tengan una estrategia sean grandes o pequeñas, son muy vulnerables; y serán derribadas por los vientos de la competencia en el corto o mediano plazo”³⁴.

Igualmente, Michael Porter, indica que “la empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa.

³³ Ansoff, I. (1976). *La Estrategia de la Empresa*. Op cit.

³⁴ Porter, M. (1995). *Estrategia Competitiva*. México D.F.: SECSA.

De ahí que “la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”³⁵.

Además, dice que “la estrategia es colocarse aparte de la competición. No estriba en ser el mejor en lo que se hace, sino en ser diferente.”³⁶ Por tal motivo, señala que “la esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basada en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar”³⁷.

También expresa que “un líder tiene que asegurar que todos entiendan la estrategia. La estrategia se acostumbró a ser pensamiento de alguna visión mística que solo las personas de la alta dirección entendían, pero eso violaba el más fundamental propósito de una estrategia, que es informar a todos de las miles de cosas que se consiguen hacer en una organización a diario y asegurar que esas cosas estén alineadas en la misma dirección básica.”³⁸

2.2.1.5 C. K. Prahalad. De otra parte, C.K. Prahalad dice que “si queremos escapar de la atracción gravitacional del pasado tenemos que ser capaces de replantear nuestras propias ortodoxias. Debemos volver a generar nuestras

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

³⁷ Porter, M. *The Handy Guide to the Gurus of Management*, BBC Learning English, programme 12.

³⁸ Porter, M.. (1995). *Estrategia Competitiva*, Op. cit.

estrategias esenciales y replantear nuestras creencias fundamentales sobre cómo vamos a competir”³⁹.

De igual manera, resalta que “puesto que los gerentes más antiguos no están muy inclinados al cambio, la gente que está en otros niveles y más cerca de las nuevas tecnologías, de los clientes y de los competidores, podrían ayudar a la formulación de la estrategia de la compañía”⁴⁰.

Asimismo, este autor destaca que “la esencia de la estrategia no es la gestión de los recursos actuales de la organización sino la gestión del futuro. En vez de hablar de cuotas de mercados (existentes) se debería hablar de cuotas (futuras) de oportunidad”⁴¹.

2.2.1.6 Peter Drucker. Según Peter Drucker, “la estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?”⁴² En su libro *Managing in turbulent times*⁴³, el autor trata acerca de las estrategias que permitan aprovechar los cambios rápidos y volverlos oportunidades y acciones productivas y rentables que contribuyan positivamente a la sociedad, la economía y al individuo.

También, indica que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener.”⁴⁴

³⁹ Prahalad, C.K. y Hamel G. (1994). *Competing for the Future*. United States of America: The Harvard Business School of Press.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

⁴² Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York, NY: Harper Collins Publishers.

⁴³ Drucker, P. (1993). *Managing in Turbulent Times*. New York, NY: HarperCollins Publishers.

⁴⁴ Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*, Op.cit.

Peter Drucker en su libro *Management Challenges For The XXIst Century* dice que “la estrategia ha de estar basada en información sobre mercados, clientes y no clientes, sobre la tecnología de la propia industria y de otras, sobre financiamiento mundial y sobre la cambiante economía mundial, porque es allí donde están los resultados. Dentro de la organización solo hay centros de costos.”⁴⁵

2.2.1.7 Henry Mintzberg. Por su parte, Henry Mintzberg define el término estrategia mediante los cinco conceptos siguientes⁴⁶:

- Estrategia como Plan: serie de acciones, determinadas conscientemente, que tienen un objetivo específico. Responde a las preguntas: qué se quiere lograr y cómo se puede alcanzar el objetivo.
- Estrategia como Pauta de Acción: “maniobra” o treta para vencer a la competencia, para alcanzar el objetivo. Estrategia como Patrón: modelo de comportamiento. Corresponde a intenciones precisas expresadas por los altos directivos de la organización.
- Estrategia como Posición: busca definir un lugar en el medio ambiente donde generar renta, o sea, definir la posición de la compañía en el entorno, tipo de negocio o segmento de mercado.
- Estrategia como Perspectiva: selecciona una posición, mira hacia el interior de la empresa y define la relación de ésta con el entorno para tomar acciones y decisiones.

⁴⁵ Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the XXIst Century*. United States of America: Harper Collins Publishers.

⁴⁶ Mintzberg, H. (1987). *Las 5 P's de la Estrategia*. California Management Review,

En pocas palabras, en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una compañía, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a conocerse internamente (debilidades y fortalezas), a conocer el entorno (oportunidades y amenazas) y asignar los recursos con el fin de lograr una situación viable para la organización.

La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados. Se elabora antes de las acciones en las que se aplicará y se desarrolla de manera consciente y con un propósito determinado.

La estrategia es un modelo, se convierte en un hilo conductor de todas las acciones al interior de la organización, de tal forma, que el comportamiento de los colaboradores sea consistente. Le da una perspectiva de conciencia colectiva a los miembros de la compañía que ya no actúan individualmente pues están unidos por afinidad de comportamiento y pensamiento.

En la tabla 2 se presenta un resumen comparativo del concepto de estrategia empresarial definido por los autores citados en este documento.

Tabla 2. Estrategias Empresariales: Tabla comparativa.

Aut Criterio	Alfred Chandler	Kenneth Andrews	Igor Ansoff	Michael Porter	C.K Prahalad	Peter Drucker	Henry Mintzberg
Definición de objetivos	Hace parte de la estrategia	Hace parte de la estrategia	Hace parte de la estrategia	Hace parte de la estrategia		Hace parte de la estrategia	Hace parte de la estrategia
Situación actual y futura		Alcance del negocio y organización que pretende ser			No es la gestión de los recursos actuales sino la gestión del futuro	¿Qué es nuestro negocio y qué debería ser	¿Qué se quiere lograr (posición en el mercado) y cómo se puede alcanzar el objetivo?
Acciones y políticas a L.P	Hace parte de la estrategia	Hace parte de la estrategia	Hace parte de la estrategia	Hace parte de la estrategia		Hace parte de la estrategia	Hace parte de la estrategia
Disponibilidad de recursos	Hace parte de la estrategia					¿Cuáles tiene la empresa y cuales debería tener?	
Aplicación según tamaño de empresa	Para todos los tamaños			Para todos los tamaños			
Participación en la formulación de la estrategia				Todos deben participar	Resistencia de los gerentes antiguos y colaboración de los empleados en otros niveles		
Difusión de la estrategia				Todos deben entender la estrategia			
Aporte a stakeholders		Accionistas, colaboradores, clientes y comunidades	Utilidades, responsabilidad social y filantropías			Sociedad, economía e individuo	
Análisis de la competencia			Competitividad frente a rivales	Diferenciarse de los competidores		Incluido en el análisis externo	Pautas para vencer a la competencia
Análisis interno			Planear serie de cambios internos			Análisis de la situación presente y de los posibles cambios	Mira hacia el interior de la empresa para tomar acciones
Análisis externo			Acoplamiento de la empresa con el entorno	5 fuerzas competitivas en el sector industrial		Información sobre mercados, clientes y no clientes, tecnología, financiamiento y economía mundial	Relación de la empresa con el entorno para tomar decisiones

Fuente: Autoría propia, 2010

Teniendo en cuenta la tabla anterior, se puede deducir que Michael Porter es el autor que aborda más aspectos relacionados con la planeación estratégica, permitiendo tener una visión más amplia de dicho concepto.

Entre sus premisas se destacan la importancia que le da a la participación de todos los colaboradores en la formulación de la estrategia, ya que según él de esta forma, se pueden alcanzar más fácilmente los objetivos trazados. Igualmente, es de resaltar la relevancia que le da a los procesos de difusión de la estrategia a lo largo de la organización.

Porter indica que sin importar el tamaño de la empresa es necesario realizar una planeación estratégica, dejando de lado la creencia que el concepto es exclusivo para las grandes organizaciones. Esto aplica para la realidad colombiana, donde más del 90% de las empresas son pequeñas y medianas.⁴⁷

También, es de destacar la referencia que Michael Porter hace sobre la necesidad de monitorear el entorno. El modelo de las cinco fuerzas constituye una guía para que la alta gerencia se concentre en cinco puntos específicos a la hora de evaluar el entorno más cercano de la organización.

Por otra parte, se debe exaltar que para Igor Ansoff y Peter Drucker es necesario incluir los aportes a los Stakeholders como requisito para definir la

⁴⁷ Jiménez E. (2007) Proceso de internacionalización de las pymes colombianas e incidencia del TLC con Estados Unidos. Universidad de Barcelona.

planeación estratégica. Esto con el objetivo de satisfacer las necesidades de todos los actores que giran alrededor de la compañía.

Adicionalmente, es de recalcar que la contribución a la definición de estrategia por parte de Ansoff y Drucker, contiene elementos tales como el análisis interno, externo y de la competencia. Permitiéndole a la alta gerencia tener una visión integral de la firma y el ambiente que la rodea, para tomar decisiones con la mayor cantidad de información posible.

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

*Por favor, podrías decirme ¿Qué camino debería tomar? – preguntó Alicia.
Eso depende en gran parte del problema de saber a dónde quieres ir – dijo el gato.
No me importa mucho a donde iré – dijo Alicia.
Entonces no importa cuál camino tomes – dijo el gato.
Alicia en el País de las Maravillas.
Lewis Carroll.*

De acuerdo con James A. Stoner y Charles Wankel (1995) “la planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de la organización, determinando las políticas y programas requeridos para alcanzar los objetivos específicos que conducirán hacia las metas y estableciendo los métodos necesarios para garantizar que las políticas y programas estratégicos se ejecuten.”⁴⁸

Para Peter Drucker (1993) “la planeación estratégica considera el futuro de las decisiones actuales. La planeación tradicional pregunta: ‘¿Qué es lo más probable que suceda?’. En cambio, la planeación para la incertidumbre: ‘¿Qué ha sucedido ya que pueda determinar el futuro?’.

La planeación estratégica *no es una caja de trucos*, un manajo de técnicas. Es pensar analíticamente y dedicar recursos a la acción. Es el proceso continuo de tomar sistemáticamente, en el presente, *decisiones* empresariales con el mayor conocimiento posible de sus alcances futuros, organizar sistemáticamente los *esfuerzos* necesarios para llevar a cabo esas decisiones y medir los resultados de las mismas, comparándolos con las expectativas, mediante una organizada y *sistemática retroalimentación*. La cuestión para quien toma decisiones

⁴⁸ Stoner, JA. y Wankel Ch. (1995) *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

estratégicas no es 'Que debería hacer mañana su organización', sino 'Que tiene que hacer hoy que lo prepare para un mañana incierto'. La pregunta no es que va a pasar en el futuro sino '¿Qué alcances de futuro se deben incorporar en el actual modo de pensar y obrar, qué lapsos se deben considerar y como se usa esa información para tomar una decisión racional?'⁴⁹

Es el proceso administrativo formal de la planeación a largo plazo, se concibe como el método empleado por la alta dirección para decidir sobre los objetivos, los recursos, los comportamientos y las políticas de la organización.

El proceso de planeación estratégica permite planear, dirigir y controlar los problemas estratégicos de la empresa y buscar su adaptación ante los cambios del entorno. Debido a que estos son constantes, en la actualidad se realiza la planeación de tres a cinco años máximo.

Las características de la planeación estratégica son las siguientes:

- Establece un marco de referencia para toda la compañía.
- Es elaborada por la alta dirección.
- No define lineamientos detallados y sirve como base para la creación de los planes tácticos y operativos de la firma.

Dicho proceso se compone de cuatro pasos principalmente:

⁴⁹ Drucker, P. (2005). *Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

- Formulación de la misión, visión, objetivos estratégicos, definición de los valores y la cultura organizacional.
- Análisis externo.
- Análisis interno.
- Seguimiento y control.

3.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, DEFINICIÓN DE LOS VALORES Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

3.1.1 Misión⁵⁰. La misión responde a la pregunta “Quiénes somos”, corresponde a la declaración formal de la razón de ser de la compañía, a lo que hace la organización hoy, a la identidad y legitimidad de la empresa.

Responde a la pregunta “Que buscamos”, define el propósito central para el que se crea una empresa.

Responde a la pregunta “Para quienes trabajamos”, la misión establece cuáles son las necesidades de los clientes por satisfacer, cual es el mercado objetivo que se desea atender y qué habilidades y conocimientos se deben tener.

Responde a la pregunta “Por qué lo hacemos”, la misión consiste en presentar lo singular de la organización, su factor diferencial, contiene los valores, principios y motivaciones de los colaboradores. La misión expresa la manera cómo la organización llegará a ese futuro deseado.

⁵⁰ Definición de misión y visión. Recuperado el 12 de julio de 2010 de www.tallerdg7.wordpress.com

La misión permite la concepción de objetivos y estrategias realizables que se adapten a los cambios del entorno.

Contreras (2000) indica que para definir la misión se deben tener en cuenta los siguientes elementos: los usuarios, productos/servicios, la competencia y la tecnología.

De acuerdo con Arthur Thompson y A. J. Strickland, “lo que una empresa trata de hacer en la actualidad por sus clientes se califica como la misión. Una exposición de la misma es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir.”⁵¹

Para Enrique Franklin, “la misión sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible”⁵².

Según el profesor Rafael Muñiz, “la misión define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”⁵³.

Además, “proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la compañía, quienes son sus clientes y con quien está compitiendo; por tanto y

⁵¹ Thompson, A. y Strckland AJ. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. (11ª ed). McGraw Hill.

⁵² Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. (3ª ed). McGraw Hill.

⁵³ Muñiz, R. Estrategias de Marketing – La Dirección Estratégica. Recuperado el 12 de julio de 2010, de www.marketing-XXI.com

a su criterio, sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica”⁵⁴.

3.1.2 Visión⁵⁵. La visión responde a la pregunta “Cuál es la imagen deseada para la organización”, es el proceso de visualización en el cual se proyecta la imagen que se desea tener, es el sueño, es lo que se quiere alcanzar en un tiempo determinado y constituye el norte hacia donde se quiere llegar.

Responde a la pregunta “Cómo seremos en el futuro”, indica lo que queremos que sea la organización en los próximos años, reúne las aspiraciones de lo que una compañía quiere llegar a ser en el largo plazo, cuál es la posición que se desea ocupar en el mercado, cuál será la situación futura con relación al lugar que ocupan el resto de empresas.

Responde a la pregunta “Qué haremos en el futuro”, cuáles son los principales proyectos y actividades que queremos desarrollar, el impacto que queremos generar en el contexto social, político, económico, cultural y ambiental en que interactúa la firma.

La visión solo podrá darse mientras se tenga una comprensión clara del lugar que ocupa la organización hoy y de ahí proponer las metas que quiere lograr. Debe ser consistente con la misión. Su propósito es guiar, controlar y alentar los esfuerzos personales y colectivos de los colaboradores, para alcanzar el estado deseable de la empresa.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Bambaren S. (2008). Gerencia en salud. Recuperado el 12 de julio de 2010 de www.slideshare.net

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una compañía quiere y espera ver en el largo plazo. Es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear.

De acuerdo con John W. Teets, “el trabajo de la gerencia es ver la empresa no como es... sino como puede llegar a ser”⁵⁶.

Según Paredes (1996), “la visión debe ser amplia, detallada, positiva, alentadora, realista en lo posible, proyectar sueños y esperanzas, incorporar valores e intereses comunes y debe ser difundida interna y externamente.”⁵⁷

Para Jack Fleitman (2000), “en el mundo empresarial la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”⁵⁸

De acuerdo con Peter Senge, “una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es

⁵⁶ Teets, JW. *Chairman of Greyhounds Inc.*

⁵⁷ San Martín Armijo, C. *Planeamiento Estratégico de la Biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Capítulo IV Definición de la Visión, Misión, Objetivos y Estrategias de La Biblioteca.

⁵⁸ Fleitman, J. (2000) *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.

palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.”⁵⁹

3.1.3 Objetivos Estratégicos

3.1.3.1 Definición. Después de definir la visión, futuro que se quiere alcanzar, y la misión, compromiso para llegar al futuro deseado, es indispensable formular una estrategia efectiva para tener éxito. Dicha estrategia deberá sustentarse en unos objetivos estratégicos definidos por la organización.

Los objetivos son afirmaciones que expresan el alcance, la naturaleza, el estilo, los ideales y los sueños de una empresa en el mediano y largo plazo.

La definición de los objetivos corporativos es crucial para la compañía debido a que es uno de los pilares fundamentales de la estrategia empresarial. Si se definen equivocadamente, pueden hacer perder tiempo, clientes, dinero e incluso llevar a la quiebra.

Los objetivos estratégicos sirven de guía para la formulación de estrategias, establecen un curso a seguir, permiten el enfoque de esfuerzos hacia una misma dirección. Establecen una base de evaluación y control de resultados, generan coordinación, organización y control, transmiten las intenciones de la

⁵⁹ Senge P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

alta gerencia, permiten la participación y crean compromiso y motivación en los colaboradores.⁶⁰

Para definir los objetivos, se debe tener en cuenta lo siguiente: expresarlos en infinitivo, indicar el lapso en el que se deben alcanzar, precisar su unidad de medida y especificar la dirección y las pautas para las acciones a seguir.

Los objetivos estratégicos responden a las preguntas: ¿Qué se quiere lograr? ¿Cuándo se debe lograr? ¿Cómo se sabrá si se ha logrado?

Estos deben ser: específicos, medibles, alcanzables, con límites de tiempo, inspiradores, flexibles, conocidos, entendidos y aceptados por todos, coherentes con la misión y visión de la compañía, y preferiblemente que su formulación se derive de un proceso participativo de los colaboradores de la organización⁶¹.

3.1.3.2 Clases de objetivos. En toda organización existen múltiples objetivos: los organizacionales generales que se refieren a valores y rigen la compañía, los tácticos que establecen la naturaleza de la firma y la dirección que adoptará, y los operacionales que definen las tareas específicas que habrán de cumplir las unidades que componen la empresa.

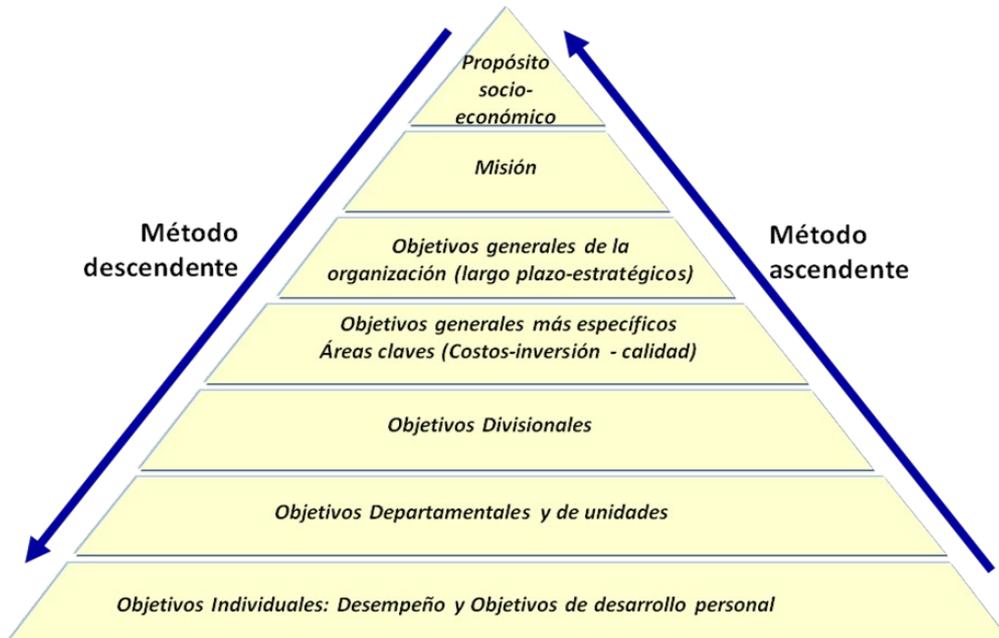
⁶⁰ Los objetivos de una empresa. Recuperado el 12 de julio de 2010 de www.crecenegocios.com

⁶¹ Fajardo O. (2008) La Fijación de Objetivos: Conceptos básicos para su establecimiento. Recuperado 12 de julio de 2010 de www.fbusiness.wordpress.com

- **Objetivos estratégicos.** Son definidos por la alta dirección cuya labor específica se centra en valorar el entorno, hacer el diagnóstico interno, localizar los recursos, decidir sobre las estrategias de dirección y sus resultados. Estos objetivos son de largo plazo pues la toma de decisiones de hoy afecta el futuro. Se encuentran a nivel de la junta directiva y gerencia general.
- **Objetivos Tácticos.** Son definidos por la dirección media que es la encargada de estructurar cada uno de los subsistemas funcionales, configurar la empresa, integrar los recursos y las funciones, motivar y fijar los sistemas de recompensa. Plantean las acciones específicas que permiten desarrollar las estrategias, y sirven de orientación a las divisiones, departamentos y unidades operativas. Estos objetivos son de mediano plazo. Se encuentran a nivel de las gerencias de producción, ventas, mercadeo, finanzas y recursos humanos.
- **Objetivos Operativos o Individuales.** Son definidos por la dirección básica encargada de estructurar los trabajos, supervisar las funciones singulares de cada área, coordinar las acciones cotidianas y evaluar los resultados. Programan las tareas y labores individuales, que guían las acciones y conductas de los colaboradores en los diferentes puestos de trabajo. Estos objetivos son de corto plazo. Se encuentran a nivel de los mandos medios que son los que realizan presupuestos y definen programas, procedimientos y reglamentos.

En el Gráfico 1 se presenta la jerarquización de los objetivos.

Gráfico 1. Jerarquía de los objetivos



Fuente: Planeación y administración estratégica, HERRERA, Miguel y LEANDRO, Gabriel

3.1.4 Valores

3.1.4.1 Definición. “Los valores son el conjunto de normas o principios morales e ideológicos que dirigen el comportamiento de una persona o sociedad.”⁶²

Los valores pueden clasificarse de la siguiente forma: sociales, universales, íntimos, grupales, humanos, personales, nacionales, internacionales,

⁶² Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. (2007). Larousse.

familiares, divinos, naturales, éticos, religiosos, artísticos, morales, ecológicos, culturales, políticos, económicos, entre otros.⁶³

Para el ámbito empresarial, existen tres dimensiones para el término valor que vale la pena destacar⁶⁴:

- Dimensión Ético – estratégica: las elecciones preferenciales. Conducta determinada que es preferible a su modo opuesto para alcanzar los objetivos.
- Dimensión Económica: la valía. Alcance de la importancia o significación de algo.
- Dimensión Sicológica: la valentía. Calidad moral asociada a afrontar sin miedo los peligros.

El objetivo básico de “la definición de los valores corporativos es el disponer de un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización”⁶⁵, que construya la identidad de la empresa, la ciudadanía empresarial. Estos valores se definen de acuerdo con su razón de ser (naturaleza), su propósito (objetivos) y su futuro (visión).

Los valores corporativos son la respuesta a la pregunta “en qué creemos y cómo somos”. Definen el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan

⁶³ Fernandez J. (2005). Como formar nuestra jerarquía de valores. Recuperado el 26 de julio de 2010 de www.mailxmail.com

⁶⁴ Prius A. Trascendencia de los valores en la gestión empresarial: la dirección por valores. Universidad de Cadiz.

⁶⁵ Guevara A. (2005). Tesis Planificación estratégica con enfoque de seguridad para el hospital provincial general Docente de Riobamba. 2005 – 2010. Instituto de Altos Estudios Nacionales. Ecuador.

la gestión de la firma. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Son los cimientos para las relaciones interpersonales de los colaboradores, para que puedan vivir armoniosamente en comunidad, al regular la conducta de los individuos en busca del bienestar colectivo de la compañía.

Como las empresas crecen constantemente y los líderes no pueden estar al frente resolviendo y dirigiendo todas las actividades, es indispensable tener unos valores definidos y comunicados en todos los niveles, para garantizar una actuación uniforme de sus individuos. Estos se deben inculcar durante las primeras etapas de incorporación del personal a la organización. Es muy importante recalcar que las actuaciones de los directivos deben ser coherentes con los valores, puesto que, ellos son el ejemplo a seguir.

Para definir el sistema de valores se debe tener en cuenta⁶⁶:

- Determinación: establecer el número de valores requeridos para definir la cultura organizacional, así como su correspondiente significado.
- Clarificación: deben ser claros de tal forma que no den pie a interpretaciones y no generen ambigüedades, imprecisiones y confusiones.
- Definición: se debe entender su significado antes de ser divulgado en todos los niveles. Los valores deben estar por escrito.
- Jerarquización: establecer un orden de prioridad de los valores.

⁶⁶ Los valores organizacionales. Recuperado el 26 de julio de 2010 de www.eumed.net

- Enunciación: es explícita cuando se declaran en los lemas, logotipos y símbolos, entre otros.
- Conductualización de los valores: se logra cuando las conductas y actitudes de los colaboradores son el reflejo de la interiorización de los valores.
- Aplicación: se genera cuando el sistema de valores al ser aplicado se materializa en resultados concretos.
- Monitoreo: los líderes deben estar pendientes de que su sistema de valores no choque con el sistema de valores de sus trabajadores.
- Evaluación: los valores deben ser evaluados en términos de resultados obtenidos y ser comparados con los resultados esperados.

Los valores constituyen la base de la cultura organizacional puesto que promueven y moldean el comportamiento de los colaboradores al interior de la empresa.

3.1.5 Cultura organizacional. Según Edgar Schein la cultura organizacional es “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.⁶⁷

⁶⁷ Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y El Liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.

La transmisión de la cultura se puede dar, de acuerdo con Margaret Mead (1953), de tres maneras: a través de las historias de generaciones anteriores, de los valores y las creencias enseñados por los padres, de los rituales, símbolos materiales y lenguajes aprendidos en los procesos de inducción y desarrollados entre los pares.

Además, según Francisco Díaz Bretones, “la cultura organizacional es un conjunto de creencias, valores, modelos de conducta y conocimientos que son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización y son, así mismo, distintivos de ella.”⁶⁸

Cabe resaltar que la cultura organizacional constituye la guía de comportamiento para los empleados. Su proyección permite establecer el grado de compromiso de los colaboradores con su trabajo para lograr la misión y define el clima organizacional que hace la vida agradable o no, al interior de la compañía.

Para John Newstrom y Keith Davis⁶⁹ las principales funciones de la cultura de cualquier firma son: dar una identidad organizacional, definir la visión, ser una fuente importante de estabilidad y continuidad, proveer un sentido de seguridad, estimular el entusiasmo, atraer la atención con sistemas de valores y creencias similares, identificar los modelos de comportamientos a emular.

⁶⁸ Díaz Bretones, F. (2008). *La Organización creadora de Clima y Cultura*. Madrid: Pirámide.

⁶⁹ Vargas Hernández, J. (2007). La Culturocracia organizacional en México. Citado por Newstrom, J. Recuperado el 26 de Julio de 2010, de www.eumed.net.

En la práctica, la cultura organizacional se manifiesta de la siguiente manera:

En el ámbito interno, se evidencia en aspectos tales como las gerencias de puertas cerradas o abiertas, el tamaño y ubicación de espacios físicos, la asignación de parqueaderos reservados, la designación de claves con accesos diferenciados, el trabajo en equipo, el sistema de premios y reconocimientos, los criterios de promoción, el organigrama, la filosofía organizacional, entre otros.

En el ámbito externo, se observa en las actividades extra laborales, los elementos de identidad institucional como son uniformes, mobiliario, colores, logos, slogans, historias, mitos, leyendas, símbolos, señales, ritos, jerga, entre otros.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

El mañana siempre llega. Siempre es diferente. Hasta la compañía más poderosa esta en problemas si no ha trabajado para el futuro. Verse sorprendido por los acontecimientos es un riesgo que ni siquiera la compañía más grande y con más dinero se puede permitir.
Peter F. Drucker.

Se define como ambiente externo todo lo que se encuentra por fuera de los límites de la empresa y que es importante para el desarrollo de sus actividades. Está constituido por los organismos, las personas y los actores que influyen directa o indirectamente en sus resultados como son los bancos, los sindicatos, los accionistas, los proveedores, los clientes, la competencia, el Gobierno, la comunidad y los distribuidores.

El análisis del entorno se realiza para identificar las amenazas y oportunidades con el fin de anticipar las consecuencias de los cambios en la compañía. También para evaluar los eventos que generarán impacto en la firma. (Gráfico 2).

Gráfico 2. Análisis del entorno



Fuente: NEVES, Cesar. El entorno completo, 2009

3.2.1 Modelo PEST. Esta herramienta para análisis externo fue diseñada para evaluar las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas que rodean a la organización y que determinan su desempeño.

El entorno internacional corresponde a la globalización, las relaciones político económicas con los países vecinos y con las potencias mundiales, al comercio

internacional, a las políticas comerciales, al medio ambiente, al cambio tecnológico, entre otros.

El entorno indirecto impacta los productos, los procesos, los mercados y los clientes de las organizaciones de un mismo sector o actividad. Está compuesto por las condiciones Político-legales, Económicas, Socio-culturales y Tecnológicas del país. Consta de unas variables que no son controlables directamente por las empresas y la mayor influencia de éstas estará sujeta al momento, a la actividad económica, al sector industrial y a la zona geográfica a la que pertenezca la compañía.

La variable Político-legal está relacionada con las regulaciones, desregulaciones y subvenciones del Gobierno. El Estado interviene en la economía mediante la política fiscal y monetaria. El conjunto de leyes, mandatos judiciales, reglamentos, normas y regulaciones definen las reglas del juego del mercado en que participan las firmas.

La variable Económica se refiere a la situación macroeconómica del país y a los ciclos económicos (expansión y recesión) que determinan el bienestar o la crisis en las organizaciones. Como ejemplo, se puede citar la tasa de desempleo, la tasa de inflación, la tasa de interés, la política arancelaria, la política cambiaria, la política tributaria, la política fiscal, la balanza de pagos, la balanza comercial, el PIB, el IPC, etc.

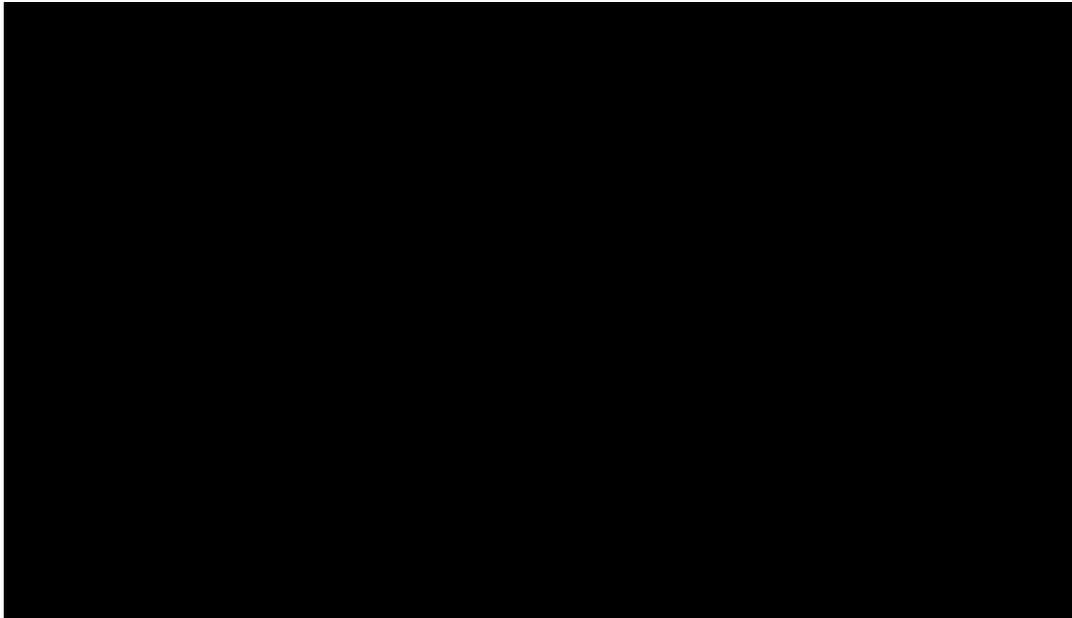
La variable Socio-cultural afecta el modo de vivir, trabajar, producir y consumir de las personas. Esta se determina de acuerdo con el lugar en que se encuentra la organización o la zona en donde se comercializan los productos y servicios de la empresa. Como ejemplo, se pueden mencionar: las características geográficas, los patrones culturales de consumo, los cambios en la conducta del consumidor, el estilo de vida, la responsabilidad social, el nivel de desarrollo y educación de la sociedad, las normas de conducta, los valores y las creencias, la estructura de edades, los valores ecológicos, las actitudes ante el trabajo, el ingreso per cápita, etc.

La variable Tecnológica hace referencia a la aplicación de la ciencia y la técnica en los procedimientos de producción, los sistemas de comunicación, las tecnologías de la información, la maquinaria y equipo en general, etc. La velocidad de los avances tecnológicos incide en la posición competitiva de la compañía.

Con el fin de encontrar las oportunidades y las amenazas que afectan a la compañía, se evalúa la industria a la que pertenece, es decir, se analiza su entorno directo. Este se compone por cinco elementos que constituyen el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

3.2.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. (Gráfico 3)

Gráfico 3. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: PORTER, Michael E. Estrategia competitiva, 1995

De acuerdo con Michael Porter “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.”⁷⁰

➤ **Competidores potenciales.** Se traduce en la amenaza de la incorporación de nuevos competidores y la introducción de nuevos

⁷⁰ Porter M. (1995). Estrategia Competitiva, Op. cit.

productos. Esta amenaza depende de las barreras de entrada que son los factores que impiden o facilitan el ingreso de competidores en el sector, como son: economías de escala, ventajas en producción y distribución, valor de la marca, apalancamiento financiero, costos de cambio de proveedor, barreras logísticas, políticas gubernamentales.

➤ **Rivalidad entre los competidores actuales.** Se presenta cuando los competidores ven la oportunidad de ganar participación en el mercado, encontrándose en la misma industria y compitiendo con el mismo producto. Se evidencia mediante las acciones para intentar contrarrestar las estrategias de la competencia con guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y lanzamiento de nuevos productos. La rivalidad es más o menos intensa, dependiendo del número de empresas en la industria, de su tamaño y de su capacidad, de la disminución de la demanda, de la reducción de los precios, de los altos costos fijos, de la capacidad para diferenciar los productos, de las barreras de salida de la industria, de la vida útil del producto, de la frecuencia de fusiones y adquisiciones en el sector, entre otros.

➤ **Poder de negociación de los clientes.** Es la capacidad de los compradores de incrementar la intensidad de la competencia, obligando a las compañías a reducir precios, mejorar la calidad, reducir tiempos de entrega, ofrecer servicios que generen valor agregado al producto, entre otros.

Existen variables que influyen en el poder de negociación de los clientes: tamaño de los clientes frente al tamaño de los proveedores, grado de concentración de las ventas, nivel de diferenciación de los productos, costos por cambio de proveedor, amenaza de integración hacia atrás de los compradores, dependencia de los compradores.

➤ **Poder de negociación de los proveedores.** Es la capacidad de alterar la posición competitiva de los compradores, al ejercer presión en los precios y las cantidades ofertadas.

Existen variables que influyen en el poder de negociación de los proveedores: tamaño de los clientes frente al tamaño de los proveedores, grado de concentración de las compras, disponibilidad de productos sustitutos, costos por cambio de proveedor, amenaza de integración hacia adelante de los proveedores.

➤ **Productos sustitutos.** Son aquellos productos que pueden desempeñar la misma función o satisfacer la misma necesidad que los bienes existentes. Se convierten en una amenaza competitiva, puesto que, cuando los compradores pueden cambiar de un producto a otro fácilmente, las empresas tienen limitaciones para fijar los precios, afectando así la rentabilidad de la compañía. Esto debido a que si se da un aumento en el precio de un producto se genera un incremento en la demanda del sustituto.

3.3 ANÁLISIS INTERNO

*No es lo que tú tienes, sino como usas lo que tienes lo que marca la diferencia.
Zig Ziglar.*

Se define como ambiente interno todo lo que se encuentra al interior de la firma y que es importante para el desarrollo de sus actividades. Está constituido por los recursos y las capacidades. “Los recursos son financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales”⁷¹. Las capacidades son las reglas, las rutinas, los procesos, las estructuras, los sistemas, los procedimientos, los valores y las normas.

Para realizar el análisis interno de una organización se deben determinar aspectos tales como la edad, el ámbito geográfico, el tamaño, el tipo de propiedad, el campo de actividad y la estructura jurídica.

El análisis interno se realiza con el fin de determinar fortalezas y debilidades de la empresa en cuanto a la percepción de los consumidores, los activos, el personal, la estructura interna y de mercado, la calidad del producto y la disponibilidad de recursos de capital.

La finalidad del análisis interno radica en encontrar las fuentes de ventaja competitiva de la compañía para aprovechar las fortalezas, aumentar la

⁷¹ Figueroa J. (2003). Sistemas – un departamento de servicios – administración en el servicio al cliente. Recuperado el 10 de agosto de 2010 de www.gestiopolis.com

rentabilidad y eliminar las debilidades que puedan provocar una reducción de esta.

3.3.1 Ventaja competitiva⁷². Para que exista una ventaja competitiva, ésta tiene que ser difícil de igualar, única, sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia, superior a la de los competidores y aplicable a diferentes situaciones.

La ventaja competitiva es un concepto desarrollado por Michael Porter⁷³, que indica si la estrategia escogida por la organización es adecuada para alcanzar una rentabilidad superior y de esta forma lograr el éxito competitivo. Entre las estrategias analizadas por Porter están el liderazgo por costos, la diferenciación y el enfoque. Éstas pueden usarse individualmente o en conjunto, con el fin de lograr un desempeño superior al de la competencia en el largo plazo. (Gráfico 4).

Gráfico 4. Matriz de ventaja competitiva

⁷² Ventaja competitiva. Recuperado el 10 de agosto de 2010 de www.es.wikipedia.com

⁷³ Porter, M. (1987). La Ventaja Competitiva. México: Compañía Editorial S.A.

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de Bajo Costo
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Todo un segmento sector	Diferenciación	Liderazgo en Costo
	Solo un segmento sector	Enfoque por Diferenciación	Enfoque por Costo

Fuente: PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva, 1987

El liderazgo por costos⁷⁴ se consigue cuando la empresa se establece como el productor de más bajo costo en su sector. Esto puede lograrse cuando, para aumentar la participación en el mercado, se tiene economías de escala, negociaciones especiales con proveedores de materia prima, tecnología de punta, precios agresivos y márgenes de utilidad reducidos.

Esta estrategia es factible cuando los clientes son sensibles al precio, los productos no son diferenciados, la marca del producto no es relevante para los compradores y cuando existe una gran cantidad de clientes con un alto poder de negociación.

Para sostener una estrategia de liderazgo en costos, la compañía debe vender grandes volúmenes o atender grandes clientes.

⁷⁴ Nunes P. (2008) Concepto de ventaja competitiva. Recuperado el 10 de agosto de 2010 de www.knoow.net

La diferenciación⁷⁵ consiste en ofrecer al mercado bienes o servicios que son percibidos como únicos. De esta forma, se satisfacen necesidades específicas de los clientes, se genera lealtad de marca y se establece un nivel difícil de alcanzar para la competencia. Se puede lograr si la firma invierte recursos financieros en investigación y desarrollo, diseño, publicidad, servicio al cliente y calidad.

Esta estrategia es factible cuando los clientes no son sensibles al precio, valoran la exclusividad del producto y consideran la marca como un factor decisivo en el proceso de compra.

El enfoque⁷⁶ consiste en establecer una cobertura reducida donde los esfuerzos se concentran en un nicho específico del mercado para atender mejor sus necesidades. Esta estrategia supone la elección de unos clientes determinados y la exclusión de otros. La organización puede optar por un enfoque por costos o por diferenciación. El primero implica ser el líder en costos en un segmento concreto y el segundo ser percibido por el cliente por exclusividad en un nicho definido.

Porter crea la cadena de valor como una herramienta para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar formas de intensificarla.

3.3.2 Cadena de valor. La cadena de valor es particular a cada empresa dependiendo de su sector, historia y estrategia. Es un instrumento que permite el análisis de la actividad empresarial identificando los elementos que la

⁷⁵ *Ibíd.*

⁷⁶ *Ibíd.*

constituyen para encontrar fuentes de ventaja competitiva. Involucra tanto a la compañía como a sus proveedores y clientes. “Es una poderosa herramienta de análisis para [planificación estratégica](#). Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos”⁷⁷. (Gráfico 5)

Gráfico 5. La cadena del valor



Fuente: Michael E. Porter, La Ventaja Competitiva, "El modelo de la Cadena de Valor", 1987

La cadena de valor es un modelo que describe las actividades generadoras de valor para el cliente. Se realiza mediante el análisis de los procesos y operaciones que se desarrollan al interior de la firma, desde la demanda hasta la entrega al cliente, con el fin de eliminar aquellos que no agregan valor a los productos y servicios, y mejorar aquellos que si lo hacen.

Para que la cadena de valor se convierta en una ventaja competitiva, las actividades identificadas se deben desarrollar a menores costos y con mayor diferenciación que la competencia. Michael Porter clasifica las operaciones de la organización como primarias o de apoyo.

⁷⁷ Cadena de valor. Recuperado el 14 de septiembre de 2010 de www.es.wikipedia.org

Por una parte las actividades primarias⁷⁸ constituyen el Core Business de la compañía por lo que se debe maximizar su rendimiento. Están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto. Son la logística interna, las operaciones, la logística externa, el servicio, el marketing y ventas.

- Logística interna: actividades de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones: procesos de transformación de las materias primas en productos terminados.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución a los compradores.
- Servicio: actividades para mantener las relaciones con el cliente como el servicio postventa y las garantías.
- Marketing y ventas: promoción y publicidad de los productos y servicios.

Por otra parte, las actividades de apoyo⁷⁹ son aquellas que agregan valor al producto, que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto y que sirven de apoyo a las actividades primarias. Se pueden contratar con un tercero para minimizar los costos de operación. Son la infraestructura de la empresa, la dirección de los recursos humanos, el desarrollo de la tecnología y el aprovisionamiento.

⁷⁸ Cadena de valor. (2009). Recuperado el 14 de septiembre de 2010 de www.crecenegocios.com

⁷⁹ *Ibíd.*

- Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo como finanzas, contabilidad, jurídico, administración, planeación, relaciones públicas y calidad.
- Dirección de los recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y motivación del talento humano.
- Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo, obtención, mejora y gestión de la tecnología, telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería.
- Aprovechamiento: proceso de compra de los materiales.

Según Michael Porter “el negocio de una empresa es aquel que resulta de su cadena de valor. Todas las empresas de una misma industria tienen una cadena de valor similar. Las empresas deben tratar de entender no solo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores y distribuidores”.⁸⁰

Un instrumento que reúne el análisis interno y externo para definir estrategias es la matriz DOFA.

3.3.3 Matriz DOFA. Es una herramienta para la evaluación de la situación actual de la compañía y la formulación de estrategias. Es el análisis de las variables controlables, es decir las debilidades y las fortalezas que son

⁸⁰ Porter, M.(1987). La Ventaja Competitiva, Op.cit.

elementos internos de la firma, y de las no controlables, o sea las oportunidades y las amenazas que representan el entorno en el cual compite la organización. La matriz analiza la interacción entre las variables para establecer la realidad de la empresa y definir las estrategias a implementar para lograr su viabilidad. Así mismo, la matriz permite establecer acciones correctivas y generar proyectos de mejora.

De otro lado, George A. Steiner dice que “el análisis DOFA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja.”⁸¹

3.3.3.1 Debilidades. Elementos, recursos, habilidades y actitudes de la compañía que constituyen barreras para que la firma tenga un buen desempeño. Son recursos que no se tienen, habilidades que no se poseen y actividades que no cumplen con ningún objetivo.

Como ejemplos de debilidades se encuentran los altos costos de producción, la resistencia al cambio, los retrasos en los tiempos de entrega, la falta de planeación, el personal no calificado, la falta de control interno, la falta de capacitación, la tecnología obsoleta, el capital de trabajo mal utilizado, la infraestructura limitada, la alta rotación del personal, entre otros.

⁸¹ Steiner, GA. (1985). *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*. México: SECSA.

3.3.3.2 Oportunidades. Factores del entorno que son favorables, positivos y explotables y que al ser aprovechados pueden convertirse en ventajas competitivas.

Se clasifican en factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, demográficos, en mercados y en competencia.

Como ejemplo de oportunidades se tiene: el mercado mal atendido, el fuerte poder adquisitivo, la regulación a favor del proveedor nacional, la necesidad del producto, los competidores pocos flexibles, las importaciones y las exportaciones, entre otros.

3.3.3.3 Fortalezas. Elementos diferenciadores que permiten una posición privilegiada frente a la competencia. Se clasifican en comunes, es decir que varias organizaciones rivales las tienen; distintivas, o sea que pocos competidores cuentan con ellas; de imitación, lo que significa que pueden ser copiadas por otras empresas.

Se destacan como fortalezas los siguientes aspectos: los recursos humanos calificados, las economías de escala, la innovación en tecnología, la misión, la visión, los objetivos y metas bien definidos, los procesos administrativos que permitan alcanzar los objetivos, las cualidades del servicio al cliente, la liquidez, la buena reputación en el mercado, los convenios internacionales, el

mejoramiento continuo, las certificaciones, las acreditaciones, las calificaciones, entre otros.

3.3.3.4 Amenazas. Situaciones que provienen del entorno y pueden afectar la sostenibilidad de la compañía.

Se destacan como amenazas: el ingreso de nuevos competidores al sector, la introducción de productos sustitutos, la entrada de productos importados, la competencia agresiva, los cambios en la legislación, los acuerdos internacionales, los cambios en el entorno, la inestabilidad económica y política, los cambios en la política ambiental, etc.

Después de definir cada uno de los aspectos anteriores, se procede a generar las estrategias DO (Debilidad-Oportunidad), DA (Debilidad-Amenaza), FO (Fortaleza-Oportunidad) y FA (Fortaleza-Amenaza)⁸². (Tabla 3).

Tabla 3. Matriz DOFA

		Análisis interno	
		Debilidades (Disminuir)	Fortalezas (Aumentar)
Análisis Externo	Oportunidades (Aprovechar)	Estrategias de orientación (Desafíos)	Estrategias Defensivas (Riesgos)

⁸² Análisis FODA. Recuperado el 14 de septiembre de 2010 de www.knol.google.com

	Amenazas	Estrategias de Supervivencia	Estrategias Defensivas
	(Neutralizar)	(Limitaciones)	(Riesgos)

Fuente: Autoría propia, 2010

- **Las estrategias DO: Estrategias de Orientación (Desafíos).** Con estas estrategias la firma busca disminuir las debilidades para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. Se destaca la necesidad de invertir recursos para mitigar las ineficiencias operacionales y administrativas.

- **Las estrategias DA: Estrategias de Supervivencia (Limitaciones).** Con estas estrategias la organización busca disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas para su supervivencia y sostenibilidad, mediante acciones de tipo defensivo. Se debe analizar la situación de la empresa para enfocarse en evitar el cierre de la compañía o su salida del mercado, sacrificando en el corto plazo el logro de los objetivos.

- **Las estrategias FO: Estrategias Ofensivas (Potencialidades).** Con estas estrategias la firma busca utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. Se destaca el aprovechamiento de las capacidades, recursos y habilidades para explotar el mercado y potencializar sus productos y servicios. Son estrategias de crecimiento que permiten la expansión y fortalecimiento del sistema con el fin de alcanzar los objetivos trazados.

- **Las estrategias FA: Estrategias Defensivas** (Riesgos). Con estas estrategias la organización busca aprovechar las fortalezas para neutralizar las amenazas y disminuir al mínimo su impacto en la compañía.

El Boston Consulting Group crea la matriz BCG, herramienta de análisis de la planificación estratégica utilizada para el establecimiento de estrategias en firmas con diferentes unidades de negocio.

3.3.4 Matriz BCG. Con esta matriz se estudia la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria, con el objetivo de definir las políticas para manejar el portafolio de productos y servicios de la organización.

Unidades de negocio: se caracterizan por tener un gerente que se encargue de su operación y de sus resultados económicos, tener sus propios competidores, ser un solo negocio o un conjunto de negocios al que la empresa le realiza la planeación estratégica independientemente del resto de la compañía.

Participación relativa en el mercado: es la participación en el mercado de la unidad de negocio con relación a su competidor más importante. Aquí se exponen las fortalezas y debilidades de la firma.

Tasa de crecimiento de la industria: es el índice para identificar la atracción externa que el mercado ejerce sobre cada uno de los negocios de la organización.

Con esta matriz los gerentes evalúan la situación actual del portafolio de productos y servicios de la empresa para catalogarlos como vacas lecheras, estrellas, perros o interrogantes. Así mismo, la matriz genera información para que la alta gerencia pueda prepararse para afrontar los escenarios futuros en el entorno.

Adicionalmente, ésta permite identificar la capacidad para generar flujo de efectivo, la necesidad de inversión de las diferentes unidades de negocio y la posición competitiva de la unidad dentro de su industria. (Gráfico 6)

Gráfico 6. Matriz BCG



Fuente: Boston Consulting Group, 1968

- Estrellas: Cuadrante 1 (Alto crecimiento y alta participación en el mercado). Aquí se encuentran las mejores oportunidades de crecimiento y utilidades en el largo plazo. Las unidades de negocio que se ubican en este cuadrante son líderes en el mercado, tienen que invertir altas sumas de dinero para mantener y/o fortalecer su posición dominante y competitividad en este. Con el tiempo, su crecimiento se irá reduciendo y se convertirán en vacas generadoras de mayores efectivos. Algunas estrategias utilizadas son: la integración vertical y

horizontal, la penetración y/o desarrollo de mercado, el desarrollo de producto, la reinversión de utilidades, entre otras.

- Vacas: Cuadrante 2 (Bajo crecimiento y alta participación en el mercado). Aquí se encuentran las unidades de negocio que tienen una posición privilegiada por su alta participación en mercados de bajo crecimiento o industrias maduras. Generan más efectivo del que necesitan para su funcionamiento y tienen que ser gerenciadas para poder mantener su posición fuerte en el mercado el mayor tiempo posible. Usualmente, estas unidades de negocio son “ordeñadas” para apoyar a aquellas que necesitan más recursos. Gozan de alta lealtad de marca por parte de sus clientes y requieren de bajos costos de marketing. Algunas estrategias utilizadas son: el desarrollo de producto, la venta de la unidad de negocio, la diversificación, etc.

- Signo de Interrogación: Cuadrante 3 (alto crecimiento y baja participación en el mercado). Aquí se encuentran las unidades de negocio que requieren altos recursos de inversión y que no generan excedentes de efectivo significativos debido a la baja participación en el mercado. Generalmente se trata de productos nuevos en una industria de alto crecimiento. Determinar su rentabilidad es difícil, ya que, su destino es incierto, el cual puede ser éxito o fracaso. Para asegurar el éxito es necesario que el producto sea diferenciado. A medida que transcurre el tiempo se decide si se continúa invirtiendo en la unidad de

negocio con estrategias intensivas o si se vende. Algunas estrategias utilizadas son: la penetración o desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la venta de la unidad de negocio, entre otras.

- Perros: Cuadrante 4 (bajo crecimiento y baja participación en el mercado). Aquí se encuentran las unidades de negocio con posiciones externa e interna débiles, por lo tanto, es necesario evitarlas o disminuirlas al interior de la organización. La alta gerencia no debe incurrir en altos costos de rescate en este tipo de unidades de negocio. Estas generan pocas utilidades o pérdidas en un mercado maduro, de escaso o nulo crecimiento. Algunas estrategias utilizadas son: la liquidación, el recorte, la reestructuración, entre otros.

Como complemento de la matriz BCG se crea la matriz McKinsey.

3.3.5 Matriz Mckinsey. Corresponde a una matriz de nueve cuadrantes representados en 2 ejes: el eje horizontal contiene la posición competitiva de la unidad de negocio (baja, media, alta) y el eje vertical el atractivo del sector (bajo, medio, alto).

Ésta complementa la matriz BCG, puesto que tiene en cuenta un mayor número de factores ya que, relaciona el atractivo de la industria en lugar del crecimiento del mercado y sustituye la participación de mercado por la posición

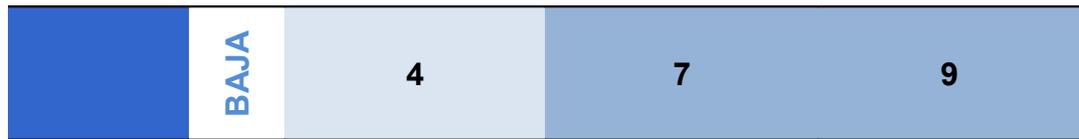
competitiva de la unidad de negocio. Constituye una herramienta estratégica para identificar y evaluar las actividades de una empresa.

Atracción del mercado: es afectado por factores externos como son el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento del mercado, la rentabilidad del mercado, las tendencias de precios, la intensidad de la competencia, la rivalidad de los competidores, el riesgo total de la rentabilidad en la industria, las barreras de entrada, la oportunidad de diferenciar productos y servicios, la variabilidad de la demanda, la segmentación, la estructura de la distribución, el desarrollo de la tecnología, los niveles de satisfacción de los clientes, el entorno regulatorio, la sensibilidad a las tendencias socioeconómicas, etc.

Posición competitiva: es afectada por factores internos como son la fortaleza de activos y capacidades, la fuerza relativa de la marca, la participación de mercado, el crecimiento de la participación de mercado, la lealtad del cliente, la posición relativa del costo, los márgenes de utilidad relativos, la fuerza de la distribución y capacidad de producción, la tecnología e innovación, la calidad, el acceso al financiamiento y otros recursos de inversión, la fortaleza administrativa, las patentes, las estrategias de mercadeo, la flexibilidad ante cambios del entorno, entre otros. (Tabla 4).

Tabla 4. Matriz de McKinsey

		POSICIÓN COMPETITIVA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
ATRACCIÓN DEL MERCADO	ALTA	1	3	6
	MEDIA	2	5	8



Fuente: McKinsey Quarterly, 1970

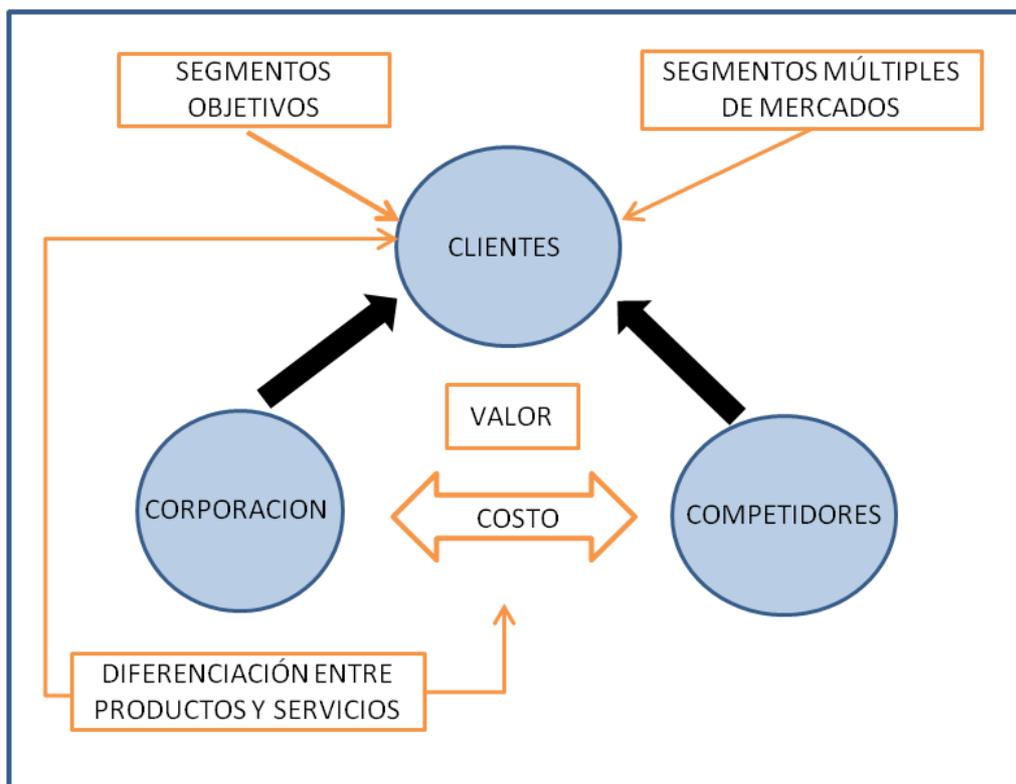
- Cuadrantes 1-2-3: Invertir/Crecer. Aquí las unidades de negocio tienen una posición competitiva en el mercado de media a alta y la atracción del mercado es de media a alta. Algunas estrategias utilizadas son: enfocar todos los recursos en esta unidad estratégica de negocio, invertir en publicidad, invertir en investigación y desarrollo, efectuar adquisiciones, entre otros.
- Cuadrantes 4-5-6: Seleccionar/Beneficios. Aquí las unidades de negocio tienen una posición competitiva en el mercado de baja a alta y la atracción del mercado es de baja a alta. Las estrategias utilizadas por la unidad de negocio dependen de los recursos de la empresa disponibles para invertir, de las inversiones que se destinan para pasar al cuadrante invertir/crecer o para el mantenimiento operativo de la unidad de negocio.
- Cuadrante 7-8-9: Cosechar/Desinvertir. Aquí las unidades de negocio tienen una posición competitiva en el mercado de media a baja y la atracción del mercado es de media a baja. Las estrategias utilizadas se definen en el corto plazo para intentar vender a un buen precio, abandonar el sector, reorganizar la unidad de negocio, replantear cuando su comportamiento es inferior a la media, reducir los gastos de operación en lugar de reinvertir, etc.

Otro modelo de análisis interno y externo para la generación de estrategias es el Modelo de las 3'C de Kenichi Ohmae.

3.3.6 Modelo de las 3'C de Kenichi Ohmae⁸³. Este modelo considera que para alcanzar el éxito, la alta gerencia debe concentrarse en tres factores como son la Corporación, el Cliente y la Competencia. Estos últimos componen el triángulo estratégico.

Para generar ventajas competitivas para la compañía, se deben generar estrategias basadas en el mencionado triángulo. (Gráfico 7).

Gráfico 7. Modelo de las 3 C



⁸³ Ohmae, K. (2004). La Mente del Estratega. (2ª ed). Madrid: Mc GrawHill Interamericana de España.

Fuente: Kenichi Ohmae, La Mente del Estratega, 2004

- **La Corporación.** La alta gerencia debe analizar las necesidades y expectativas de sus clientes e identificar las áreas funcionales críticas de la firma. Enseguida, tiene que establecer las estrategias que permitan maximizar los resultados de dichas áreas, con el fin de aumentar su ventaja competitiva en la industria, generando mayores utilidades y mayor participación de mercado.

Las estrategias se orientan a: seleccionar el área en la que la corporación va a ser líder, decidir si hacer, comprar o subcontratar una determinada función, producto, servicio o proceso y mejorar la eficiencia en los costos para ser más competitivo en el sector.

- **El Cliente.** Según Ohmae, el cliente es el factor más importante, por lo tanto, la organización debe velar por satisfacer sus expectativas. Para ello, es indispensable la segmentación.

Tipos de segmentación: mercado de acuerdo con el uso del producto y servicio por parte del cliente, mercado de acuerdo con el área geográfica o el canal de distribución de mayor rentabilidad para la firma.

En un mercado competitivo, las organizaciones tienden a segmentar de la misma manera, por lo tanto, la alta gerencia debe monitorear su segmentación inicial para que en el largo plazo se cambie la segmentación, la estructura, los procesos, la mezcla de clientes, entre otros, y estar vigentes según las tendencias de la industria.

- **La Competencia.** Los directivos deben comparar el desempeño de los procesos de la empresa con el de la competencia con el fin de encontrar fuentes de mejoramiento para incrementar la competitividad.

Las estrategias para destacarse frente a los competidores son: destinar recursos para publicidad y relaciones públicas, reinvertir las utilidades de ejercicios anteriores para contar con capital de trabajo, estrategias de mercadeo y recursos en equilibrio al tener personal calificado, liquidez y disponibilidad de planta, maquinaria, tecnología y habilidades.

Finalmente se presenta la Estrategia del Océano Azul, método para la generación de estrategias con un enfoque innovador para el análisis interno y externo.

3.3.7 Estrategia del Océano Azul⁸⁴. Guía de formulación estratégica descrito por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, con el que se busca generar ventajas competitivas al desarrollar mercados donde no haya competencia destructiva y donde se cree valor a través de la innovación.

De acuerdo con los autores, los mercados son océanos rojos u océanos azules. (Tabla 5).

Tabla 5. La estrategia del Océano Azul

LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL	
Estrategia del océano ROJO	Estrategia del océano AZUL

⁸⁴ W, Chan Kim. y Mauborgne R. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Competir en el espacio existente del mercado.	Crear un espacio sin competencia en el mercado.
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia.
Explotar la demanda existente en el mercado.	Crear y capturar nueva demanda.
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo.	Romper la disyuntiva de valor o costo.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Fuente: Kim W. C. y Mauborgne R. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Bogotá: Grupo Editorial Norma

Por una parte, los océanos rojos son el escenario donde muchos rivales libran una lucha para explotar la demanda existente en los mercados actuales. En estos, hay muchas compañías que ofrecen productos y servicios similares, siendo difícil lograr la diferenciación de la marca, por lo cual, tienden a convertirse en commodities. En este contexto, las firmas deben competir con precios sacrificando márgenes, rentabilidad y crecimiento. Lo anterior, las obliga a monitorear constantemente el entorno, con el objetivo de ganar participación a costa de las empresas competidoras.

Por otra parte, los océanos azules son el escenario donde las organizaciones crean una propuesta de valor que se traduce en ventajas competitivas. La estrategia del océano azul implica una reorientación estratégica de las compañías, donde la alta gerencia se enfoque en generar nuevas propuestas y no en competir con las otras firmas de la industria, en atraer a los no clientes en cambio de desgastarse tratando de retener a los clientes actuales.

Por esto, en los océanos azules la competencia se vuelve irrelevante, se generan nuevas demandas, se crean mercados que no han sido explotados por otras organizaciones, se ofrecen productos y servicios diferenciados, innovadores, lo cual permite fijar precios altos que redundan en rentabilidad para la empresa.

Debido a los cambios en el entorno, a la exposición que tienen las compañías a dichos cambios, a la globalización, a los avances tecnológicos, a la intensificación de la competencia global, a las barreras comerciales a nivel mundial, a la saturación de las industrias, a los ciclos económicos, entre otros, la alta gerencia debe implementar una estrategia para pasar de un océano rojo a un océano azul.

La base de la creación de océanos azules es la innovación en valor que consiste en alinear tanto la innovación como la utilidad, el precio y el costo. Esto se traduce en disminuir la estructura de costos para ofrecer precios más bajos al mercado y generar mayores utilidades.

Adicionalmente, ofrecer productos diferenciados, en nuevos mercados y a nuevos clientes, que sumados a la propuesta de valor de la organización generen altos volúmenes de compra.

3.3.7.1 Principios de la Estrategia del Océano Azul. La estrategia del océano azul se basa en seis principios, de los cuales cuatro corresponden a la etapa de la formulación y dos a la etapa de la ejecución. (Tabla 6).

Tabla 6. Los seis principios de la Estrategia del Océano Azul

Principios de la formulación	Factores de riesgo atenuados por cada principio
Reconstrucción de las fronteras del mercado	↓ Riesgo de la búsqueda
Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras	↓ Riesgo de la planeación
Ir más allá de la demanda existente	↓ Riesgo de la escala
Aplicar la secuencia estratégica correcta	↓ Riesgo del modelo de negocios
Principios de la ejecución	Factores de riesgo atenuados por cada principio
Vencer las principales barreras organizacionales	↓ Riesgo organizacional
Incorporar la ejecución a la estrategia	↓ Riesgo de la gestión

Fuente: Kim W. C. y Mauborgne R. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Bogotá: Grupo Editorial Norma

➤ **Reconstrucción de las fronteras del mercado.** El principio de la reconstrucción de las fronteras del mercado indica que las empresas tienen la necesidad de crear nuevas barreras y nuevos límites para los mercados emergentes, dejando a un lado el tema de la competencia.

Existen 6 enfoques que se consideran vitales para poder construir un océano azul.⁸⁵ (Tabla 7).

Tabla 7. De la competencia frontal a la creación de Océanos Azules

	Competencia frontal		Creación de Océanos Azules
Industria	Enfocada en los rivales de la industria	→	Explora otras industrias
Grupo Estratégico	Enfocada en la posición competitiva dentro de un grupo estratégico	→	Explora los grupos estratégicos dentro de la industria
Grupo de compradores	Enfocada en servir mejor al grupo de compradores	→	Redefine el grupo de compradores de la industria
Alcance de la oferta del producto o servicio	Enfocada en maximizar el valor de los productos y servicios dentro de los confines de su industria	→	Explora los productos y servicios complementarios
Orientación funcional o emocional	Enfocada en mejorar los niveles de precios dentro de la orientación funcional o emocional de su industria	→	Replantea la orientación funcional o emocional de su industria
Tiempo	Enfocada en adaptarse a las tendencias externas que surgen a su alrededor	→	Participa en moldear activamente las tendencias externas en el tiempo

Fuente: Kim W. C. y Mauborgne R. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Bogotá: Grupo Editorial Norma

- Mirar a través de las industrias alternativas: es indispensable no solo monitorear las compañías de la misma industria, sino también, las firmas que fabrican y ofrecen productos y servicios similares.
- Mirar a través de los grupos estratégicos dentro de las industrias: se debe identificar cuáles de las organizaciones están implementando la

⁸⁵ Kim W. C. y Mauborgne R. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Bogotá: Grupo Editorial Norma

misma estrategia. El saberlo, permite prepararse para definir aquella que atraiga a un mayor número de consumidores y para crear un océano azul.

- Mirar a través de la cadena de compradores: no se puede basar la estrategia de la empresa en el comprador, sus preferencias y sus expectativas. Esta se tiene que fundamentar en una cadena de compradores, es decir, en todas las posibles personas que estén detrás de la decisión de compra, ya que, muchas veces, el comprador no es quien toma la decisión de adquirir un producto o un servicio.
- Mirar a través de la oferta de productos y servicios complementarios: los productos complementarios pueden convertirse en una fuente de océanos azules. Para descubrirlos, es necesario, analizar la cadena de uso del producto, o sea lo que sucede antes, durante y después de que se utiliza.
- Mirar a través del llamamiento funcional o emocional de los compradores: normalmente se busca convencer a los consumidores de adquirir los productos a través de campañas con énfasis en lo funcional o en lo emocional. Incursionar en otros tipos de motivaciones para atraer a los clientes permite encontrar océanos azules.
- Mirar a través del tiempo: es imprescindible monitorear lo que pasa en el entorno, con el objetivo de detectar cambios en tendencias que puedan afectar la compañía.

El poder adelantarse a estos cambios, le permite a la firma generar nuevas ideas de negocio o encontrar nuevos mercados que se conviertan en océanos azules.

- **Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras.** Los autores proponen crear el cuadro estratégico de la organización con el fin de abrir la posibilidad de encontrar océanos azules y de establecer la estrategia futura.

El cuadro estratégico muestra los perfiles estratégicos de:

- La industria: factores que afectan la competencia actual y futura.
- Los competidores: factores que intervienen como parte de su estrategia.
- La empresa o su curva de valor: factores en los que invierte la compañía y en los que podría llegar a hacerlo.

Para elaborar el cuadro estratégico de la compañía, los autores proponen:

- El despertar visual: representar el cuadro estratégico de la firma tal como es actualmente, compararlo con el de la competencia y establecer donde es necesario hacer cambios.
- La exploración visual: investigar en campo los seis principios para la creación de océanos azules, revisar como los clientes usan o no usan los productos y servicios, observar las ventajas de los productos y servicios alternativos, y evaluar las variables que se deben crear, modificar o eliminar.
- La feria visual de la estrategia: proponer el cuadro estratégico de acuerdo con las observaciones en campo. Posteriormente,

retroalimentarse con los cuadros estratégicos de los consumidores, los compradores de los competidores y los no clientes.

- La comunicación visual: comparar el cuadro estratégico actual con el propuesto o futuro. Apoyar los proyectos o cambios operativos que permitan ejecutar la nueva estrategia.

➤ **Ir más allá de la demanda existente.** Cuando se lanza un nuevo producto al mercado, se tienen que implementar las estrategias adecuadas para generar la demanda suficiente para que éste sobreviva en el tiempo. Sin embargo, para que el mercado sea un océano azul se debe evitar utilizar estrategias comunes como son: la focalización sobre los clientes actuales y la segmentación.

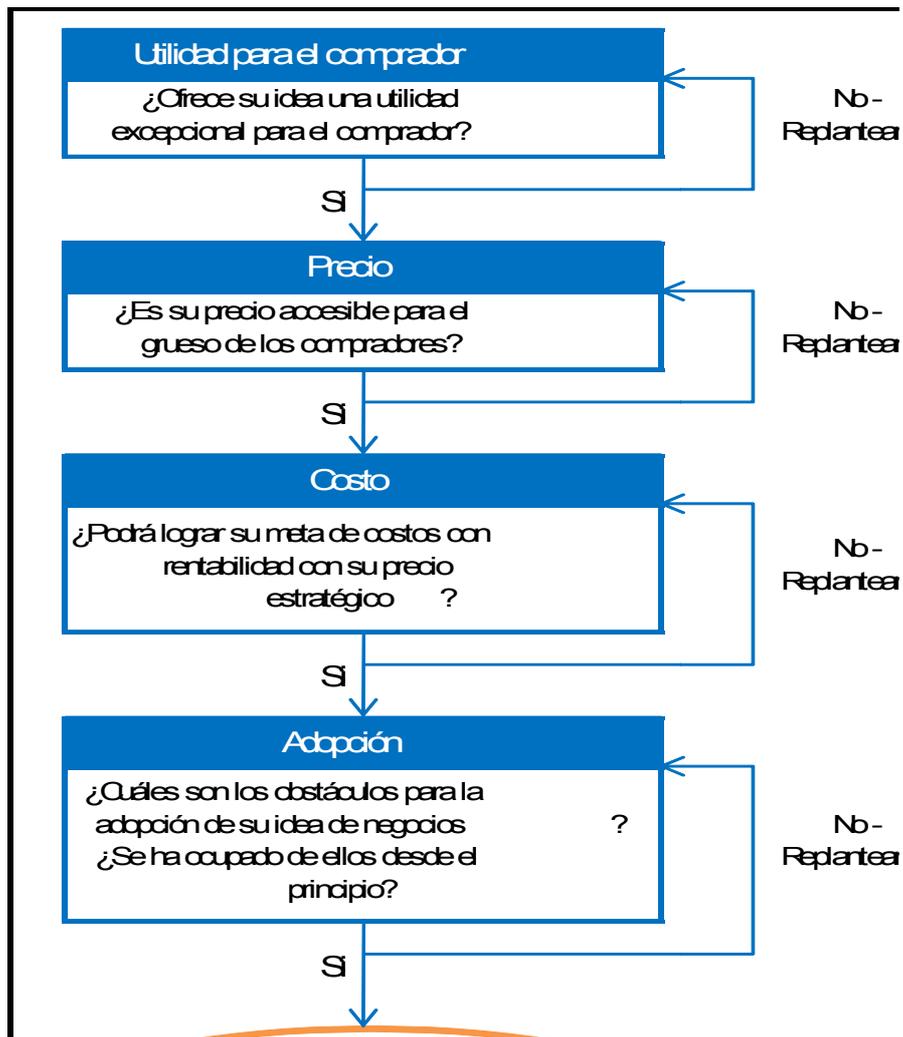
Por el contrario, la alta gerencia se debe encargar de establecer estrategias innovadoras encaminadas a atraer a los no clientes y a crear una oferta de valor impactante.

Por otra parte, se puede decir que los no clientes se pueden clasificar en 3 categorías.

- La primera habla de los consumidores que se pueden mover de una compañía o industria a otra sin problema. Por lo tanto, la oferta de valor influye su decisión de compra.
- La segunda se refiere a los compradores que no adquieren los productos y servicios ofrecidos por las diferentes empresas del mercado, aunque estos satisfagan sus necesidades.
- La tercera alude a los clientes que no comprarían los bienes ofrecidos por la industria.

➤ **Aplicar la secuencia estratégica correcta.** Las organizaciones deben desarrollar su estrategia teniendo en cuenta la secuencia indicada en el cuadro siguiente. (Gráfico 8).

Gráfico 8. La secuencia de la Estrategia del Océano Azul



Fuente: Kim W. C. y Mauborgne R. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Bogotá: Grupo Editorial Norma

Se analizan cada uno de los puntos del gráfico anterior:

- Utilidad excepcional para el comprador. Para el consumidor, la idea de negocio debe cambiar y mejorar su vida, debe permitirle tener mayor comodidad, productividad, diversión, actualidad, menor riesgo, entre otros. Según los autores, esto se puede lograr estableciendo el Mapa de la utilidad para los compradores, donde se relacionan las seis palancas de utilidad y las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador. (Tabla 8).

Tabla 8. Mapa de la utilidad para los compradores

Las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador	
LAS SEIS PALANCAS DE UTILIDAD	1. Compra 2. Entrega 3. Uso 4. Completos 5. Mantenimiento 6. Eliminación
Productividad del cliente	
Simplicidad	
Comodidad	
Riesgo	
Diversión e imagen	
Amabilidad con el Medio Ambiente	

Fuente: Kim W. C. y Mauborgne R. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Bogotá: Grupo Editorial Norma

La experiencia de comprar puede resumirse en un ciclo de seis etapas que comprende diversas experiencias desde el momento de decidir la compra hasta el momento de desechar el producto. (Tabla 9).

Tabla 9. Las Seis Etapas del Ciclo de Experiencia del Comprador

LAS SEIS ETAPAS DEL CICLO DE EXPERIENCIA DEL COMPRADOR					
1. Compra	2. Entrega	3. Uso	4. Complementos	5. Mantenimiento	6. Eliminación
¿Cuánto tiempo tarda en encontrar el producto que necesita?	¿Cuánto tiempo tarda la entrega del producto?	¿Exige el producto capacitación o ayuda de un experto?	¿Se necesitan otros productos y servicios para que éste producto funcione?	¿Requiere mantenimiento externo el producto?	¿Se generan desechos con el uso del producto?
¿Es atractivo y accesible el lugar de compra?	¿Cuán difícil es desempacar e instalar el producto?	¿Es fácil de guardar el producto cuando no se está utilizando?	De ser así, ¿Cuán costosos son?	¿Cuán fácil es actualizar y mantener el producto?	¿Cuán fácil es desechar el producto?
¿Cuán seguro es el entorno donde se realiza la transacción?	¿Deben los compradores ocuparse de los arreglos para la entrega?	¿Cuán eficaces son las características y las funciones del producto?	¿Cuánto tiempo ocupan?	¿Cuán costoso es el mantenimiento?	¿Hay problemas legales o ambientales a la hora de desechar el producto?
¿Cuán rápidamente se puede hacer la compra?		¿Ofrece el producto o servicio muchas más opciones y poder que los requeridos por el usuario común? ¿Está sobrecargado de aditamentos?	¿Cuánta molestia ocasionan? ¿Cuán fácil es obtenerlos?		¿Cuán costoso es desechar el producto?

Fuente: Kim W. C. y Mauborgne R. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Bogotá: Grupo Editorial Norma

Las palancas de utilidad son los medios con los que las organizaciones pueden influir en las diferentes etapas del ciclo de experiencia del comprador.

En cada etapa, se deben identificar los obstáculos más grandes para que el producto y servicio genere mayor productividad para el consumidor, mayor simplicidad, mayor comodidad, menor riesgo, mayor diversión e imagen y mayor amabilidad con el medio ambiente.

La empresa debe presentar una propuesta que elimine las principales barreras que afectan la utilidad y que imposibilitan convertir en clientes a los no clientes.

- Política estratégica de precio. Los clientes no solo deben desear el producto y servicio ofrecido sino también deben poder pagarlo. El precio debe fijarse de tal forma que desde el principio capture al mayor volumen de los compradores objetivo y permita conservarlo.
- Primer paso: Identificar la banda de precios del grueso del mercado. La alta gerencia debe comprender la sensibilidad al precio de los consumidores de los diferentes bienes que tienen distinta forma pero realizan la misma función que los ofrecidos por la organización, y aquellos que tienen distinta forma y función pero que cumplen con el mismo objetivo.

La compañía deberá identificar donde se sitúa el volumen más grande de clientes potenciales y cuáles serían los precios que estarían dispuestos a pagar. La franja que concentra los grupos con más compradores, es la de precios del grueso del mercado.

- Segundo paso: Especificar un nivel dentro de la banda de precios. Al interior de la franja de precios, se tendrá que establecer el nivel más alto que dificulte la imitación. Este nivel dependerá del grado de protección legal del producto y servicio (patentes, derechos de autor) y las capacidades y/o los recursos que tiene la firma para impedir la copia.

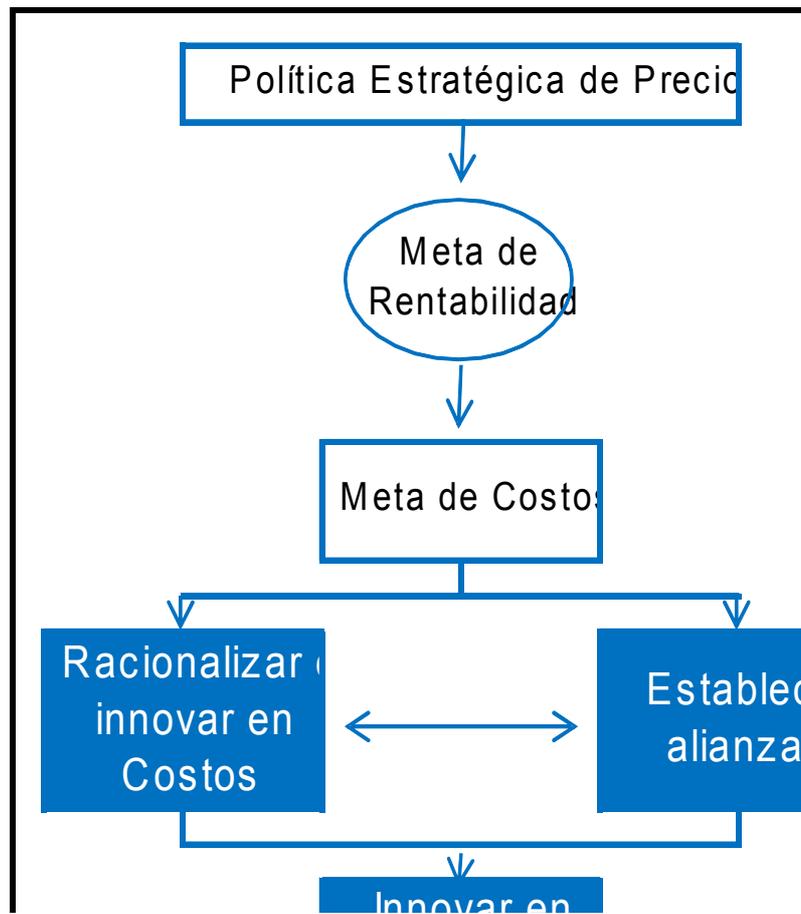
Se puede considerar un precio alto si hay un alto grado de protección legal y muchos recursos para dificultar la falsificación, un precio intermedio si existe cierto grado de protección legal y de recursos, y un precio bajo si la protección legal es poca y los recursos para evitar la imitación son bajos.

- Fijación de costos mínimos. El objetivo es llegar a una estructura de costos rentable y difícil de igualar. Para esto, la compañía fija el precio y resta el margen de utilidad esperado.

Dicha estructura se establece al racionalizar las operaciones e implementar innovaciones de costos desde la producción hasta la

distribución, al lograr alianzas para aumentar las capacidades y reducir los costos y al cambiar el modelo de precios de la industria. (Gráfico 9).

Gráfico 9. El Modelo de Rentabilidad de la Estrategia del Océano Azul



Fuente: Kim W. C. y Mauborgne R. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Bogotá: Grupo Editorial Norma

- Adopción del modelo de negocios.
- La organización debe reducir el miedo y la resistencia por parte de los empleados, los aliados comerciales y el público en general.
- La empresa tiene que comunicar abiertamente las ideas de negocio a los empleados e involucrarlos, con el objetivo, de reducir las amenazas y lograr el éxito general a pesar de los cambios de funciones, responsabilidades y remuneración.
- Con respecto a los aliados comerciales, estos presentan resistencia a las nuevas ideas ante la posibilidad de una reducción en las utilidades y en la participación de mercado.
- El público en general puede oponerse a las nuevas ideas al vulnerar las normas sociales o políticas establecidas.
- Por lo anterior, la compañía debe educar a los tres estamentos anteriores mediante la comunicación abierta de las razones para apoyar y adoptar la idea de negocio novedosa.

➤ **Vencer las principales barreras organizacionales.** Al tener definida la estrategia para crear un océano azul, se deben establecer los mecanismos

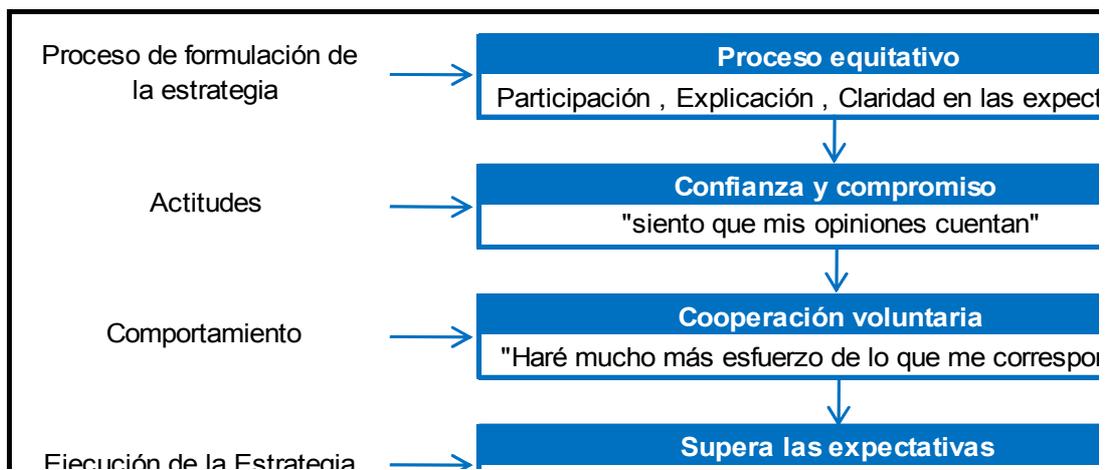
para implementarla. Para lograr una ejecución exitosa, la alta gerencia tiene que superar cuatro barreras.

- Percepción: se traduce en la importancia de que los empleados entiendan la necesidad de hacer un cambio estratégico al interior de la firma.
- Recursos limitados: se refiere al poder contar con los recursos financieros para lograr la implementación de la nueva estrategia.
- Motivación: influir en los colaboradores para que estos crean en los cambios estratégicos y los sientan como de ellos, para poder así, lograr mejores y más rápidos resultados.
- Política: determinar quiénes podrían estar a favor o en contra del cambio de la estrategia, con el objetivo de apoyarse en los aliados y de convencer a quienes se oponen.

➤ **Incorporar la ejecución a la estrategia.** Cuando todos los colaboradores de la empresa están alineados con la estrategia y se sienten identificados con ella, la pueden ejecutar satisfactoriamente y tener iniciativas para superar las expectativas. Si los trabajadores sienten que hubo un proceso equitativo, que son reconocidos intelectual y emocionalmente, se genera en ellos confianza y compromiso, de tal forma

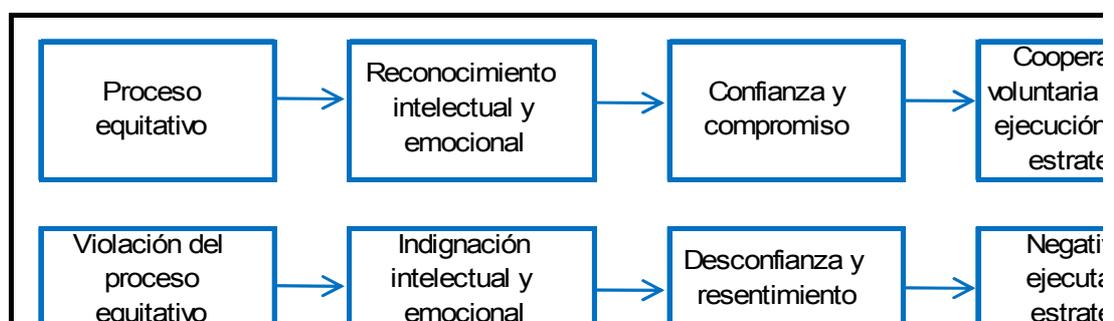
que están más dispuestos a compartir su conocimiento y a colaborar con el éxito de la organización. (Gráfico 10 y 11)

Gráfico 10. Efecto del proceso equitativo sobre las actitudes y el comportamiento de las personas.



Fuente: Kim W. C. y Mauborgne R. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Bogotá: Grupo Editorial Norma

Gráfico 11. Consecuencias para la ejecución de la presencia o ausencia de un proceso equitativo en la creación de la estrategia.



Fuente: Kim W. C. y Mauborgne R. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Bogotá: Grupo Editorial Norma

Después de mencionar las diferentes herramientas para el análisis del ambiente externo e interno de la organización, se reúnen en el cuadro siguiente los criterios que se consideran fundamentales para la formulación de la planeación estratégica de POLOINGSA. Se realiza una evaluación cualitativa y se eligen las herramientas con la mayor puntuación que corresponden a las más adecuadas para el estudio de los ámbitos externo e interno. (Tabla 10)

La evaluación es subjetiva pues el gerente evaluador le asigna la calificación de acuerdo con su conocimiento tanto de la herramienta como de la empresa y del sector. La calificación de cada criterio es cero o cinco. Un valor de cero indica que la herramienta no aplica para evaluar el criterio, y un valor de cinco significa que la herramienta es apta para evaluar el criterio.

Después de evaluar cada criterio de la herramienta y calificarlo, se obtienen los más altos puntajes para las herramientas Cinco Fuerzas de Porter, DOFA y Estrategia del Océano Azul. Lo cual muestra que dichas herramientas serán elegidas para aplicar al caso de POLOINGSA.

Tres herramientas quedan con el segundo mejor puntaje: PEST, McKinsey y 3'C de Kenichi Ohmae. Para el caso de POLOINGSA, se escoge la herramienta PEST pues el sector de las telecomunicaciones exige una constante y minuciosa revisión del entorno. Este instrumento contiene unas puntos a evaluar que encaminan al examinador en el monitoreo de las variables que determinan sustancialmente el desempeño de POLOINGSA.

Tabla 10. Evaluación y selección de las herramientas para análisis externo e interno.

Herramienta	PEST	5 Fuerzas de Porter	Ventaja Competitiva	Cadena de Valor	DOFA	BCG	McKinsey	3 C Kenichi Ohmae	Océano Azul
Cambios en regulaciones y normas gubernamentales	5	5	0	0	5	0	5	0	5
Política social del Estado	5	5	0	0	5	0	0	0	5
Avances en Tecnología	5	5	5	5	5	0	5	5	5
Negociación con clientes	0	5	5	5	0	0	0	5	0
Negociación con proveedores	0	5	5	0	0	0	0	0	5
Enfoque en Costos	0	5	5	5	5	5	5	5	5
Análisis de la industria	5	5	0	0	5	5	5	5	5
Análisis de la competencia	5	5	5	0	5	5	5	5	5
Barreras de entrada de nuevos competidores	5	5	0	0	5	0	5	0	0
Búsqueda de nuevos mercados y/o generación de nuevas unidades de negocio	5	0	0	0	5	5	0	0	5
Revisión de procesos internos operativos y administrativos	0	5	5	5	5	0	5	5	5
Dirección de los recursos humanos	0	0	0	5	5	0	0	5	5
CALIFICACIÓN TOTAL DE LA HERRAMIENTA	35	50	30	25	50	20	35	35	50

Fuente: Autoría propia, 2010

Por lo tanto, las herramientas escogidas son: DOFA, Cinco Fuerzas de Porter, Estrategia del Océano Azul y PEST, las cuales serán aplicadas en el caso de POLOINGSA.

Después de realizar la planeación estratégica de una organización y de definir sus objetivos estratégicos, se debe implementar un instrumento que permita adelantar la gestión empresarial y monitorear el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, generadores de valor.

3.4 CONTROL Y SEGUIMIENTO

Robert S. Kaplan y David P. Norton crean la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Score Card (BSC)⁸⁶, para monitorear los objetivos estratégicos mediante el seguimiento y control de ciertos indicadores de tipo financiero y no financiero, que le ayuden a la alta gerencia a concentrarse en aquello que es más importante. La premisa que fundamenta lo anterior, es que lo que no se puede medir no se puede administrar.

El uso del BSC en la empresa no pretende la simple medición de indicadores. Su implementación contempla la adaptación de la compañía a un nuevo modelo de gestión estratégica, en el que la alta gerencia comparte información sobre la estrategia y trabaja en equipo con los colaboradores. El éxito radica en la comprensión de la estrategia y el instrumento, y en el compromiso y la participación activa de todo el equipo de trabajo.

⁸⁶ Kaplan, R. S. y Norton, D.P. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: editorial Gestión.

Según Kaplan y Norton, el BSC "Debe reflejar la historia de la estrategia de una empresa y debe identificar de forma explícita la secuencia de las hipótesis sobre las relaciones causa-efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dichos resultados. Cada uno de los indicadores seleccionados para un CMI debe formar parte de una cadena de relaciones causa- efecto que comunica el sentido de la estrategia de la unidad a toda la organización".⁸⁷

La herramienta se basa en tres dimensiones de tiempo (ayer, hoy y mañana) y mide la gestión de la empresa bajo cuatro perspectivas vitales: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento.⁸⁸

La dimensión "ayer" se ve reflejada en la perspectiva Financiera que permite indicar como le fue a la compañía.

La dimensión "hoy" se expresa en la perspectiva Clientes y Procesos Internos donde se observa qué tanto control se tiene sobre los clientes y los procesos propios de la firma.

La dimensión "mañana" se aprecia en la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, donde la organización establece los requerimientos necesarios para permanecer vigente mediante el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas en el personal, la innovación de productos, procesos y procedimientos, y la adopción de nuevas tecnologías, entre otros. (Gráfico 12)

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Otros modelos para la medición del desempeño en la organización. Recuperado el 20 de septiembre de 2010 en www.es.oocities.com

Gráfico 12. Mando integral – Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: editorial Gestión.

- **Perspectiva Financiera.** Los objetivos financieros deben estar alineados con la estrategia de la empresa. Estos sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las otras tres perspectivas. Obedecen a la pregunta ¿Cómo debemos ser vistos por nuestros accionistas para demostrar que tenemos éxito?

Dependiendo del ciclo de vida en que se encuentra la compañía, estos objetivos pueden ser de crecimiento, de sostenimiento o de cosecha.

Como ejemplo de indicadores se encuentran los ingresos, el crecimiento en ventas, el rendimiento sobre capital, el Ebitda, el EVA, la generación de flujo de caja, entre otros.

- **Perspectiva Clientes.** Aquí se tiene en cuenta cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface la demanda y por qué los clientes pagan por los productos y servicios ofrecidos por la organización. Estos objetivos obedecen a la pregunta ¿para lograr la visión, cómo debemos ser vistos por nuestros clientes?

Como ejemplo de indicadores se encuentran la satisfacción del cliente, la retención y adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente, la participación de mercado, entre otros.

- **Perspectiva Procesos Internos.** Los objetivos planteados en esta perspectiva, obedecen a la pregunta ¿para satisfacer a los clientes, en qué procesos debemos ser excelentes?

Se deben identificar los procesos internos críticos para alcanzar los objetivos estratégicos. Se exalta la relevancia de aplicar el modelo de la Cadena de Valor de Porter para dicha identificación.

Estos procesos logran que la empresa cumpla con su oferta de valor, adquiera nuevos clientes y retenga a los actuales. Igualmente, permiten que se satisfagan las metas financieras requeridas por los accionistas.

Aquí usualmente se miden indicadores relacionados con los procesos de producción, logística e innovación y desarrollo.

- **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

En esta perspectiva se consideran los objetivos para mantener y desarrollar el know how para tener una oferta de valor interesante para el mercado.

Obedecen a la pregunta ¿para lograr la visión, como aprenderá y mejorará la compañía? Se enfocan en mejorar las competencias del personal y en optimizar los sistemas y los procedimientos.

Aquí se busca generar una cultura organizacional orientada a la mejora continua tanto personal como corporativa.

Como ejemplo de indicadores se tienen: la medición del clima laboral, la satisfacción del empleado, la retención del personal, la capacitación y el entrenamiento, entre otros.

Estas cuatro perspectivas son una guía más no una obligación. Se definen de acuerdo con la dinámica de la organización, su estrategia y las circunstancias del sector. Lo interesante radica en la filosofía de “materializar” la estrategia definiendo unos indicadores de gestión que le permitan a la alta dirección monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A continuación, se presenta una descripción de los puntos más relevantes del sector de la construcción y de las telecomunicaciones. Esto con el fin de exponer un marco de referencia para la planeación estratégica de Polo Ingeniería y Construcciones S.A. - POLOINGSA, ya que estos son los sectores donde se desempeña la organización.

4. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN Y DE LAS TELECOMUNICACIONES

4.1 SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

El sector de la construcción es un sector estratégico de la economía nacional y motor de su crecimiento.

En el 2009, el sector aporta el 6,9% del PIB nacional y fue aquel que registra el mayor crecimiento con el 12,8%. El fuerte dinamismo del subsector de obras civiles permite alcanzar este resultado al presentar un crecimiento real de 33,9%⁸⁹ (Gráfico 13).

Gráfico 13. Participación del sector construcción en el PIB nacional*



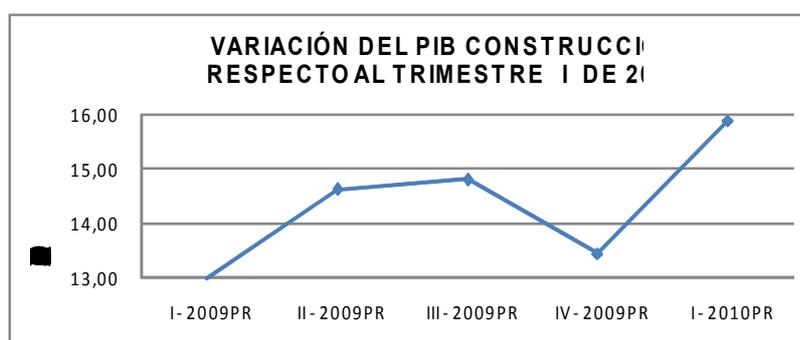
Fuente: DANE. Recuperado el 18 de septiembre de 2010, de www.dane.gov.co

*Cifras revisadas a Julio 2 2010 - a precios constantes Base 2005 - Series desestacionalizadas.

⁸⁹ DANE. (2010). Comunicado de prensa Indicadores Económicos alrededor de la Construcción IV Trimestre de 2009. Recuperado el 18 de Septiembre 2010, de www.dane.gov.co

En el primer trimestre de 2010, el PIB del sector de la construcción registra un incremento de 15,9% con respecto al primer trimestre de 2009, siendo el subsector de obras civiles el que mayor crecimiento presenta con un 37,9%.⁹⁰ (Gráfico 14)

Gráfico 14. Variación del PIB construcción respecto al trimestre I de 2009*



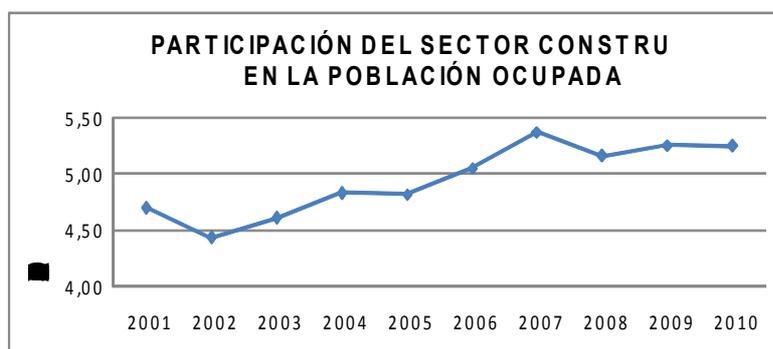
Fuente: DANE. Recuperado el 18 de septiembre de 2010, de www.dane.gov.co
*Cifras revisadas a Julio 2 2010 - a precios constantes Base 2005 - Series desestacionalizadas.

En el 2009, el sector de la construcción representa el 5,2% de la tasa de empleo nacional y de acuerdo con Martha Pinto de Hart, Presidente Ejecutiva de CAMACOL, “El sector de la construcción consolidado (infraestructura y edificaciones) es uno de los principales generadores de empleo directo e indirecto, en razón a los encadenamientos a lo largo de la cadena de valor.

⁹⁰ DANE. (2010). Boletín de prensa Indicadores Económicos alrededor de la Construcción I Trimestre de 2010. Recuperado el 18 de Septiembre 2010, de www.dane.gov.co

Se estima que por cada vivienda nueva se generan tres a cuatro nuevos empleos en la economía”.⁹¹ (Gráfico 15).

Gráfico 15. Participación del sector construcción en la población ocupada*



Fuente: DANE. Recuperado el 18 de septiembre de 2010, de www.dane.gov.co

*Encuesta Continua de hogares, a partir de 2006 inicia la Gran Encuesta Integrada de Hogares. Población ocupada según ramas de actividad, Serie Trimestral 2001 – 2008, Total Nacional, Cabeceras y Zona Rural.

Uno de los actores más importantes en este sector es el Estado por su oferta de infraestructura pública, con la que se busca mejorar la calidad de vida de las personas, impulsar la reactivación de la economía, generar empleo directo e indirecto, proporcionar infraestructura de calidad que permita mejorar las ventajas competitivas del sector privado, construir país, entre otros.

⁹¹ PINTO DE HART, Martha. Dinero.com, “Sector construcción generó más empleo”, 9 de Febrero 2010. Fecha de acceso: 18 de septiembre 2010.

Las políticas en infraestructura y la dinámica del sector, son pilares fundamentales para lograr un crecimiento económico sostenido hacia nuevos niveles de desarrollo nacional. La inversión pública y privada en infraestructura tiene un impacto positivo en el desarrollo social del país, en la medida que facilita el acceso de la población a los servicios, mejora la conectividad y la accesibilidad, promueve el desarrollo regional y local, y mejora la integración entre las regiones. (Gráfico 16).

Gráfico 16. Participación de la inversión en infraestructura respecto al PIB*



Fuente: DANE. Recuperado el 18 de septiembre de 2010, de www.dane.gov.co

*Cifras de inversión y PIB en Miles de Millones de pesos - cifras en pesos constantes con Base 2006.

La estrategia implementada por el Gobierno para el desarrollo de la infraestructura del país está sustentada en tres acciones principalmente: ampliar y mejorar la accesibilidad territorial, implementar una política que garantice el abastecimiento energético y alcanzar la inclusión digital.

Con la primera acción, se pretende lograr el mejoramiento y la construcción de infraestructura que proporcione nuevas alternativas de acceso a aquellas regiones donde el transporte aéreo es la única opción. Aquí se incluyen las acciones adelantadas en el sector de Transportes orientadas al perfeccionamiento de los diferentes modos de transporte (terrestre, férreo, fluvial, marítimo y aéreo) para incrementar y mejorar la competitividad y la productividad del país.

Con la segunda acción, se busca ampliar la cobertura e incrementar el acceso de la comunidad a los servicios de energía eléctrica y gas.

Con la tercera acción, se proyecta mejorar el acceso universal a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para toda la población, incluyendo a las personas que habitan en zonas apartadas y/o menos favorecidas. Esto con el fin de mejorar la calidad de vida de los colombianos y el desempeño productivo y competitivo de los individuos y de las organizaciones.

Cabe resaltar que, con el fin de lograr la integración de las regiones y mejorar la competitividad y la productividad empresarial, es necesario que el Gobierno invierta en infraestructura con obras tales como: la construcción de nuevas autopistas y corredores arteriales complementarios, que permitan cubrir las necesidades de movilidad de pasajeros y productos con niveles óptimos de

servicio y capacidad; la consolidación de la red férrea mediante la actualización de concesiones, la entrega de corredores en concesión y el desarrollo de vías con destino la minería y el turismo; el mejoramiento de las condiciones de navegabilidad de los ríos; la construcción de nodos de transferencia; la ampliación de la capacidad portuaria y aeroportuaria; el apoyo técnico y financiero a la gestión vial departamental; entre otros.

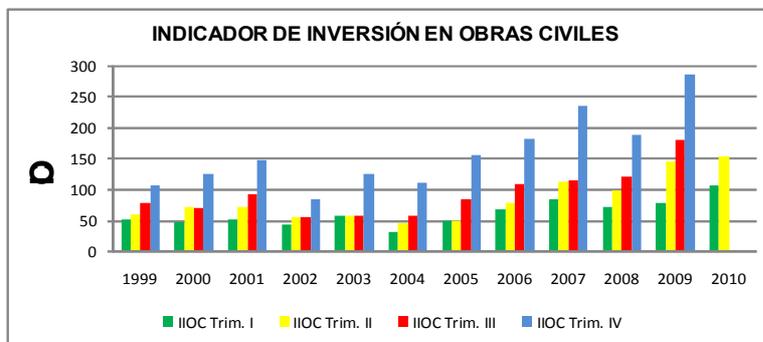
Juan Martín Caicedo Ferrer⁹², presidente de la Cámara Colombiana de la Infraestructura, comenta que la inversión en infraestructura de transporte no ha superado en los últimos 10 años el 1% del PIB en promedio y que frente al reto de superar el atraso, la meta debe situarse al menos en el 2% del PIB en el corto plazo. Igualmente, indica que para alcanzar un nivel de infraestructura vial similar al de Corea, país que a finales de los 80 contaba con una infraestructura similar a la de Colombia, habría que invertir en vías el 5% del PIB en los próximos 20 años.

Como la construcción de obras civiles es una actividad con influencia importante en el crecimiento y desarrollo económico del país, medir el comportamiento de la inversión en el sector permite diseñar las políticas macroeconómicas, elaborar los planes y programas de desarrollo de los diferentes entes gubernamentales, tomar decisiones por parte de las autoridades administrativas del sector público y privado. Para determinar la evolución de la inversión real en obras civiles, se calcula el Indicador de

⁹² Caicedo J. (2009) Infraestructura: los retos para el próximo cuatrienio. Cámara Colombiana de la Infraestructura.

Inversión en Obras Civiles (IIOC), que está basado en el comportamiento de los pagos de las entidades y empresas a los contratistas permitiendo que los gobiernos a nivel municipal, departamental y nacional focalicen las inversiones en infraestructura y promuevan el crecimiento y desarrollo económico. (Gráfico 17).

Gráfico 17. Indicador de inversión en obras civiles*



Fuente: DANE. Recuperado el 18 de septiembre de 2010, de www.dane.gov.co
*Cifras correspondiente a 1999 Trimestre I a 2010 Trimestre II P.

Adicionalmente a la política de infraestructura, el Gobierno define una política de vivienda con unas metas a largo plazo. La primera meta consiste en consolidar un sector edificador eficiente y competitivo que permita lograr un aumento importante de la tasa de construcción de vivienda, especialmente VIS, para frenar la conformación de asentamientos precarios y el incremento del déficit de vivienda. La segunda meta radica en incrementar la participación del sector financiero y/o solidario en la financiación de vivienda.

De otro lado, debido a las condiciones geográficas, climáticas y de ocupación del territorio nacional, Colombia presenta el nivel de ocurrencia de desastres más alto de América Latina. Desastres que producen un gran número de víctimas y daños económicos, ambientales, sociales y culturales, con efectos importantes sobre la población y las finanzas públicas del país. Por eso, el Gobierno ha establecido unas políticas de gestión del riesgo para la prevención y atención de desastres. Aquí, se incluyen la realización de estudios de vulnerabilidad sísmica en instituciones públicas ubicadas en zonas de alta amenaza, con el fin de desarrollar proyectos de reforzamiento estructural en entidades tales como hospitales, planteles educativos, puestos de policía, estaciones de bomberos, edificios del ejército, juzgados, etc.

Por último, vale la pena destacar que en general el sector de la construcción contempla grandes posibilidades de desarrollo, pero su crecimiento potencial depende del funcionamiento adecuado del sistema de financiación a largo plazo. Es por esto que Martha Pinto de Hart, Presidente Ejecutiva de CAMACOL indica que el buen desempeño en el 2010 del sector de la construcción se debe a que “el sistema financiero se mantuvo sólido durante la crisis sin afectar la generación de créditos, las bajas tasas de interés, la meta de inflación proyectada por el Banco de la República”⁹³.

⁹³ Pinto de Hart, M. (enero 2 de 2010). Este año con crecimiento condicionado. Recuperado el 18 de septiembre 2010, de El Espectador.com.

4.2 SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES

A principios de la década de los noventa, el sector de las telecomunicaciones en Colombia, se caracteriza por mostrar una estructura monopólica donde el Estado es quien se encarga por medio de Telecom, o de los operadores locales de prestar casi todos los servicios de telefonía. De allí, que Telecom aparece, en algunas ciudades, como el prestatario exclusivo de los servicios de larga distancia nacional e internacional, de telefonía rural y local, así como de los servicios de telegrafía y de los incipientes servicios de transmisión de datos⁹⁴.

Sin embargo, para finales de esta misma década se da un cambio radical en el panorama general del sector. Este se traduce en la implementación de un proceso de expansión para aumentar el cubrimiento, diversificar la oferta de servicios, generar un clima de inversión adecuado para los empresarios nacionales y extranjeros y ampliar y modernizar la infraestructura de telecomunicaciones⁹⁵.

Este fenómeno se da gracias a la implementación del nuevo marco regulatorio de apertura establecido en la Ley 142 de 1994⁹⁶. Esta ley acaba con el esquema monopólico para dar paso a la entrada de la competencia y a la participación privada en este sector.

⁹⁴ Colombia: Historia de las telecomunicaciones. Recuperado el 18 de septiembre de 2010 de www.es.wikitel.info

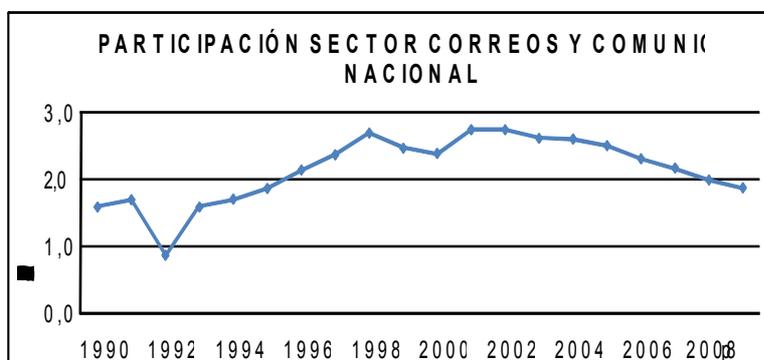
⁹⁵ *Ibíd.*

⁹⁶ Colombia. Congreso de Colombia. Ley 142 (1994) Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 41.433 del 11 de julio de 1994.

A esto se le suma, la intención del Gobierno de generalizar el acceso de todos los habitantes a los servicios básicos de telecomunicaciones garantizando la calidad y la eficiencia, de mejorar el bienestar de los colombianos al facilitar la inclusión social y al impulsar el desarrollo económico y social del país.

Para alcanzar estos objetivos, es necesario, destinar un porcentaje importante del PIB al sector de las telecomunicaciones ya que esto se traduce en resultados importantes en materia penetración, cubrimiento y calidad del servicio. (Gráfico 18).

Gráfico 18. Participación sector correos y comunicaciones en el PIB nacional*



Fuente: DANE. Recuperado el 18 de septiembre de 2010, de
*Datos PIB Comunicaciones y correos, en miles de millones de pesos a precios corrientes.

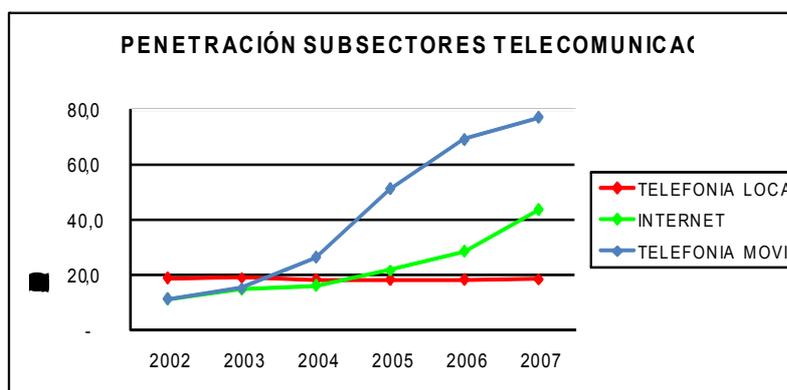
Desde finales de 1998 hasta 2005, se observa un aumento de la capacidad instalada, es decir, un crecimiento del número de instalaciones de internet y de abonados a la telefonía móvil. Esto se debe a que las empresas operadoras

para conseguir clientes, utilizan estrategias relacionadas con la reducción de los costos, de los cargos de conexión y de los tiempos de instalación⁹⁷.

En cuanto a la telefonía local, se constata que entre 1990 y 2000 hay un incremento del número de líneas instaladas y que a partir de 2001, se presenta un estancamiento de este subsector⁹⁸.

Sin embargo, a pesar de las mejoras en los niveles de penetración persisten diferencias en la cobertura de los servicios de telecomunicaciones entre estratos, regiones, zonas urbanas y rurales. (Gráfico 19).

Gráfico 19. Penetración subsectores telecomunicaciones*



Fuente: DANE. Recuperado el 18 de septiembre de 2010, de www.dane.gov.co

*Cifras en porcentajes

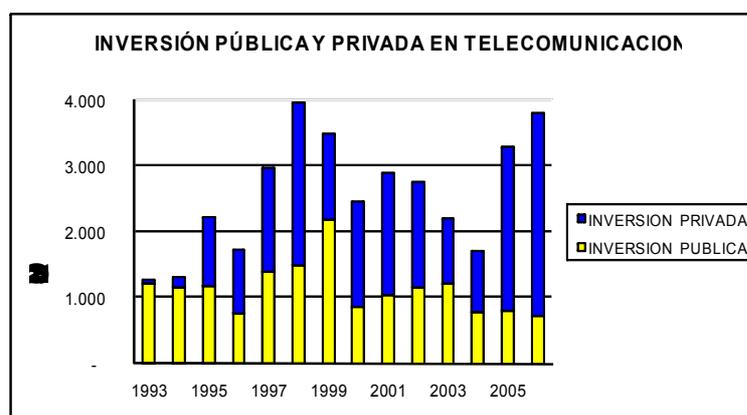
⁹⁷ CRT (1998). El sector de las Telecomunicaciones en Colombia 1998 – 2001. Y DANE recuperado el 18 de septiembre de 2010 de www.dane.gov.co

⁹⁸ Colombia: Historia de las telecomunicaciones. Recuperado el 18 de septiembre de 2010 de www.es.witel.info

Además, se constata que el sector se caracteriza por la llegada de nuevos actores, las altas inversiones de capital privado, el incremento de la productividad y la competitividad de las industrias nacionales, la modernización de las instituciones gubernamentales, el mayor acceso a la información, la expansión y modernización de las redes, y la implementación de nuevas tecnologías como son la telefonía inalámbrica, la telefonía de larga distancia y el internet banda ancha entre otros.

Con el paso de los años se evidencia que la inversión pública en el sector de las telecomunicaciones disminuye frente a la inversión privada. A partir del 2005, se constata que la participación de la inversión privada alcanza niveles del 75% (Gráfico 20)⁹⁹.

Gráfico 20. Inversión pública y privada en telecomunicaciones*



Fuente: DANE. Recuperado el 18 de septiembre de 2010, de www.dane.gov.co
*Cifras en miles de millones de pesos

⁹⁹ DANE recuperado el 18 de septiembre de 2010 de www.dane.gov.co

El 07 de agosto de 2005, se lanza Visión Colombia 2019¹⁰⁰, documento donde se establece que “el sector de telecomunicaciones debe ser uno de los principales impulsores del crecimiento económico y del desarrollo social del país, y contribuir a una sociedad informada, conectada e integrada al entorno global, para lo cual se requiere una provisión eficiente de los servicios de telecomunicaciones a toda la población, basada en cinco ejes de acción.

En 2007, la Ley 1151¹⁰¹ crea el Plan Nacional de Desarrollo cuya función es promover el acceso y servicio universal a las TIC mediante programas comunitarios, reducir la brecha de apropiación entre las diferentes regiones del país, desarrollar departamentos y municipios digitales, promover nuevas tecnologías que estimulen la libre competencia, entre otras.

Es el caso de Compartel¹⁰² de telecomunicaciones sociales, programa del Gobierno nacional, quien desde 1999, a través del Ministerio de Comunicaciones y del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE, se compromete con la expansión de la cobertura de los servicios de telecomunicaciones en zonas rurales y urbanas de bajos ingresos para de esta forma, asegurar el acceso a internet y difundir y masificar el uso de las tecnologías de la información.

Los principales retos de Compartel son: proveer servicios de telecomunicaciones comunitarios; mejorar la cobertura; promover el desarrollo, lograr el acceso y uso de los servicios de telecomunicaciones en zonas rurales para aumentar la competitividad de las regiones; e incentivar la participación de

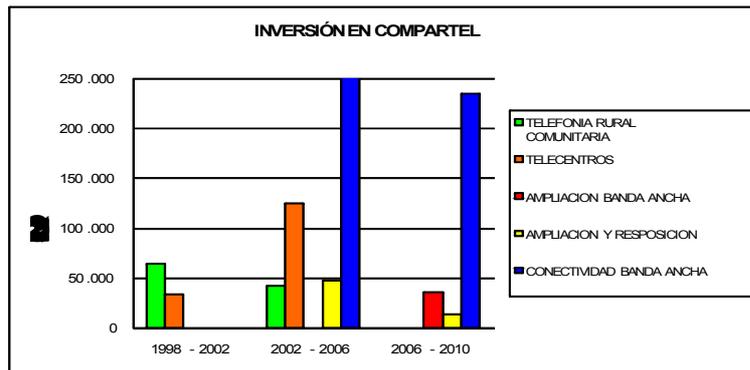
¹⁰⁰ DNP (2005) Visión Colombia 2019. Recuperado el 18 de septiembre de 2010, de. www.dnp.org

¹⁰¹ Colombia. Congreso de Colombia. Ley1151 (2007). Por la cual crea el Plan Nacional de Desarrollo. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2007. no. 46.700.

¹⁰² MINTIC Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones. Programa Compartel. Recuperado el 18 de septiembre de 2010, de www.mintic.gov.co,

nuevos capitales para la expansión de las telecomunicaciones sociales¹⁰³.
(Gráfico 21).

Gráfico 21. Inversión en COMPARTEL*



Fuente: MINTIC Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones. Programa Compartel. Recuperado el 18 de septiembre 2010, de www.mintic.gov.co
*Cifras en millones de pesos.

En un estudio realizado por el Foro Económico Mundial en 2009¹⁰⁴, se concluye que la competitividad de Colombia en materia de telecomunicaciones ha mejorado considerablemente en los últimos 5 años. Esto se debe a que hoy en día, se tiene una legislación acorde a las necesidades del país (educación superior y capacitación (+2), eficiencia del mercado laboral (+9)), una mejor capacidad de desarrollo (infraestructura (+4), ambiente macroeconómico (+22)), una mayor disponibilidad de nuevas tecnologías con un mejor y mayor

¹⁰³ Ibíd.

¹⁰⁴ Foro Económico Mundial. Recuperado el 18 de septiembre 2010, de www.weforum.org.

acceso a las herramientas tecnológicas y de comunicaciones como el internet banda ancha, la telefonía móvil y los computadores (preparación tecnológica (+3)). (Gráfico 22).

Gráfico 22. Estructura del índice (Cambio en posiciones 2009-2010)



Fuente Foro Económico Mundial: Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial. Recuperado el 18 de septiembre 2010, de www.weforum.org.

El Índice de Potencial para la Conectividad creado por el Foro Económico Mundial en su Reporte Global sobre la Tecnología de la Información, determina las debilidades y fortalezas de las TIC's. Este índice tiene en cuenta el ambiente para el desarrollo y la utilización de estas tecnologías y la preparación y disposición de los individuos, empresarios y el Gobierno para aprovecharlas.

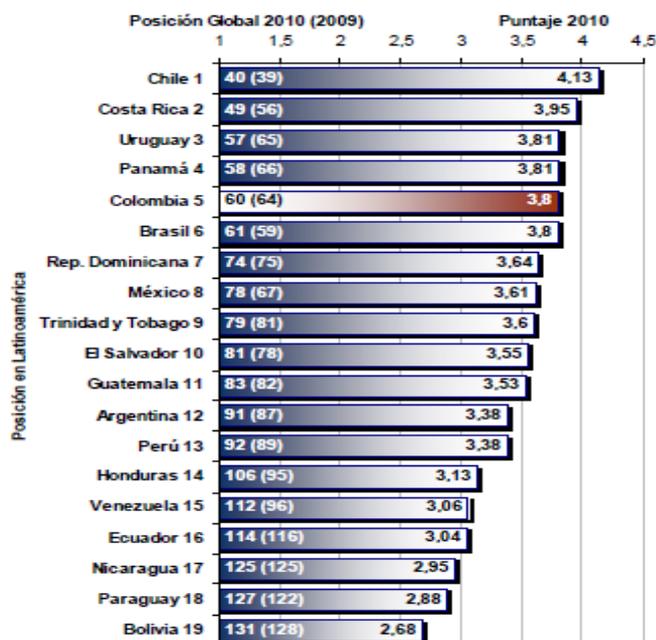
En 2010, Colombia se ubica por encima del 55 por ciento de las economías analizadas y avanza tres puntos porcentuales respecto del 2009, lo que la sitúa en una posición histórica al subir 18 puntos porcentuales en 5 años.

En el mundo, la primera posición la ocupa Suecia, seguido por Singapur, Dinamarca, Suiza y Estados Unidos.

En Latinoamérica, Chile está en el primer lugar y Costa Rica en el segundo, puestos que coinciden con los del año anterior. Uruguay aparece en el tercer lugar, Panamá en el cuarto y Colombia en el quinto seguido por Brasil que desde 2002 viene perdiendo posiciones tanto en el contexto latinoamericano como en el mundial¹⁰⁵. (Gráfico 23).

¹⁰⁵ Reporte Global sobre Tecnología de la Información 2009-2010.

Gráfico 23. Índice de potencial para la conectividad (NRI).



Fuente: Reporte Global sobre Tecnología de la Información 2009-2010.

Según la Ministra de Comunicaciones María del Rosario Guerra, “Para el gobierno colombiano es muy afortunado resaltar que los avances en el Índice de Conectividad del FEM son una prueba contundente del dinamismo del sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones que hemos evidenciado durante el gobierno del presidente Uribe, resultado de la

combinación óptima de política y regulación sectorial claras, más una gran dosis de inversión privada y compromiso por parte de los operadores del sector.”¹⁰⁶

El índice I.D.I, que corresponde al índice de desarrollo y que es utilizado por la UIT¹⁰⁷, mide el acceso, la utilización y el conocimiento de las Telecomunicaciones y compara los resultados de los diferentes países. Esto con el fin de establecer la existencia o no de brechas digitales y de ser necesario desarrollar políticas orientadas a superarlas.

Este índice muestra que Colombia ganó seis puestos entre 2008 y 2009, al pasar del 69 al 63.

Así mismo, expone un aumento de la penetración móvil, la penetración de internet que llega a 20 millones de usuarios y la existencia de brechas regionales, ya que, solo 5 ciudades generan más del 60% de los accesos a internet.

Los resultados de estos índices demuestran que en Colombia entre 2008 y 2010, se crean las condiciones para que los ciudadanos, puedan acceder al conocimiento y a la información, generando inclusión social y el cierre de la

¹⁰⁶ Guerra, M. del R. Noticias: “Colombia mejoró en 5 puestos su posición en el Índice Internacional de Conectividad del Foro Económico Mundial”. Recuperado el 18 de septiembre 2010, de www.mintic.gov.co.

¹⁰⁷ UIT. Recuperado el 18 de septiembre 2010, de www.itu.int.

brecha digital, se fijan las políticas del sector en términos legales y normativos, se demarcan las bases de un régimen de protección al usuario.

Igualmente, se señalan los parámetros básicos de cobertura y calidad de los servicios, se brinda protección al usuario, se establecen escenarios competitivos y neutralidad tecnológica, se promueve la inversión en el sector, se busca el uso eficiente de las redes y el espectro, se facilitan herramientas para la planeación, la gestión de recursos y para el ejercicio de las funciones de control y vigilancia del sector de las telecomunicaciones.

En resumen, el sector de las telecomunicaciones en Colombia se caracteriza por: un aumento de la inversión pública de 550 mil millones en los últimos 4 años, una inversión total pública y privada que alcanza los 3,75 billones en 2010¹⁰⁸.

Además, para el 2009, existen 46,2 usuarios de internet por cada 100 habitantes, 44 por ciento de los usuarios tienen acceso a banda ancha, existen 12,8 computadores por cada 100 habitantes y el 90 por ciento de los colombianos cuenta con telefonía móvil. (Tabla 11).

Tabla 11. Incorporación de las TIC en Colombia*.

¹⁰⁸ MINTIC. Positivo balance de gestión presenta la ministra de tecnologías de la información y las comunicaciones. Recuperado el 18 de septiembre de 2010 de www.mintic.gov.co

FACTOR	2002	2009	VARIACIÓN
--------	------	------	-----------

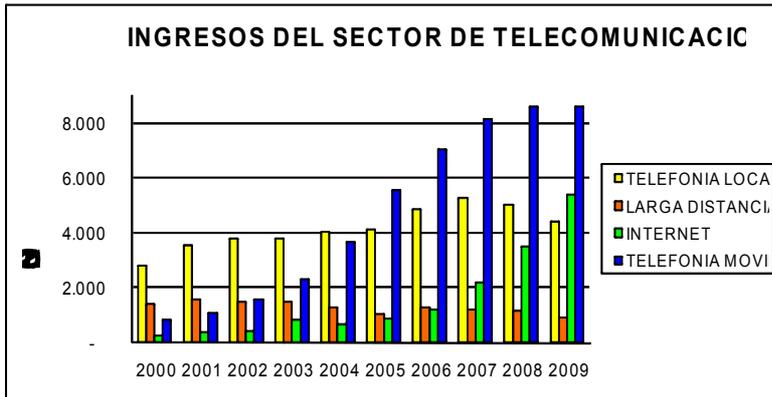
Computadores por cada 100 habitantes	3,4	12,8	276%
Usuarios de internet por cada 100 habitantes	3,6	46,2	1183%
Suscripciones a internet a septiembre de 2009	478.053	2.966.766	521%
Velocidades de descarga de los accesos a internet	Entre 128 Kbps y 512 Kbps>60%	Entre 512 Kbps y 2.048 Kbps>60%	300%
Abonados de telefonía móvil	6.186.206	41.154.630	565%
Minutos de tráfico de telefonía móvil	2.536	38.876	1433%

Fuente: MINTIC. Recuperado el 18 de septiembre de 2010, de www.mintic.gov.co
 *Cifras en miles de millones de pesos

De igual forma, se observa que los ingresos de los subsectores presentan diferentes dinámicas. Mientras que los de la telefonía móvil y el internet aumentan, por tratarse de tecnologías en expansión, la telefonía local después de crecer hasta el año 2000 se muestra constante y la telefonía de larga distancia decrece.¹⁰⁹ (Gráfico 24).

Gráfico 24. Ingresos del sector de telecomunicaciones

¹⁰⁹ SIUST. Recuperado el 18 de septiembre de 2010, de www.siust.gov.co



Fuente: SIUST. Recuperado el 18 de septiembre de 2010, de www.siuist.gov.co

Después de contextualizar el sector de la construcción y de las telecomunicaciones, se procede con la formulación de la planeación estratégica para la empresa POLOINGSA.

5. CASO: FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 PRESENTACIÓN POLOINGSA

Polo Ingeniería y Construcciones S.A. es una compañía de servicios constituida en Octubre de 1982. La firma nace como una opción para el ingeniero Miguel Lozano Polo de ofrecer sus servicios profesionales y como una forma de ejercicio de la ingeniería en lo que concierne a la contratación pública. De allí que la organización resume una trayectoria de más de 25 años de su socio principal, en el campo de la ingeniería civil, eléctrica y de telecomunicaciones, experiencia adquirida como contratista independiente y como socio de las firmas INGELCOM Ltda., Integral de Occidente y Polo Ingeniería.

La empresa empezó con trabajos en el área de telefonía para luego ampliar su campo de acción a la ingeniería en general, es decir, al área de redes eléctricas y de obra civil.

POLOINGSA acredita experiencia en obras tales como: diseño, construcción y comercialización de 10.000 redes telefónicas en Ipiales, construcción del edificio Tulio Restrepo de la Universidad del Valle, construcción del canal de aguas residuales de Mirriñao, construcción de las redes telefónicas de Leticia y la ejecución del proyecto de desarrollo rural de Amaime, El Placer, Juanchaco, Mondomo, Guachene y Yotoco entre otros, donde POLOINGSA se encargaba de conseguir la financiación entre la comunidad y las alcaldías para poder así construir centrales telefónicas y abastecer de telefonía básica a estas poblaciones.

Actualmente, la compañía sigue trabajando en el área de telefonía así como en la construcción y el mantenimiento de obras de infraestructura de servicios públicos a nivel nacional, con contratos con Conalvías y Telecom, en la zona de Caldas, Risaralda y Choco. Adicionalmente, ha desarrollado proyectos de reforzamiento estructural en las centrales telefónicas de Unión de Vivienda, Colon y Guavito.

En Junio de 2004, POLOINGSA recibió el certificado de calidad ISO 9001:2000 y en este momento se está preparando para certificarse en ISO 14001.

La firma busca entonces continuar desarrollando proyectos dentro de su área de trabajo que le permitan establecer relaciones profesionales con sus clientes que sean sostenibles en el largo plazo gracias a la realización de los trabajos dentro de los estándares de calidad que cumplan con las expectativas de los clientes.

5.2 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

Misión actual: “Somos una empresa de servicios, dedicada a la construcción y mantenimiento de obras de infraestructura de servicios públicos, a nivel nacional. Nuestros clientes son las empresas operadoras y constructoras a las cuales satisfacemos con base en la actualización tecnológica y la aplicación permanente de una política de calidad.

Contribuimos al desarrollo del país, al beneficio de la comunidad a través de nuestras obras y a la protección del medio ambiente. Trabajamos para alcanzar

el bienestar de nuestros colaboradores y para generar una rentabilidad que permita el crecimiento sostenido de la organización.”¹¹⁰

De acuerdo con esta misión, la organización se enfoca básicamente en presentar un portafolio de servicios y no en establecer un elemento diferenciador y único que satisfaga a todos los stakeholders.

La empresa debe identificar las necesidades a satisfacer y establecer la oferta de valor para comunicarlas en la misión. (Tabla 12).

Tabla 12. Matriz de necesidades y oferta de valor POLOINGSA

Stakeholders / Necesidades	Oferta de Valor
Empresas operadoras, constructoras y privadas	
Facturar el servicio de telecomunicación.	Construir redes de infraestructura y obras civiles con oportunidad y calidad.
Prestar un servicio a la comunidad	Servicio continuo, que no presente daños, rápida instalación.
Crear fidelidad de los clientes.	Atención rápida y oportuna para resolver cualquier tipo de daño.
Empleados	
Estabilidad laboral.	Monitorear constantemente el entorno buscando nuevas contrataciones.
Motivación laboral.	Bonificaciones, auxilios para empleados y su familia, prestamos de vivienda, vehículo y estudio.
Entes Gubernamentales	
Contribuir al desarrollo del país.	Permitir que la comunidad satisfaga sus necesidades en cuestión de servicios públicos e infraestructura, con obras de calidad.
Conservación y protección del medio ambiente.	Realizar los trabajos de construcción por vías alternas procurando causar el menor impacto posible al medio ambiente.

Fuente: Autoría propia, 2010

¹¹⁰ Misión Actual POLOINGSA.

Teniendo en cuenta lo expuesto en el capítulo 2.1.1, los elementos que componen la misión de POLOINGSA son:

- “Quiénes somos”: una compañía de servicios dedicada a la construcción y mantenimiento de obras de infraestructura y obras civiles.
- “Que buscamos”: satisfacer a las empresas operadoras, públicas y privadas y a las constructoras.
- “Para quienes trabajamos”: las empresas operadoras, públicas y privadas y a las constructoras.
- “Por qué lo hacemos”: para contribuir al desarrollo del país, a la protección del medio ambiente, al bienestar de los colaboradores y al crecimiento sostenido de la organización.
- “Con qué estrategia”: con la aplicación permanente de una política de calidad.

De acuerdo con lo anterior, se propone la formulación de la misión de la siguiente forma:

“Contribuir al desarrollo del país y a la protección del medio ambiente, construyendo y manteniendo obras de infraestructura de servicios públicos y obras civiles, que permitan satisfacer a las empresas operadoras, públicas y privadas y a las constructoras, con base en la aplicación permanente de una política de calidad.

Trabajar para alcanzar el bienestar de nuestros colaboradores y para generar una rentabilidad que permita el crecimiento sostenido de la organización.”¹¹¹

¹¹¹ POLOINGSA (2010). ¿Quiénes somos? Recuperado el 20 de septiembre 2010, en www.poloingsa.com

Con la nueva declaración de la misión, la firma enfatiza en que su razón de ser es satisfacer las necesidades de sus diferentes stakeholders.

La nueva misión indica que POLOINGSA no es simplemente una organización que presta servicios, sino una empresa que motiva a su personal a que construya país y que proteja al medio ambiente.

5.3 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

Visión actual: “Para el año 2010 debemos estar consolidados como una empresa de construcción y mantenimiento de obras de servicios públicos, con una destacada presencia en el mercado, altos índices de calidad y compromiso con la mejora continua.”¹¹²

En primer lugar, se considera que en la visión, el lapso ya no es pertinente pues al tratarse de “un sueño” no puede tener un límite temporal.

En segundo lugar, la visión debe establecer la posición que se desea alcanzar en el mercado y su situación futura frente al lugar que ocupa la competencia.

La visión debe responder a:

- Cuál es la imagen deseada para la compañía: ser reconocidos como aliados estratégicos para los clientes.
- Qué hará la firma en el futuro: Construir y mantener obras de infraestructura de servicios públicos y obras civiles.

Por lo anterior, la visión propuesta es:

¹¹² Visión actual de POLOINGSA

“Ser reconocidos por las empresas operadoras, públicas y privadas y las constructoras como uno de sus principales aliados estratégicos para la construcción y el mantenimiento de obras de infraestructura de servicios públicos y obras civiles.”¹¹³

Con esta visión, se pasa de expresar lo que POLOINGSA es, un proveedor de servicios de construcción y mantenimiento, a plasmar lo que quiere llegar a ser “un aliado estratégico”.

5.4 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS

5.4.1 Objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos son definidos por la Junta Directiva conjuntamente con la Gerencia y establecen las estrategias a largo plazo.

En el caso de POLOINGSA estos son:

- Generar Crecimiento.
- Generar Rentabilidad.
- Aumentar Participación.
- Ser Excelentes Operacionalmente.

5.4.2 Objetivos tácticos. Los objetivos tácticos son definidos por el Comité de Calidad compuesto por la Gerencia y los Directores de los procesos. Estos especifican las acciones a mediano plazo, necesarias para desarrollar las estrategias.

¹¹³ POLOINGSA (2010). ¿Quiénes somos? Recuperado el 20 de septiembre 2010, en www.poloingsa.com

En el caso de POLOINGSA estos son:

- Incrementar el nivel de ingresos operacionales en un 10% sostenido anual en los próximos 4 años.
- Lograr el 5% de rentabilidad neta en los próximos 4 años.
- Aumentar y retener clientes valiosos.
- Buscar nuevos nichos de mercado.
- Desarrollar nuevos clientes.
- Optimizar los procesos de la compañía.

5.4.3 Objetivos operativos. Los objetivos operativos son definidos por los Directores de procesos, son de corto plazo y determinan las acciones a instaurar para alcanzar los objetivos tácticos.

En el caso de POLOINGSA estos son:

- Tener presencia en otras regiones del país.
- Aumentar el número de licitaciones presentadas al mes.
- Personalizar el modelo de negocio.
- Reducir los costos operacionales y financieros.
- Diferenciar precios según el cliente y el tipo de obra.
- Mantener la posición en las empresas operadoras de Telecomunicaciones del Valle del Cauca y de Colombia.
- Generar alianzas estratégicas.
- Aumentar la participación en la construcción de obras civiles, en particular, en las obras de reforzamiento estructural.

- Aumentar la participación en la construcción de redes eléctricas.
- Incursionar en nuevos subsectores de la construcción: vivienda de interés social, vías y acueducto y alcantarillado.
- Cumplir los plazos de entrega y los requisitos de calidad establecidos para la ejecución de las obras.
- Normalizar las operaciones e implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora.
- Ejecutar las obras con normas de seguridad industrial y control ambiental.

A continuación se presenta una tabla donde se reúnen la misión, la visión, los objetivos estratégicos, tácticos y operativos para mostrar la coherencia entre ellos. (Tabla 13).

Tabla 13. Coherencia entre la misión, la visión y los objetivos organizacionales

MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS TÁCTICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
<p>Contribuir al desarrollo del país y a la protección del medio ambiente, construyendo y manteniendo obras de infraestructura de servicios públicos y obras civiles, que permitan satisfacer a las empresas operadoras, públicas y privadas y las constructoras con la aplicación permanente de una política de calidad.</p> <p>Trabajar para alcanzar el bienestar de nuestros colaboradores y para generar una rentabilidad que permita el crecimiento sostenido de la organización.</p>	<p>Ser reconocidos por las empresas operadoras, públicas y privadas y las constructoras como uno de sus principales aliados estratégicos para la construcción y el mantenimiento de obras de infraestructura de servicios públicos y obras civiles.</p>	Generar Crecimiento.	Incrementar el nivel de ingresos operacionales en un 10% sostenido anual en los próximos 4 años.	<p>Tener presencia en otras regiones del país.</p> <p>Aumentar el número de licitaciones presentadas al mes.</p> <p>Personalizar el modelo de negocio.</p>
			Generar Rentabilidad.	Lograr el 5% de rentabilidad neta en los próximos 4 años.
		Aumentar Participación		Aumentar y retener clientes valiosos.
			Buscar nuevos nichos de mercado.	<p>Incursionar en nuevos subsectores de la construcción: vías, acueducto y alcantarillado, vivienda de interés social.</p>
			Desarrollar nuevos clientes.	Aumentar la participación en la construcción de obras civiles, en particular, en las obras de reforzamiento estructural.
				Aumentar la participación en la construcción de redes eléctricas.
		Ser Excelentes Operacionalmente.	Optimizar los procesos de la compañía.	Cumplir los plazos de entrega y los requisitos de calidad establecidos para la ejecución de las obras.
				<p>Normalizar las operaciones e implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora.</p> <p>Ejecutar las obras con normas de seguridad industrial y control ambiental.</p>

Fuente: Autoría propia, 2010

5.5 FORMULACIÓN DE LOS VALORES

POLOINGSA, con el objetivo de lograr una actuación uniforme de todos sus trabajadores, establece y comunica los siguientes valores:

- **Integridad:** Quienes laboramos en POLOINGSA actuamos con transparencia y profesionalismo, nos caracterizamos por ser honestos, éticos, responsables y serios en nuestro actuar.
- **Mejoramiento continuo:** Buscamos siempre superar las expectativas del cliente, satisfacer sus necesidades y encaminar nuestras acciones hacia el logro de la excelencia.
- **Trabajo en equipo:** Realizamos coordinadamente nuestra labor, intercambiando ideas, recursos, habilidades y servicios en pro de un objetivo común.
- **Responsabilidad social:** Participamos en la construcción de un mundo mejor adoptando una postura activa y responsable en torno al impacto de nuestras operaciones, actuando en beneficio de nuestros trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de nuestra influencia.
- **Protección del medio ambiente:** Orientamos nuestras acciones a la preservación del medio ambiente, optimizando el uso de los recursos naturales, minimizando la contaminación, los residuos y los impactos ambientales, promoviendo una construcción más limpia mediante la autogestión y autorregulación ambiental empresarial.

5.6 FORMULACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura determina el modo de actuar de los empleados y establece el clima organizacional adecuado para que estos se sientan motivados y a gusto en sus actividades, con el fin de que se comprometan con el logro de los objetivos estratégicos.

En el caso de POLOINGSA, la cultura organizacional se refleja en los siguientes elementos:

5.6.1 Identidad corporativa

- Logo  y los colores institucionales amarillo y negro.
- Personal operativo uniformado.
- Uso obligatorio de carné.
- Comunicación formal externa en papel membreteado.

5.6.2 Filosofía Administrativa

- Gerencia de puertas abiertas.
- Puestos de trabajo con igual tamaño y sin divisiones modulares.
- Distribución de los puestos de trabajo por procesos.
- Salas de reuniones con mesa redonda.
- Participación del personal directivo para la toma de decisiones.

- Representación de la empresa en actividades lúdicas como torneos deportivos.
- Representación de la empresa en actividades gremiales con entidades como ACIEM, CCI, Cámara de Comercio de Cali.
- Representación de la empresa en actividades de responsabilidad social con la Fundación Acres y Fundamor.

5.6.3 Comunicación.

- Comités de calidad a nivel directivo, liderados por la gerencia, para la toma de decisiones relacionada con las directrices que deben cumplir los procesos. Se celebran dos veces al mes.
- Comités de obra para planificación, seguimiento y control de los proyectos. Se celebran una vez por semana.
- Reuniones de Gerencia con el personal administrativo y operativo, para socializar los hechos relevantes del mes anterior y brindar información de interés general. Se celebran una vez al mes, en los primeros 5 días.
- Cuadros con la misión, la visión, la política de calidad, los objetivos de calidad y los valores, ubicados en la recepción y en el almacén, y hojas impresas, con la misma información, situadas en los puestos de trabajo.
- Publicación en carteleras de cumpleaños, capacitaciones a las que puede acceder el personal, información de interés general.
- Acceso a la intranet para todo el personal administrativo.

- Proceso de inducción en el que se entregan: el manual de calidad, el manual de procedimientos, la cartilla con el organigrama e información del personal directivo.

5.6.4 Estímulos al personal

- Actividades de integración para los trabajadores como la celebración del día del amor y la amistad, el halloween, la fiesta de fin de año, el día del padre, el día de la madre, el día de la mujer, el cumpleaños de cada empleado, entre otros.
- Sistema de bonificación para el personal operativo de acuerdo con resultado de indicadores.
- Prima extralegal equivalente a medio salario mensual entregada en diciembre.
- Prima extralegal atada a cumplimiento de meta de rentabilidad, correspondiente a medio salario mensual y entregada en diciembre.
- Concurso para acceder a una beca de estudios para los hijos de los empleados que cursen primaria o bachillerato. Participan todos los estudiantes y se premian los 3 mejores promedios del año electivo.
- Ayuda económica para los empleados que deseen realizar estudios de formación académica.

5.7 ANALISIS EXTERNO E INTERNO

5.7.1 Modelo PEST. Herramienta utilizada para análisis externo que considera la revisión de aspectos político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos que influyen en el desempeño de la organización.

5.7.1.1 Variable Política

➤ **Sector de la Construcción** En el sector de la construcción, en el departamento del Valle del Cauca se han previsto proyectos a nivel municipal y departamental que vale la pena resaltar:

- 21 Megaobras Proyecto Líder de la Alcaldía de Cali bajo la administración del Dr. Jorge Iván Ospina, que pretende modernizar la ciudad, a través de la construcción de diversas obras para mejorar la infraestructura vial, urbanística y educativa de Cali.

“Las 21 Megaobras son una serie de proyectos divididos en ampliaciones viales, intersecciones viales, espacios públicos y ciudadelas educativas”¹¹⁴

Las 21 Megaobras están distribuidas en toda la ciudad y cumplen con el objeto de optimizar la malla vial, reducir la accidentalidad, promover la educación, crear nuevos espacios públicos, mejorar la movilidad y convertir a Cali en una ciudad más competitiva.

Además de impulsar el progreso, el desarrollo económico y la modernización de la ciudad, este proyecto genera empleo, tanto directo

¹¹⁴ 21 Megaobras Veeduría ciudadana No. 1. Recuperado el 25 de septiembre 2010, de <http://portalciudadano.21megaobras.com>.

como indirecto, pues contempla la contratación de mano de obra local y de firmas caleñas del sector de la construcción.

- Sistema de transporte masivo. Masivo Integrado de Occidente – MIO es el proyecto impulsado por la Alcaldía de Cali para la implementación de un sistema de transporte masivo que permita la consolidación del espacio público. Comprende la construcción de una infraestructura vial compuesta por corredores, estaciones y terminales de buses, puentes peatonales y vehiculares¹¹⁵.

El objetivo del proyecto consiste en mejorar la movilidad, la seguridad, la calidad de vida de los habitantes de Cali, la imagen de la ciudad. Igualmente, permitirá ahorrar tiempo en el desplazamiento, reducir la accidentalidad, generar empleo, confort, sentido de pertenencia y cultura ciudadana¹¹⁶.

Durante el 2010, las obras requerirán inversiones que superan los 500 mil millones de pesos y generarán más de 3.500 nuevos empleos directos e indirectos, por lo cual se considera que el MIO constituye un motor de desarrollo para la ciudad¹¹⁷.

- Autopista del Bicentenario. El Concejo Municipal de Cali aprueba el proyecto Autopista del Bicentenario que consiste en la construcción de una vía en doble calzada con la que la Administración Municipal pretende reducir la congestión vial para atravesar Cali. Esta obra, junto

¹¹⁵ MIO – Infraestructura. Recuperado el 26 de septiembre de 2010 de www.metrocali.gov.co

¹¹⁶ *Ibíd.*

¹¹⁷ Las grandes obras del MIO en el 2010. Comunicado de prensa No. 32, marzo 31 de 2010. Recuperado el 26 de septiembre de 2010 de www.metrocali.gov.co

con las 21 Megaobras y el MIO, hace parte de los proyectos que buscan una transformación física de la ciudad en aras de mejorar la movilidad y la competitividad¹¹⁸.

La Autopista del Bicentenario demandará 300.000 metros cuadrados de pavimento, 45.000 metros cúbicos de concreto asfáltico, 12.000 metros cúbicos de concreto estructural y 2.000 toneladas de acero¹¹⁹.

De acuerdo con Jorge Iván Ospina, “este proyecto, no solamente aumentará la oferta vial en la ciudad y mejorará la movilidad, sino que la importante inversión nos permitirá tener una dinámica económica que genere empleo y que tenga un gran impacto social”.¹²⁰ Se estima que su construcción requerirá la inversión de 450 mil millones de pesos¹²¹ y generará 10.000 empleos directos¹²².

- Obras de infraestructura a nivel departamental. Debido a la importancia que tiene para Colombia el puerto de Buenaventura, puerto por donde transita el 48% de la carga de comercio exterior del país, el Valle del Cauca debería consolidarse como la principal plataforma de comercio internacional del pacífico colombiano.

La región tiene que fortalecerse como polo de desarrollo productivo y como principal enlace de los corredores comerciales de Colombia y de la

¹¹⁸ El Tiempo. Cali tendrá la primera vía rápida urbana con peajes. Recuperado el 26 de septiembre de 2010 de ElTiempo.com

¹¹⁹ El Tiempo. Autopista Bicentenario, en Cali, será la primera del país financiada con peajes. Recuperado el 26 de septiembre de 2010, de ElTiempo.com/Occidente.

¹²⁰ La Razón de Cali. (2010,08,18). Despega para Cali la Autopista Bicentenario. Recuperado el 26 de septiembre 2010, de LaRazondeCali.com.

¹²¹ Chaguendo, FE. Autopista del Bicentenario en Cali costará \$450.000 millones. Recuperado el 30 de Septiembre de 2009, de LaRepublica.com.co.

¹²² El Tiempo. Autopista Bicentenario, en Cali, será la primera del país financiada con peajes. Op.cit.

cuenca del Pacífico, por medio de la conectividad vial, marítima, aérea, férrea y logística¹²³.

Para esto, se deben desarrollar obras de infraestructura que requieran la inversión tanto de entes gubernamentales como privados. Los proyectos contemplados incluyen la construcción del nuevo puerto de Aguadulce de Buenaventura, el complejo industrial portuario de Buenaventura, la doble calzada Buga – Buenaventura, el Tren de Cercanías y el tren de carga a Buenaventura, entre otros.

El propósito de adelantar estos proyectos de infraestructura, radica en la necesidad de alcanzar los niveles de competitividad requeridos tanto en el transporte de carga como de pasajeros y generar polos de desarrollo urbano, industrial, comercial y turístico.

➤ **Sector de las Telecomunicaciones**

- Diálogo Regional CEPAL. El 19 de agosto de 2010, se realiza la primera reunión del Diálogo Regional realizada en la sede de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en Santiago de Chile. En ésta se habla de la necesidad de avanzar en el desarrollo sostenible del mercado regional de banda ancha, de promover el despliegue de mayor infraestructura de fibra óptica en la región y de implementar mecanismos de difusión de mejores prácticas en políticas de banda ancha.

¹²³ Abadía Campo, J. C. Plan de desarrollo 2008-2011 “Buen Gobierno, con seguridad lo lograremos”. Anexo 1 Diagnóstico Sectorial. Recuperado el 26 de septiembre de 2010, de www.valledelcauca.gov.co.

Así mismo, se definen acuerdos para el desarrollo de políticas orientadas a la masificación de la banda ancha y al desarrollo de la infraestructura, con el fin de disminuir el rezago en el acceso y uso de ésta. Con lo anterior, se pretende evitar la profundización de la brecha de acceso a banda ancha, ya que, esta puede tener efectos negativos en la productividad y la competitividad de los países, aumentando de este modo la brecha de desarrollo.

- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MINTIC El Gobierno Nacional, por medio del MINTIC, “adoptará la política general del sector de comunicaciones y ejercerá las funciones de planeación, regulación y control de todos los servicios de dicho sector, que comprende, entre otros:
 - Los servicios de telecomunicaciones.
 - Los servicios informáticos y de telemática.
 - Los servicios especializados de telecomunicaciones o servicios de valor agregado.
 - Los servicios postales”¹²⁴.
- Comisión Reguladora de Telecomunicaciones – CRT. La CRT, a través de sus resoluciones se encarga de regular las comunicaciones en Colombia. Además, es el ente encargado de promover la competencia y la inversión para la construcción de infraestructura necesaria para ampliar la oferta de servicios de telecomunicaciones a todas las

¹²⁴ Colombia. Congreso de Colombia. Ley 72 1989. Por la cual se definen nuevos conceptos y principios sobre la organización de las telecomunicaciones en Colombia y sobre el régimen de concesión de los servicios y se confieren unas facultades extraordinarias al Presidente de la República. Diario Oficial. no. 39.111 .Bogotá D.C., 1989.

personas dentro del territorio nacional. De esta forma, la comisión vela por el desarrollo del país, la satisfacción de las necesidades de la población, la integración de las diferentes regiones y la creación de una sociedad de la información.

- Visión Colombia 2019. “VISION COLOMBIA 2019”, es un programa establecido por el Gobierno. Con este, se busca que el sector de las telecomunicaciones se convierta en uno de los principales promotores del crecimiento económico y del desarrollo social del país. Así mismo, se espera que este sector ayude a la formación de una sociedad informada, conectada e integrada al entorno global.

Dentro de este programa se establecen las siguientes metas¹²⁵:

- Lograr coberturas de servicios de voz y datos (internet), acordes con las metas de desarrollo económico del país.
- Disponer de una infraestructura moderna y confiable.
- Garantizar niveles apropiados de acceso y servicio universal.
- Promover la competencia.
- Preparar al sector para la globalización de servicios.
- Aumentar la penetración de internet y de banda ancha.
- Promover programas de acceso a internet de las instituciones públicas.
- Política de conectividad para el desarrollo de la industria.

5.7.1.2 Variable Legal

¹²⁵ DNP (2005) Visión Colombia. Recuperado el 26 de septiembre de 2010, de www.dnp.org “

➤ **Sector de la Construcción.** Los proyectos de la construcción están enmarcados en las siguientes leyes a tener en cuenta:

- Ley 80 de 1993¹²⁶ . Ley 80 de 1993 por medio de la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, que tiene por objeto disponer las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales.

En términos generales, esta ley busca:

- Presentar un marco de principios y guías bajo los cuales se debe desarrollar la actividad contractual de la administración.
 - Garantizar que se alcancen los fines estatales: satisfacer las necesidades públicas dentro de unos estándares razonables de agilidad, eficiencia, economía, transparencia y responsabilidad.
- Normas Colombianas de Diseño y Construcción Sismo Resistente NSR 98¹²⁷. La NSR 98 establece los criterios y requisitos mínimos para el diseño, construcción y supervisión técnica de las edificaciones en Colombia.

Con esta norma el Estado busca reducir a un mínimo el riesgo de la pérdida de vidas humanas y defender en lo posible el patrimonio del

¹²⁶ Colombia. Congreso de Colombia. Ley 80 (1993). Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Diario Oficial. Bogotá D.C., 1993. No. 41.094 del 28 de octubre de 1993.

¹²⁷ Colombia- Congreso de Colombia (1997) Ley 400 de agosto 19. Por la cual se adoptan normas sobre construcciones sismo resistentes Diario Oficial No. 43.113 de agosto 25 de 199. Op cit.

Estado y de los ciudadanos, frente a la ocurrencia de sismos u otras fuerzas impuestas por la naturaleza o el uso.

Igualmente, la norma señala los requisitos de idoneidad para el ejercicio de las profesiones relacionadas con la construcción y define las responsabilidades de quienes las ejercen.

De acuerdo con lo anterior, la NSR 98 insta que:

- El desarrollo de una edificación se debe abordar desde un comienzo por un equipo multidisciplinario de profesionales (arquitectos, diseñadores, calculistas, geotecnistas, constructores, interventores, revisores técnicos, etc.) que permita desarrollar proyectos constructiva y económicamente viables.
- Cada profesional es responsable de su parte. El profesional que firma o rotula un plano o una memoria de cálculo es el responsable del diseño correspondiente.
- En la interventoría, la supervisión técnica tiene mayor relevancia, pues debe comprobar y dar fe ante el propietario y las autoridades municipales que la obra cumple estrictamente con los planos y las memorias. El supervisor técnico está facultado para solicitar la suspensión de la obra o, inclusive, la demolición.

- Resolución 541 de 1994¹²⁸. La Resolución 541 de 1994 regula el cargue, descargue, transporte, almacenamiento y disposición final de escombros, materiales, elementos, concretos y agregados sueltos, de construcción, de demolición y capa orgánica, suelo y subsuelo de excavación.

➤ **Sector de las Telecomunicaciones**

- Constitución Política de Colombia de 1991. La Constitución de 1991 destina un capítulo a este sector. Aquí el Estado aparece como responsable de asegurar la prestación eficiente de los servicios y como ente que regula, controla y vigila.

Con base en estos parámetros constitucionales, el Congreso de la República expide la Ley 142 de 1994, por medio de la cual dicta el régimen legal de los servicios públicos domiciliarios, los cuales se prestan en un ambiente de apertura a la competencia.

- Ley 142 de 1994¹²⁹. La Ley 142 de 1994 se aplica a los servicios públicos domiciliarios y pretende entre otros:
 - Garantizar la calidad del servicio público para asegurar el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios.

¹²⁸ Colombia. Ministerio del medio ambiente. Resolución 541 (14 de diciembre de 1994). Por la cual regula el cargue, descargue, transporte, almacenamiento y disposición final de escombros, materiales, elementos, concretos, y agregados sueltos, de construcción, de demolición, y capa orgánica, suelo y subsuelo de excavación. --. Bogotá: El Ministerio.

¹²⁹ Colombia. Congreso de Colombia. Ley 142 (1994). Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá D.C., 1994. no. 41.433.

- Ampliar permanentemente la cobertura.
 - Atender las necesidades básicas insatisfechas en materia de agua potable y saneamiento básico.
 - Prestación eficiente, es decir de forma continua e ininterrumpida de los servicios públicos.
 - Libertad de competencia y no utilización abusiva de la posición dominante (abstenerse de prácticas monopolísticas).
- Ley 1341 de 2009¹³⁰. La Ley 1341 de 2009 formula las políticas públicas que rigen el sector de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, en cuanto al régimen de competencia, a la protección del usuario, a la cobertura, a la calidad del servicio, a la promoción de la inversión en el sector y desarrollo de estas tecnologías, y al uso eficiente de las redes y del espectro radioeléctrico.

Con esta ley el Estado se concentra en:

- Acceso y uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Libre competencia.
- Uso eficiente de la infraestructura y de los recursos escasos.
- Protección de los derechos de los usuarios.
- Promoción de la inversión.
- Promoción de la ampliación de la cobertura del servicio.

¹³⁰ Colombia. congreso Colombia. Ley 1341 (2009). Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2009. no. 47.42.

- El derecho a la comunicación, la información y la educación y los servicios básicos de las TIC.
- Masificación del Gobierno en Línea.

5.7.1.3 Variable Económica. De acuerdo con los indicadores macroeconómicos de Colombia obtenidos en lo corrido de este año, es posible hacer una proyección de lo que serán las perspectivas para el 2011.

Teniendo en cuenta algunos datos recopilados del Banco de la República por el comisionista de bolsa, Corredores asociados S.A, se observa que:

- El PIB real pasa del 3% en el 2010 al 5% en el 2011.
- La inflación pasa del 4,05% al 4,60%.
- El déficit fiscal pasa del - 4,1% al - 2%.
- La tasa de desempleo pasa del 12% al 11%.

A esto se le suma la intención por parte del Gobierno de implementar una serie de medidas que busquen frenar la revaluación.

Además, se destaca la existencia de un “proyecto de ley que establece una regla fiscal para reducir el déficit, y promover el ahorro del gobierno central durante las épocas de ingresos extraordinarios. De esa manera podremos detener la presión revaluadora del endeudamiento en dólares, además de que evitaremos tener ciclos económicos marcados de auge y crisis”¹³¹.

¹³¹ Revista Dinero (2010). Sección Economía. “Acciones contra el efecto de la revaluación”. Recuperado el 28 de septiembre 2010 de www.dinero.com.

De igual forma, el Gobierno se compromete a bajar la cifra de desempleo de 12%, crear una ley de tierras para devolverlas a los campesinos, mantener los índices de seguridad, implementar una reforma a la salud, ratificar los tratados de libre comercio con Estados Unidos y la Unión Europea, construir 300 kilómetros de dobles calzadas por año, destinar 120 mil millones de pesos para infraestructura turística como por ejemplo centros de convenciones, muelles, malecones, parques temáticos, entre otros.

Igualmente, Beatriz Uribe, ministra de Medio Ambiente y Vivienda, menciona que “la prioridad en este Gobierno es gestionar una política de vivienda que provea herramientas para que se construya un millón de viviendas y para que un millón de familias las puedan comprar”¹³².

“Vivienda es una de las locomotoras del Gobierno del Presidente Santos, por su capacidad para generar empleo y para mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos. Calculamos que entre empleos directos e indirectos se generará cerca de 800 mil empleos nuevos al incrementar el número de viviendas nuevas en el cuatrienio, de 600 mil a un millón”¹³³.

¹³² El Universal (2010). “Nueva estrategia: hacer más viviendas para generar empleo”. Recuperado el 28 de septiembre 2010 de www.ElUniversal.com.co

¹³³ Ibid.

5.7.1.4 Variable Social

➤ **Sector de la Construcción.** A continuación se mencionan los proyectos que se están adelantando en el ámbito social.

- Vivienda de interés social – VIS. “El Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 incorporó dentro de los Programas Integrales de Ciudades Amables la figura de Macroproyectos de Interés Social Nacional – MISN, definidos como el conjunto de acciones orientadas a la ejecución de operaciones urbanas integrales, con capacidad de generar impactos en el conjunto de la estructura espacial urbana y regional y de orientar el crecimiento general de las mismas. Los MISN garantizan la actuación integral del Estado conjuntamente con la participación del sector privado para la generación de suelo para VIS y la construcción e incorporación de equipamientos e infraestructura de escala regional o nacional en el ordenamiento territorial.”¹³⁴

Cali y Buenaventura presentan problemas de asentamientos precarios que ocupan zonas de alto riesgo o de importancia ambiental, de déficit de espacio público y equipamientos comunitarios, y de escasez de suelo urbanizable.

El Gobierno Nacional ha decidido desarrollar proyectos de vivienda de interés social con el propósito de mejorar las condiciones de vida de la población más vulnerable e impulsar el desarrollo urbanístico de estas ciudades.

¹³⁴ Documento Conpes 3476, “Importancia Estratégica de los macroproyectos de Vivienda de Interés Social en Cali y Buenaventura”, Bogotá, 9 de Julio de 2007.

Por una parte en Cali, se plantea en una primera fase, la ejecución de aproximadamente 3.000 soluciones de vivienda, con el fin de reubicar hogares localizados en zonas de alto riesgo. En una segunda fase, se espera construir cerca de 3.700 viviendas. Además, se pretende financiar parcialmente el equipamiento comunitario de los proyectos y cerca de 1.000 mejoras de vivienda.

Por otra parte en Buenaventura, el proyecto de Vivienda de Interés Social plantea la reubicación de aproximadamente 3.400 hogares localizados en zonas de alto riesgo. En la zona que queda desocupada, se planea implementar el proyecto de espacio público *Malecón Perimetral del Mar*.

Los municipios garantizarán la construcción de los centros educativos y escenarios deportivos y recreativos necesarios para atender a la población localizada en cada proyecto.

Se estima que los proyectos tendrán un costo total de \$233,6 mil millones, de los cuales \$185,9 mil millones serán financiados por parte del Gobierno Nacional¹³⁵.

- Ciudad Paraíso. Proyecto presentado por la Administración Municipal de Cali que comprende la recuperación urbana de 23,16 hectáreas en los barrios San Pascual, El Calvario y Sucre.

Este se desarrolla en tres etapas y articula una serie de construcciones e intervenciones urbanas a lo largo del Corredor Oriental del MÍO.

Para esta zona se contempla, la construcción de la sede de la Fiscalía, del equipamiento comunitario y administrativo y de las edificaciones

¹³⁵ Ibid.

públicas. Además la habilitación de amplias zonas de espacio público, establecimientos comerciales y vivienda.

Se estima que la primera fase requiere inversiones del orden de los 45 mil millones de pesos y genera 10.000 empleos.¹³⁶

- Parque Del Agua. Proyecto en el que participan la Cámara de Comercio de Cali, la Alcaldía de Cali y la Gobernación del Valle para desarrollar espacios dedicados a la recreación, el encuentro y la educación ambiental, para mejorar la calidad de vida de los caleños.

Consta de la construcción del Santuario del Agua, senderos y puentes peatonales, tres torres miradores, sendero sobre el barrio Nacional, charco de las nutrias, el pabellón planeta azul, las terrazas gastronómicas los Manglares y la Plaza de los Remolinos.

El proyecto obedece a la necesidad de generar conciencia ambiental, desarrollar actividad cultural y de esparcimiento y propiciar espacios para eventos comunitarios y académicos en torno al tema ambiental.¹³⁷

Se considera que se requiere la inversión de 50 mil millones de pesos para su construcción.

- Ciudadelas Educativas. Las ciudadelas son escenarios para desarrollar la renovación urbana, social y educativa.

En las 21 Megaobras, está contemplada la construcción de 2 ciudadelas educativas: Ciudadela Isaías Duarte Cancino y Ciudadela Eustaquio Palacios.

¹³⁶ Alcaldía de Cali (2010,01,15). Ciudad Paraíso, una realidad para la renovación del centro. Recuperado el 28 de septiembre 2010 de www.cali.gov.co

¹³⁷ El Tiempo (2010). 50.000 millones de pesos costará la construcción del Parque del Agua en Cali. Recuperado el 28 de septiembre 2010 de www.ElTiempo.com/occidente

La primera se levanta en un lote de 194.000 metros cuadrados en el corregimiento de Navarro. Los edificios administrativos y los espacios públicos se construirán con recursos renovables.¹³⁸

La segunda se localiza cerca de Siloé. Tiene una biblioteca pública, un colegio que abre por las noches y los fines de semana para educar a los adultos, un CALI (Centro de Atención Local Integrada), una estación de policía y un centro de salud.

➤ **Sector de las Telecomunicaciones**

- Compartel. La Ley 142 de 1994 ordena al Gobierno invertir recursos en el fomento de programas de telefonía social, dirigidos a zonas rurales y urbanas, caracterizadas por la existencia de usuarios con altos índices de necesidades básicas insatisfechas.

En 1999, se crea el Programa Compartel que busca dar acceso generalizado a los servicios básicos de telecomunicaciones, iniciando con el servicio de telefonía y posteriormente integrando otros servicios a medida que los avances tecnológicos y la disponibilidad de recursos lo permitan.

Su objetivo es dar acceso de los colombianos de las zonas apartadas a los servicios de telecomunicaciones de la siguiente forma¹³⁹:

¹³⁸ El Tiempo (2010). Cali tendrá 3 ciudadelas educativas; invertirá \$170.000 millones y estarán listas entre 2010 y 2011. Recuperado 28 de septiembre 2010 de www.ElTiempo.com/occidente

¹³⁹ MINTIC (2010). Programa Compartel. Recuperado el 28 de septiembre 2010 de www.mintic.gov.co

- Telefonía: reposición y ampliación de líneas telefónicas para localidades de más de 150 habitantes que no dispongan de servicio telefónico a una distancia razonable.
- Internet: masificación de Internet cubriendo todas las cabeceras municipales de los centros poblados con más de 1.700 habitantes.
- Banda ancha: conectividad en banda ancha a Instituciones públicas

Para la operación de Compartel, el MINTIC define la penetración según criterios técnicos de demanda y cobertura. Y selecciona, a través de licitaciones públicas, los operadores con las tecnologías más eficientes que garanticen la operación y el mantenimiento. También asigna recursos de fomento para apoyar los planes de negocio por un tiempo establecido (6 – 10 años).

En el proceso licitatorio pueden participar operadores públicos y privados, nacionales y extranjeros.

De los 441 mil millones de pesos presupuestados para el 2010, se han ejecutado 282 mil millones de pesos, es decir el 59,54%¹⁴⁰

- Territorios Digitales. Territorios Digitales forma parte de la política social del Gobierno, en materia de telecomunicaciones. El objetivo es “promover, facilitar, apoyar y orientar iniciativas de desarrollo social y económico basadas en el uso intensivo y masivo de las TIC, y en la apropiación social de los beneficios que de ello se derivan. La finalidad es lograr que todas las regiones del país conozcan, accedan y se apropien de las oportunidades y beneficios que ofrecen las TIC para hacer más productivo y competitivo el desempeño de los individuos y de

¹⁴⁰ Ibid.

las organizaciones, con miras a mejorar la calidad de vida de los colombianos”¹⁴¹. Se trata de que todos los colombianos estén “conectados e informados”.¹⁴²

Este programa parte del reconocimiento de las capacidades locales e institucionales de las regiones en términos de internet, computadores, medios audiovisuales, sitios web, software, sistemas de información, telefonía, correo electrónico y redes troncales de comunicaciones, entre otros.

El objetivo es gestar acciones y liderar proyectos de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para desarrollar las diferentes políticas a implementar, para estimular el desarrollo económico y para cerrar las brechas sociales. Para esto, se tienen en cuenta las sinergias existentes entre el Gobierno y los diferentes entes estratégicos, tales como, la Cámara de Comercio, los operadores de telecomunicaciones, las universidades, la comunidad, etc.

Con Territorios Digitales se permite el acceso, uso y apropiación de las TIC, se eliminan las barreras geográficas, se mejora la calidad de vida y el bienestar social de los colombianos, se incrementa la participación ciudadana, se impulsa el crecimiento económico y se fomenta la competitividad y la productividad de las regiones al responder a las necesidades de desarrollo en infraestructura.

¹⁴¹ MINTIC. (2010) Programas Estratégicos, Territorios digitales. Recuperado el 28 de septiembre 2010, de www.mintic.gov.co

¹⁴² Ibid.

5.7.1.5 Variable Tecnológica. De acuerdo con conocimiento del sector, se puede afirmar que en Colombia, en el año 2000, las telecomunicaciones inalámbricas se ofrecen en forma limitada, con el desarrollo del sector, estas tecnologías evolucionan en forma significativa.

Los operadores de telefonía fija descubren en las tecnologías inalámbricas una alternativa para ampliar la cobertura en corto tiempo y a costos comparables a las líneas tradicionales de cobre. Este tipo de servicio constituye una solución para atender las necesidades de comunicación de las zonas rurales de las ciudades y de los lugares donde no es posible llegar con el par de cobre.

Sin embargo, actualmente, el mercado de las telecomunicaciones inalámbricas se encuentra estancado.

En cuanto a internet, es posible decir que se cuenta todavía con un mercado por explotar, a pesar del crecimiento que ha presentado en los últimos años al pasar de “3,18 millones de conexiones en diciembre de 2009 a 3,30 millones de conexiones en marzo de 2010”¹⁴³. Existen, en el territorio colombiano, millones de usuarios y miles de empresas a los que es indispensable llegar con el servicio de internet para satisfacer las necesidades de comunicación y de competitividad respectivamente.

De allí, que sea necesario, desarrollar la infraestructura y el mejorar el acceso a las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones para garantizar la popularización y el aumento de la penetración de la banda ancha.

¹⁴³ El Colombiano (2010,09,07). Colombia tiene ocho millones de usuarios de internet residencial. Recuperado el 28 de septiembre 2010, de www.ElColombiano.com

Para lograr el fortalecimiento del sub- sector de internet, se debe incrementar la cobertura, la penetración y promover el acceso y uso de este servicio para el sector residencial y comercial, sobre todo, en los estratos 1 y 2, así como en las zonas rurales.

Cabe anotar, que en los próximos 10 años las telecomunicaciones, desde el punto de vista tecnológico, estarán gobernadas por las tecnologías inalámbricas y las tecnologías de banda ancha. Por lo tanto, es clave que el Estado promueva y facilite el acceso a estas tecnologías (sobre todo con la eficiente asignación de las bandas del espectro radioeléctrico), realice inversiones en infraestructura que permita un aumento de la cobertura y la penetración y que los operadores se fortalezcan para prestar servicios bajo estas tecnologías.

En la actualidad, gracias a la evolución tecnológica, se da el transporte de diferentes servicios de telecomunicaciones por una sola red. Gracias a esto, los proveedores y los usuarios tienen la oportunidad de disfrutar de la convergencia de plataformas de servicios.

Esto significa, que un mismo operador tiene la posibilidad de ofrecer múltiples servicios.

Hoy en día, en el mercado, es posible que el operador de internet implemente el Voz IP para prestar servicios de telefonía, que el operador de telefonía móvil

ofrezca servicios de internet banda ancha, que las tecnologías inalámbricas de banda ancha brinden servicios de telefonía fija y móvil, y que las conexiones IP permitan la prestación de servicios de telefonía fija y móvil.

Además, como ejemplo de convergencia de plataformas, se tienen los triple play o combos, donde se ofrece el servicio de telefonía, internet y televisión en un mismo paquete.

Después de revisar el entorno con la herramienta PEST, se procede a utilizar el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para ampliar el análisis.

5.7.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Herramienta para evaluación del entorno directo de la organización bajo cinco parámetros.

5.7.2.1 Competidores potenciales. Este factor está basado en la dificultad o facilidad para superar las barreras de entrada a la industria.

Enseguida, se examinan algunos elementos que definen si en el caso de POLOINGSA, existen o no barreras de entrada para los competidores:

- Economías de escala: al no tratarse de una empresa manufacturera, se considera que se alcanzan economías de escala con la experticia del personal en terreno. Gracias a ésta, se culminan las actividades de obra con mayor eficiencia. La compañía cuenta con trabajadores con más de 10

años de antigüedad, en los que ha invertido tiempo y dinero para su formación.

- Ventajas en producción y distribución: aquí se tiene en cuenta la experiencia acumulada de POLOINGSA, que tiene 28 años en el mercado. Su experiencia específica, le da un alto poder de contratación, requisito necesario en los procesos licitatorios. Adicionalmente, su larga trayectoria le ha permitido desarrollar proveedores que le han concedido condiciones comerciales que se ajustan a las necesidades del sector.
- Valor de la marca: POLOINGSA, durante los últimos 28 años ha trabajado con Emcali y con la ERT, firmas que manejan el negocio de las telecomunicaciones en Cali y en el Valle del Cauca. Esta labor le ha otorgado reconocimiento y por lo tanto una posición privilegiada en dichas entidades.
- Apalancamiento financiero: la organización cuenta con un cupo de crédito suficiente en tres entidades financieras de la ciudad y con condiciones de pago de 60 días con sus proveedores. Este apalancamiento le permite invertir en maquinaria y equipo y acceder a descuentos con sus proveedores en la compra de materias primas.
- Costos de cambio de proveedor: POLOINGSA está certificado en ISO 9001 versión 2008. Esta acreditación se traduce en una estandarización de procesos que significa una garantía para sus clientes. También, POLOINGSA tiene el capital de trabajo suficiente para apalancar los proyectos. Estas dos razones, hacen que para el cliente sea costoso cambiarlos como proveedor.

Por lo anterior, se considera que existen fuertes barreras de entrada para los competidores, debido a la necesidad de contar con tecnología, equipos, mano de obra especializada y experiencia certificada ante las empresas operadoras y constructoras.

5.7.2.2 Rivalidad entre los competidores actuales. A nivel nacional existen diez (10) competidores, de los cuales cinco (5) se ubican en Cali (Teorema, Incel, Gama Ingenieros, Delgado Ingenieros, Proing), y se diferencian por su capacidad financiera (capital de trabajo) y operativa (especialmente talento humano).

La rivalidad entre los competidores no es tan fuerte, manejan cierto grado de colaboración y apoyo, y no existe una marcada guerra de precios.

Las buenas relaciones entre los competidores permiten el desarrollo de proyectos de Benchmarking.

5.7.2.3 Poder de negociación de los clientes. A continuación se analizan las características que se deben tener en cuenta para definir el poder de negociación de los clientes:

- Tamaño de los clientes frente al tamaño de los proveedores: en este caso los clientes de la industria son pocos y contratan grandes volúmenes de obra, y los proveedores son pequeños, por ende el poder de negociación de los compradores es alto.

- Grado de concentración de las ventas: como las ventas de POLOINGSA están normalmente concentradas en cuatro clientes, el poder de negociación de estos últimos es alto.
- Nivel de diferenciación de los productos: estos no se pueden catalogar como commodities puesto que se trata de obras a la medida del cliente, las cuales requieren de tecnología y mano de obra especializada.
- Costos por cambio de proveedor: aplica lo mismo que lo expuesto en el último punto del numeral 4.7.2.1.
- Amenaza de integración hacia atrás de los compradores: los clientes tienen estructuras muy robustas, lo cual les implica grandes costos al realizar las actividades de obra por su cuenta. En este caso, su poder de negociación es bajo.
- Dependencia de los compradores: aquí el poder de negociación de los clientes es alto puesto que si no generan obras, las empresas como POLOINGSA no pueden trabajar.

El 35% de los ingresos de POLOINGSA provienen de contratos con Emcali, otro 35% proviene de contratos con el Consorcio Conciviles – Concreto (contratista de Metro Cali en la obra del MIO – Troncal Aguablanca) y el restante 30% corresponde a contratos con otras empresas del sector público y privado.

En el caso de POLOINGSA, dos clientes representan el 70% de sus ventas, en consecuencia su poder de negociación es alto.

5.7.2.4 Poder de negociación de los proveedores. Seguidamente se revisan los aspectos relacionados con el poder de negociación de los proveedores:

- Tamaño de los clientes frente al tamaño de los proveedores: los principales proveedores de la firma son pocos y venden grandes volúmenes. Se trata de empresas como ARGOS, CEMEX, CENTELSA, DIACO, SIDOC, IMEC, PAVCO, etc. Su poder de negociación es alto.
- Grado de concentración de las compras: los materiales representan más del 70% del costo de las ventas y la mano de obra el 20%. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es alto.
- Disponibilidad de productos sustitutos: el cemento, el cable y la tubería (principales materias primas de la organización) no tienen sustitutos. Por consiguiente el poder de negociación de los proveedores es alto.
- Costos por cambio de proveedor: no hay posibilidad de cambiar el proveedor, su poder de negociación es alto.

De acuerdo con lo anterior, el poder de negociación de los proveedores es alto. POLOINGSA, para la compra de materiales, busca negociar plazos de pago y descuentos por volumen.

En cuanto a la mano de obra su poder de negociación es alto por su escasez y gran especialización. Es muy apetecida por todos los competidores de la industria y por las empresas operadoras.

5.7.2.5 Productos sustitutos. Por una parte, se puede decir que en el sector de la construcción en el que se desempeña POLOINGSA, no existen sustitutos. Las obras ofertadas corresponden a proyectos donde el principal componente

es el concreto que no puede ser remplazado ni por la madera ni por el metal, por tratarse de obras de construcción de pavimentos, de redes telefónicas, de acueducto y alcantarillado.

Por otra parte, aunque en el sector de las telecomunicaciones se prevé el reemplazo de las tecnologías alámbricas por las tecnologías inalámbricas y satelitales, no se vislumbra que en el corto y mediano plazo esto vaya a suceder, ya que dichas tecnologías implican grandes inversiones de capital.

Por lo anterior se considera que no existen productos sustitutos para la oferta de servicios de POLOINGSA.

Para complementar el análisis realizado con las dos herramientas anteriores, se procede a examinar el entorno externo e interno con la matriz DOFA.

5.7.3 Matriz DOFA. Instrumento que tiene en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que pueden influir en el desempeño de la organización.

5.7.3.1 Debilidades

- El capital de trabajo de la empresa es pequeño comparado con la capacidad operativa. (D1)
- Alto índice de endeudamiento. (D2)
- Experiencia insuficiente en otros subsectores de la construcción como vías, vivienda, acueducto y alcantarillado. (D3)
- No se cuenta con certificación en Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14001). (D4)

- Alta rotación de los ayudantes de obra. (D5)

5.7.3.2 Oportunidades

- Expectativa de desarrollo económico en el Valle del Cauca y en Colombia. (O1)
- Grandes inversiones de empresas privadas y extranjeras en el sector de las telecomunicaciones y la construcción en Colombia. (O2)
- Amplia oferta de dinero del sector financiero a intereses bajos. (O3)
- Desarrollo de proyectos de la Alcaldía de Cali: 21 Megaobras, MIO. (O4)
- Desarrollo de proyectos de infraestructura vial. (O5)
- Interés del Gobierno en desarrollar proyectos de vivienda de interés social. (O6)
- Ampliación de la cobertura de los servicios de telecomunicaciones de acuerdo con la política del MINTIC. (O7)
- Tendencia del mercado de las telecomunicaciones hacia la convergencia de plataformas: Triple play (TV, Internet, telefonía). (O8)
- Política Estatal encaminada hacia la ejecución de programas sociales tales como Compartel y Territorios Digitales. (O9)
- Ampliación y reposición de redes para acceso a tecnologías de banda ancha. (O10)
- Alianzas estratégicas entre las empresas constructoras, así como entre las empresas de telecomunicaciones, buscando fortalecimiento económico y tecnológico. (O11)
- Reducido número de empresas especializadas en la construcción de redes de telecomunicaciones. (O12)

- Ausencia de productos sustitutos en el mercado. (O13)
- Entrada de nuevas empresas operadoras por acuerdos de TLC. (O14)

5.7.3.3 Fortalezas

- Larga trayectoria en el mercado de la construcción y las telecomunicaciones que le otorga alta capacidad de contratación. (F1)
- Reconocimiento de las empresas operadoras y constructoras a nivel nacional. (F2)
- Confianza del sector financiero y calificación como PYME AAA. (F3)
- Disponibilidad permanente de recursos humanos y técnicos. (F4)
- Experiencia y competencia del personal operativo, supervisores e ingenieros residentes. (F5)
- Certificación del Sistema de Gestión de Calidad por la firma SGS. (F6)
- Confianza por parte de los proveedores del sector. (F7)
- Buenas relaciones con los competidores, lo que permite realizar benchmarking. (F8)
- Conocimiento de la infraestructura de la red propia de algunas empresas operadoras como por ejemplo EMCALI, Telefónica y ETB. (F9)
- Conocimiento de las zonas geográficas del país creando una ventaja frente a las empresas extranjeras. (F10)
- Sistematización para lograr un manejo exacto, oportuno y confiable de la información de los contratos (Softwares: EDIFICAR, SOT y CG UNO). (F11)
- Personal motivado, difícil de robar por la competencia. (F12)

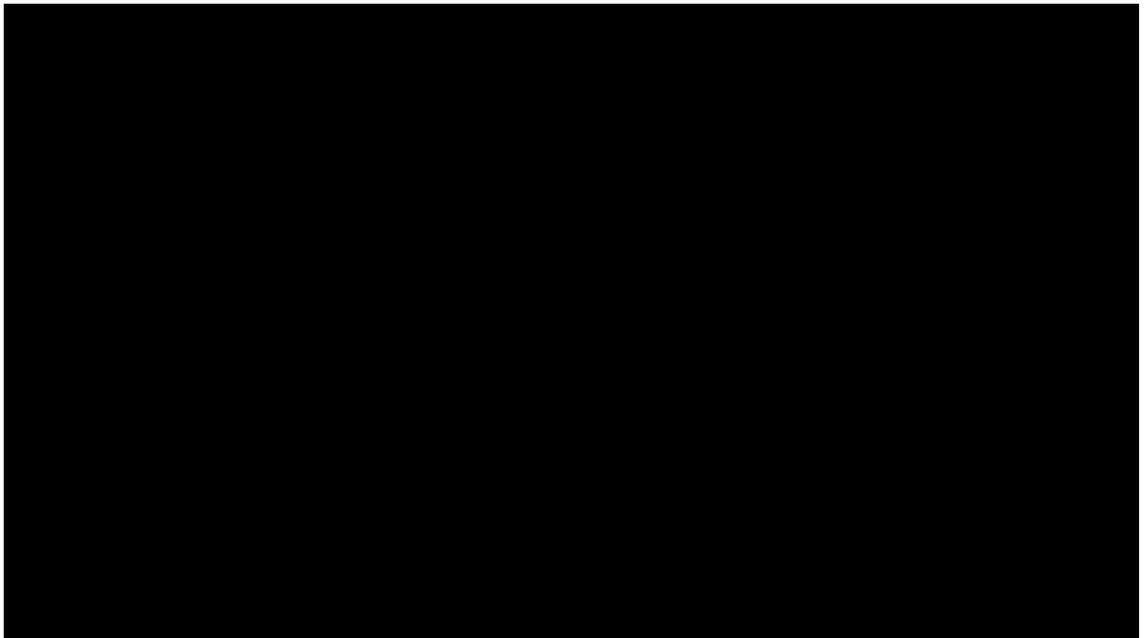
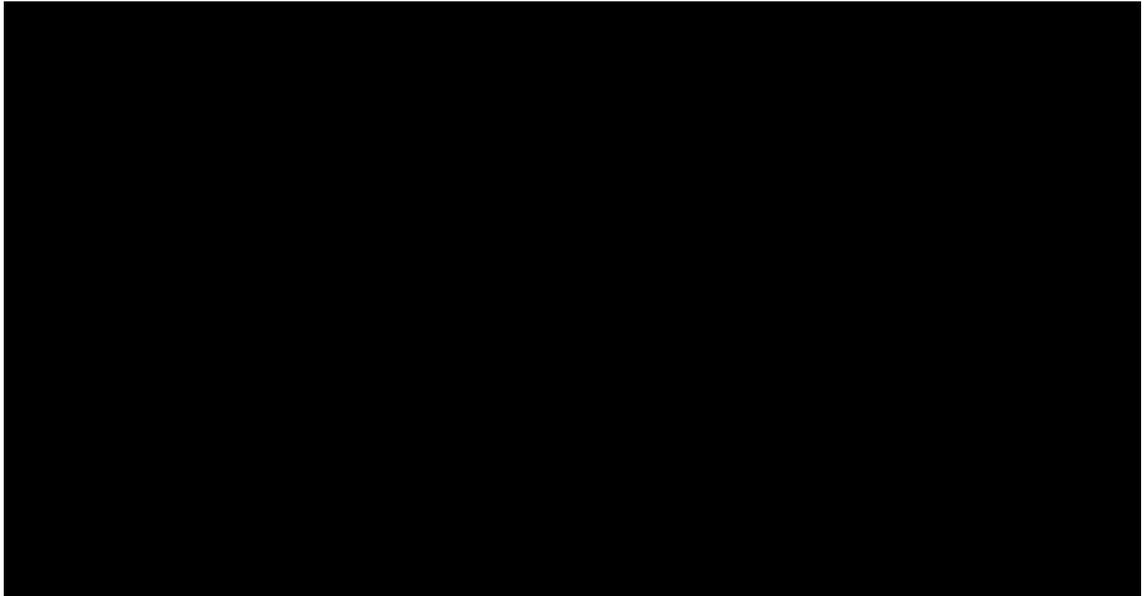
5.7.3.4 Amenazas

- Incertidumbre por los cambios corporativos de las empresas operadoras: escisión del negocio de telecomunicaciones de EMCALI. (A1)
- Desaceleración de la economía en el mundo¹⁴⁴¹⁴⁵. (A2)
- Falta de transparencia en la adjudicación de contratos. (A3)
- Alto poder de negociación de las empresas operadoras y de las constructoras. (A4)
- Escasez y altos costos de mano de obra calificada. (A5)
- Alto poder de negociación de los proveedores. (A6)
- Aumento del costo de las materias primas. (A7)
- Posibilidad de implementación de tecnologías inalámbricas y satelitales. (A8)
- Endurecimiento de la política ambiental para el sector construcción. (A9)

Después de definir los diferentes factores agrupados en debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se continúa con su priorización teniendo en cuenta su importancia para la empresa y su impacto en el término de los próximos tres años. En el gráfico se ubican los factores en los cuadrantes de pocos vitales y muchos triviales. (Tablas 14, 15, 16, 17)

¹⁴⁴ Freytas M. (2010). El FMI alerta sobre una desaceleración de la economía mundial. Recuperado el 10 de octubre de 2010 de www.senalesdelos.tiempos.blogspot.com.

¹⁴⁵ Banamex advierte que hay signos de desaceleración en la economía internacional; afectará desarrollo productivo (2010). Recuperado el 10 de octubre de 2010 de www.diariocritico.com



Después de priorizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se eligen los factores de mayor importancia e impacto y se construye la matriz DOFA, la cual permite definir las estrategias a implementar en POLOINGSA. (Tabla 18).

TABLA 18. Matriz DOFA

		DEBILIDADES		FORTALEZAS						
		D1	D3	F1	F2	F3	F4	F5	F12	
OPORTUNIDADES	O2	3		3	3		3	3		
	O4		2,4	2	2			2		
	O5		2,4	2	2			2		
	O6		2,4	2	2			2		
	O7	2,4		2	2		5	2,5	5	
	O8	2,4		2	2		5	2,5	5	
	O9	2,4		2	2		5	2,5	5	
	O10	2,4		2	2		5	2,5	5	
	O11	3,4	4	3	3		3	3		
	AMENAZAS	A1		2,4	1		1			
		A3		1	1		1			
A4		2	2,4							
A5							5	5	5	
A6		2	2							

①	Proyectos Propios	③	Icotec	⑤	Formacion de Mano de Obra
②	Alianzas Estrategicas	④	Proyectos y Licitaciones		

Fuente: Autoría propia, 2010.

5.7.3.5 Estrategias

➤ **Desarrollo de Proyectos Propios.** Una de las estrategias de la Alta Gerencia de POLOINGSA comprende el desarrollo y la ejecución de proyectos de construcción de vivienda y edificaciones comerciales, que contrarresten la incertidumbre generada por los cambios corporativos al interior de EMCALI y la pérdida de oportunidades para licitar y contratar debido a la falta de transparencia en los procesos de convocatoria y adjudicación.

La larga trayectoria de la organización y su calificación como PYME AAA, le permiten a POLOINGSA conseguir los recursos financieros necesarios para el desarrollo de dichos proyectos que le aseguran experiencia en otros subsectores de la construcción.

➤ **Alianzas Estratégicas.** Al estudiar el entorno directo de POLOINGSA, se observa que tanto los proveedores como las empresas operadoras y constructoras tienen un alto poder de negociación. Además, se constata que EMCALI, uno de los principales clientes de POLOINGSA, atraviesa en la actualidad por cambios corporativos que generan incertidumbre en la continuidad del desarrollo de proyectos de construcción de redes para telecomunicaciones.

Todo lo anterior, sumado a la trayectoria de más de 25 años en el mercado de la construcción y las telecomunicaciones, al reconocimiento del que goza POLOINGSA y a la experticia de su personal operativo, conlleva a que se defina como estrategia la conformación de alianzas estratégicas con otras empresas del sector. Esto con el fin de incrementar su poder de contratación para acceder a proyectos de vivienda, de infraestructura vial, de redes de telecomunicaciones, acueducto y alcantarillado, desarrollados por los Gobiernos locales y nacionales.

Estas alianzas se encaminan a diversificar el portafolio de servicios de la organización y a aumentar su capital de trabajo.

➤ **Creación de la empresa ICOTEC.** En el contexto internacional y nacional, en el sector de las telecomunicaciones, se están generando fusiones y adquisiciones entre las empresas operadoras. Las empresas operadoras extranjeras consideran a Colombia un país atractivo, por lo que deciden invertir en él.

En el proceso de penetración de mercado, estas compañías contratan firmas locales para la construcción de la infraestructura de telecomunicaciones. Con el fin de reunir los requisitos para establecer una relación comercial con dichas organizaciones, POLOINGSA se ve en la necesidad de encontrar aliados estratégicos

debido a su bajo capital de trabajo y a la necesidad de fortalecerse económica y tecnológicamente.

Por lo anterior, se crea ICOTEC, compañía conformada por ICOMON de Brasil, TEXLINE de España, RAC Ingenieros de Bogotá y POLOINGSA de Cali, con el objetivo de contratar con Telefónica Telecom las obras de construcción, ampliación y mantenimiento de las redes de telecomunicaciones en las zonas centro y occidente del país.

En esta alianza estratégica, ICOMON aporta la tecnología por su experiencia con Telefónica en Brasil, TEXLINE aporta el capital, y RAC Ingenieros y POLOINGSA aportan la competencia y disponibilidad de su personal operativo, el conocimiento de las zonas geográficas del país y la experiencia en este tipo de proyectos gracias a su larga trayectoria.

Cabe resaltar que el reconocimiento y la certificación en ISO 9001 constituyen un factor diferenciador cuando las empresas extranjeras buscan un aliado estratégico en el país.

➤ **Fortalecimiento del proceso de Proyectos y Licitaciones.**

EMCALI representa el 35% de las ventas de POLOINGSA, por lo tanto la escisión del negocio de telecomunicaciones de esta empresa operadora, constituye un riesgo para la estabilidad económica de POLOINGSA.

Adicionalmente, el alto poder de negociación de las empresas operadoras y de las constructoras, exige que POLOINGSA reduzca su dependencia al incursionar en otros subsectores de la construcción como son las obras viales, de vivienda y de acueducto y alcantarillado.

De allí, surge la necesidad de fortalecer el proceso de Proyectos y Licitaciones. Este se encarga de monitorear el entorno para conocer las oportunidades que brinda el sector de la construcción y de las telecomunicaciones. Hoy en día, se resaltan oportunidades como las 21 Megaobras, el MIO, los proyectos de infraestructura vial, de vivienda de interés social, la ampliación de la cobertura de los servicios de telecomunicaciones, la convergencia de plataformas, la ejecución de programas sociales tales como Compartel y Territorios Digitales, y la ampliación y reposición de redes para acceso a tecnologías de banda ancha.

Con la ejecución de este tipo de proyectos, POLOINGSA logra aumentar su capital de trabajo de forma que en el futuro pueda acceder a obras de mayor envergadura.

➤ **Formación de Mano de Obra.** Dada la escasez y los altos costos de la mano de obra calificada, POLOINGSA en alianza con el Sena y el Instituto Antonio José Camacho, decide formar tecnólogos con

competencias para trabajar en la construcción y el mantenimiento de infraestructura de redes.

Este programa de formación consiste en recibir aprendices para enseñarles actividades específicas como empalmería, liniería, canalizaciones aéreas y terrestres, instalación de líneas telefónicas y de banda ancha, realización de cruzadas, entre otros. Cabe resaltar que POLOINGSA como empresa constructora, no está obligada a cumplir con la cuota de aprendices estipulada por la ley 789 de 2002.¹⁴⁶

Con esta estrategia se busca participar en obras relacionadas con la ampliación de la cobertura de los servicios de telecomunicaciones, en la convergencia de plataformas, en la ejecución de programas sociales tales como Compartel y Territorios Digitales, y en la ampliación y reposición de redes para acceder a tecnologías de banda ancha. Esto se logra si se dispone permanentemente de un recurso humano motivado, competente y con experiencia que satisfaga la demanda de las empresas operadoras.

En seguida se aplica la Estrategia del Océano Azul para complementar el análisis externo e interno.

¹⁴⁶ Ley 789 de 2002, Diario Oficial No 45.046 de 27 de diciembre de 2002.

5.7.4 La Estrategia del Océano Azul. Método para la formulación de estrategias que generen ventajas competitivas.

En el escenario actual, POLOINGSA se encuentra ubicado en un mercado donde diez empresas del sector de la construcción luchan para ganar participación a costa del resto de competidores. Estas compañías ofrecen servicios similares, por lo tanto compiten con precio sacrificando rentabilidad y crecimiento.

A lo anterior se le suma que tanto los clientes (empresas operadoras y constructoras) como los proveedores son firmas con alto poder de negociación y que EMCALI, cliente que representa el 35% de las ventas de POLOINGSA, está atravesando por un proceso de escisión.

Ante esta situación, la Alta Gerencia se concentra en monitorear el entorno para encontrar estrategias que se conviertan en un océano azul.

En este caso, se define la estrategia de desarrollo de proyectos propios.

En los últimos 28 años, POLOINGSA ha encaminado su estrategia a la contratación de servicios con empresas operadoras públicas y privadas, como son EMCALI, Telefónica, ERT y ETB.

Con el desarrollo de proyectos propios, se da una reorientación estratégica para atraer a los no clientes, generar nuevas demandas y crear mercados que los competidores no han explotado.

Considerando la oferta de capital por parte de las entidades financieras a intereses bajos, se decide incursionar en la construcción de edificaciones para vivienda y establecimientos comerciales. Esta estrategia le permite a POLOINGSA ingresar a nuevos mercados para abandonar el océano rojo en el que se encuentra, con el fin de eliminar la dependencia de sus clientes actuales y diversificar su portafolio de servicios.

De acuerdo con la metodología expuesta en el libro, se procede a revisar las seis vías para construir un Océano Azul.

5.7.4.1 Las seis vías para construir un Océano Azul.

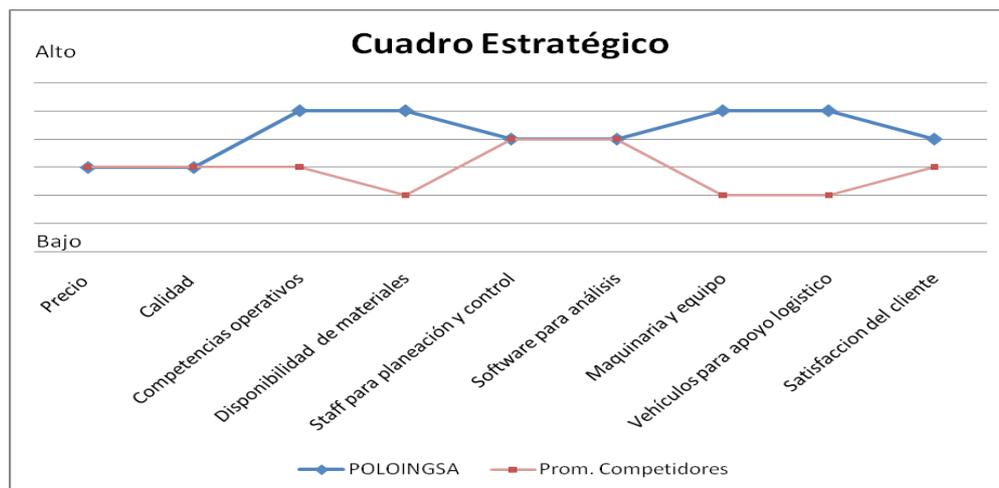
- **Primera vía: mirar a través de las industrias alternativas.** En el caso de POLOINGSA, las industrias alternativas son la construcción metálica y la construcción en madera. La alta gerencia descarta la primera puesto que requiere conocimientos técnicos en cálculo estructural, capital de trabajo importante e instalaciones adecuadas para el almacenamiento del acero cuyo volumen es considerable. También excluye la segunda por no ser ecológicamente amigable. Por lo tanto, se decide continuar en la industria de la construcción en concreto.

- **Segunda vía: mirar a través de los grupos estratégicos dentro de la industria.** En este caso, la Alta Gerencia se enfoca en subsectores tales como la construcción de vivienda, bodegas, locales, edificios, entre otros, los cuales son diferentes al subsector de la construcción de infraestructura para redes de telecomunicaciones.
- **Tercera vía: mirar a través de la cadena de compradores.** Se redefine el grupo de clientes actual compuesto por las empresas operadoras públicas y privadas y las constructoras, para atender a particulares.
- **Cuarta vía: mirar a través de la oferta de productos y servicios complementarios.** POLOINGSA actualmente se encarga de construir la infraestructura para generar el acceso a las redes de telefonía, internet, acueducto, alcantarillado y energía. Para complementar esta actividad, se crea la estrategia del desarrollo de proyectos propios con el fin de entregarle al cliente final, la edificación con las conexiones a las redes de servicios públicos.
- **Quinta vía: mirar a través del llamamiento funcional o emocional de los compradores.** En el sector de la construcción en el que se encuentra actualmente POLOINGSA, las decisiones de los clientes obedecen principalmente a motivaciones funcionales. Con el desarrollo de los proyectos propios, se trataría de generar motivaciones emocionales al ofrecer obras a la medida de los compradores y no según un estándar.
- **Sexta vía: mirar a través del tiempo.** La estrategia de proyectos propios se define al analizar el entorno. La Alta Gerencia considera

importante continuar monitoreando el entorno para detectar cambios en tendencias que puedan afectar la compañía. De esta forma se procuraría no volver a caer en un océano rojo nuevamente.

5.7.4.2 Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras. Se procede a realizar el cuadro estratégico de POLOINGSA para establecer una perspectiva global que brinde la posibilidad de encontrar un océano azul. (Gráfico 25).

Gráfico 25. Cuadro estratégico actual de POLOINGSA



Fuente: Autoría propia, 2010.

Teniendo en cuenta el gráfico anterior, se puede decir que en los elementos como el precio, la calidad, el staff para planeación y control de las obras y el software para análisis y control de la información,

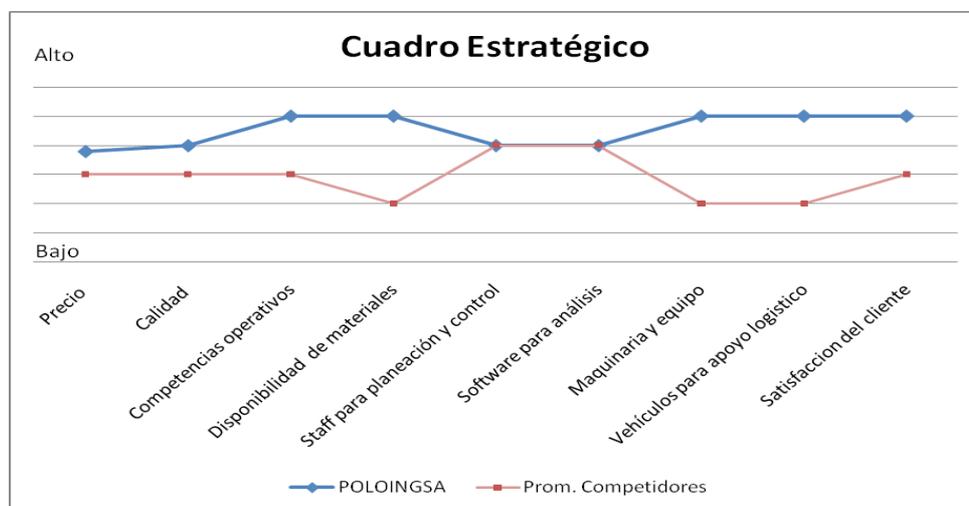
POLOINGSA y la competencia invierten montos similares, por lo tanto estos no constituyen un factor diferenciador.

También se observa que en ninguno de los elementos, POLOINGSA se encuentra por debajo de la competencia, por tal motivo no se requiere hacer cambios para eliminar factores débiles.

Por el contrario, se observa que los factores como las competencias del personal operativo, la disponibilidad de materiales, la disponibilidad de maquinaria, equipo y vehículos para apoyo logístico, son superiores a los de la competencia y representan oportunidades que la compañía debe explotar.

Después de hacer las observaciones en campo y revisar las seis vías para construir un océano azul, se determina el cuadro estratégico anhelado para POLOINGSA. (Gráfico 26).

Gráfico 26. Cuadro estratégico proyectado para POLOINGSA



Fuente: Autoría propia, 2010.

La estrategia de desarrollo de proyectos propios, permitirá que la Alta Gerencia disminuya la dependencia de las empresas operadoras y constructoras que tienen un alto poder de negociación y condicionan los precios.

La compañía cuenta con bodegas donde puede almacenar los materiales para sus proyectos, maquinaria, equipo y vehículos propios que no implican sobrecostos en alquileres, personal altamente calificado que le permite ser eficiente y satisfacer las expectativas del cliente.

El objetivo radica en aprovechar las fortalezas que tiene frente a los competidores y generar rentabilidad.

5.7.4.3 Ir más allá de la demanda existente. Para continuar con la formulación de la estrategia del océano azul para POLOINGSA, se revisan las necesidades de los no clientes y ofrecerles los servicios que las satisfagan.

Se consideran No clientes a los particulares y empresas interesadas en comprar locales, bodegas, viviendas familiares, apartamentos, apartaestudios, entre otros.

5.7.4.4. Aplicar la secuencia estratégica correcta. Este paso consiste en revisar la idea escogida para validar si es comercialmente viable. (Gráfico 27).

Gráfico 27. La secuencia de la estrategia del Océano Azul



Fuente: Autoría propia, 2010.

5.7.4.5 Mapa de utilidad para los compradores. Además se evalúa la utilidad y el valor del producto para el comprador. Se citan los aspectos más relevantes en la tabla 19.

TABLA 19. Mapa de utilidad para los compradores

LAS SEIS ETAPAS DEL CICLO DE EXPERIENCIA DEL COMPRADOR						
	1. Compra	2. Entrega	3. Uso	4. Complementos	5. Mantenimiento	6. Eliminación
LAS SEIS PALANCAS DE UTILIDAD	Productividad del cliente	se ofrecen edificaciones al gusto del cliente y que satisfagan sus necesidades.	Esta sujeto a cronogramas de obra y al cumplimiento de metas de ventas del proyecto.	Entrega formal de especificaciones de la edificación.	Si se necesitan complementos y se le dan al cliente en el momento de entrega del proyecto.	Requiere mantenimiento externo y la frecuencia la define el dueño. El precio del mantenimiento dependerá del tipo de edificación y del gusto del dueño.
	Simplicidad	El lugar de compra es seguro, atractivo y asequible según el tipo de cliente y la ubicación del proyecto.	El proyecto se entrega completamente listo. El cliente no tiene que considerar tramites complejos.	Dependen del tipo de edificación y las especificaciones solicitadas por el cliente.	Normalmente el costo diferencial no es tan alto y se desarrollan al mismo tiempo del proyecto, sin requerir tiempo adicional.	La venta de la edificación depende de condiciones de mercado y de ciclo económico.
	Comodidad					
	Riesgo					
	Diversión e imagen					
Amabilidad con el Medio Ambiente	La compañía cumple con la certificación 18001.		Depende del uso y la eficiencia que considere en el diseño.	Depende del uso y la eficiencia que considere en el diseño.	Depende de los productos e insumos para realizar las actividades de mantenimiento pueden ser o no amigables con el medio ambiente.	

Fuente: Autoría propia, 2010.

5.7.4.6 Política estratégica de precio. El siguiente paso, consiste en definir el precio estratégicamente correcto para garantizar las ventas, al conseguir compradores que estén dispuestos a pagar por lo ofrecido.

En primer lugar, se determina la franja de precios. En el caso de POLOINGSA, se considera una franja alta puesto que el producto ofrecido es personalizado y difícil de imitar. Además su mercado objetivo son las personas de estratos 5 y 6 y las compañías.

En segundo lugar, se define un nivel de precios en la franja. Dicho nivel es bajo ya que el producto no tiene protección legal y aunque es difícil de imitar, esto no es imposible.

5.7.4.7. Fijación de costos mínimos. Seguidamente se fijan las políticas para lograr que la estructura de costos sea baja.

Por cada proyecto, el director de obra y su equipo de ingenieros residentes y supervisores determinan el presupuesto de la obra. Esto permite controlar el consumo de materiales, los tiempos de ejecución de las actividades, los costos fijos y reducir al mínimo los desperdicios. El control estricto del presupuesto le permite a la dirección tomar medidas a tiempo.

Otra política que se establece son las alianzas para reducir los costos de las compras. Por un lado, se consideran las alianzas con proveedores para la negociación de materiales con descuentos especiales por volumen de compras anuales. Por otro lado, se consideran las alianzas con otros constructores para realizar importaciones en grupo.

5.7.4.8 La adopción del modelo de negocios. La Alta Gerencia debe considerar la manera de evitar la oposición de los empleados, los socios y el público en general, en la adopción de la idea de negocios.

Con los empleados, se utilizarán dos mecanismos para la divulgación de la estrategia del océano azul que permitan romper la resistencia al cambio y alentar la participación del personal.

En el comité de calidad quincenal, se definirán las acciones a seguir para poner en marcha la estrategia y se establecerán las pautas para bajar la información hasta la base de la organización.

En la reunión mensual con la gerencia, se informarán los avances a todo el personal y se brindará un espacio para su participación.

Con respecto a los socios, la gerencia no se ve obligada a convencerlos para desarrollar el proyecto puesto que ellos han depositado su confianza en las decisiones del gerente y no las cuestionan, solo exigen retroalimentación oportuna.

No se espera oposición del público en general puesto que el proyecto no vulnera las normas sociales o políticas establecidas. La firma cumplirá

con todos los requisitos exigidos a los constructores por parte de entes gubernamentales como son planeación municipal, las corporaciones autónomas regionales, las curadurías, entre otros.

El único inconveniente podría provenir del impacto ambiental. Para ello POLOINGSA establece políticas que van de la mano con la preservación del medio ambiente y que mitiguen el impacto ambiental.

5.7.4.9 Incorporar la ejecución a la estrategia. Para ejecutar la idea de negocio, la Alta Gerencia de POLOINGSA le comunica abiertamente al personal la estrategia y los objetivos a alcanzar. Esto hace que los empleados la entiendan, se identifiquen y se comprometan con la consecución de los resultados.

Al involucrar a los empleados en la definición de acciones y metas, se logra que éstos estén dispuestos a cumplir con los objetivos generales y con los propios y a superar las expectativas. Para estimular lo anterior, la Alta Gerencia debe diseñar un sistema de reconocimiento y recompensa que motive al personal y contribuya al éxito de la organización.

De acuerdo con todo lo anterior, el desarrollo de los proyectos propios en construcción de vivienda y edificaciones comerciales es un Océano Azul para POLOINGSA.

Después de establecer las estrategias a implementar, se define el sistema para adelantar la gestión empresarial y monitorear el

cumplimiento de los objetivos de largo plazo, mediante la herramienta Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

5.7.5 Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard. La Alta Gerencia revisa el cumplimiento de los objetivos estratégicos, mediante el seguimiento y control de indicadores de tipo financiero y no financiero.

A continuación, se presentan los indicadores estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para POLOINGSA.

5.7.5.1 Perspectiva Financiera. Los indicadores de esta perspectiva miden el cumplimiento de los objetivos estratégicos de generación de crecimiento y rentabilidad. Se consideran cuatro indicadores. (Tabla 20)

Tabla 20. Perspectiva Financiera – Indicadores

Indicador	Objetivo	Formula	Meta	
			Satisfactoria	Sobresaliente
Cumplimiento de Facturación	Medir la gestión de la empresa para garantizar los ingresos operacionales.	$\frac{\text{Valor de contratos en el año}}{\text{Meta de ingresos anual}} \times 100$	95% - 100%	> 100%
Rentabilidad Neta	Medir la gestión de la empresa para garantizar la rentabilidad propuesta.	$\frac{\text{Utilidad Neta anual}}{\text{ventas anuales}} \times 100$	3% - 4%	> 5%
Adjudicación de ofertas	Medir la gestión de la empresa para garantizar las ventas anuales esperadas.	$\frac{\text{Valor de las ofertas adjudicada}}{\text{Meta de ingresos anual}} \times 100$	100%	> 100%
Control de costos	Medir la gestión de la empresa para reducir los	$\frac{\text{Costos de ejecución de las obras}}{\text{Meta de ingresos anual}} \times 100$	100%	< 100%

	costos operacionales y financieros para alcanzar la meta de rentabilidad.	Presupuesto de la obra		
--	---	------------------------	--	--

Fuente: Autoría propia, 2010.

5.7.5.2 Perspectiva Clientes. Los indicadores de esta perspectiva miden el cumplimiento del objetivo estratégico de incremento en la participación de mercado con el aumento y la retención de clientes valiosos, la búsqueda de nuevos nichos de mercado y el desarrollo de nuevos clientes. Se consideran cuatro indicadores. (Tabla 21).

Tabla 21. Perspectiva Clientes – Indicadores

Indicador	Objetivo	Formula	Meta	
			Satisfactoria	Sobresaliente
Incorporación de nuevos clientes	Medir la gestión de la empresa para aumentar sus clientes.	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}} \times 100$	20%	> 20%
Retención de clientes	Medir la gestión de la empresa para retener a sus clientes valiosos.	$\frac{\text{Clientes totales} - \text{Clientes desertores}}{\text{Clientes Totales}} \times 100$	95%	> 95%
Índice de satisfacción en servicio al cliente	Medir la gestión de la empresa para satisfacer las expectativas de los clientes.	$\frac{\text{Número de Clientes satisfechos}}{\text{Clientes Totales}} \times 100$	95%	> 95%
Incurción en nuevos subsectores	Medir la gestión de la empresa para incursionar en nuevos subsectores de la construcción.	$\frac{\text{Ingresos anuales por obras en nuevos subsectores}}{\text{Ingresos anuales totales}} \times 100$	30%	> 30%

Fuente: Autoría propia, 2010

5.7.5.3 Perspectiva Procesos Internos. Los indicadores de esta perspectiva miden el cumplimiento del objetivo estratégico que se refiere a la excelencia operacional. Se consideran tres indicadores. (Tabla 22)

Tabla 22. Perspectiva Procesos Internos – Indicadores

Indicador	Objetivo	Formula	Meta	
			Satisfactoria	Sobresaliente
Oportunidad en la ejecución	Medir la gestión de la empresa para cumplir con los plazos de entrega estipulados por el cliente.	$\frac{\text{Plazo contractual establecido}}{\text{plazo real de ejecución de la obra}} \times 100$	100% - 110%	> 110%
Acciones eficaces	Medir la gestión de la empresa para implementar acciones correctivas eficaces para la solución de reclamos y así cumplir con los requisitos de calidad establecidos para la ejecución de las obras.	$\frac{\text{Reclamos totales} - \text{Reclamos recurrentes}}{\text{Reclamos totales}} \times 100$	90% - 100%	100%
Cumplimiento de normas SSOMA	Medir la gestión de la empresa para cumplir con las normas establecidas de salud, seguridad ocupacional y medio ambiente.	$\frac{\text{Número de personas evaluadas que cumplen las normas SSOMA}}{\text{Número de personas evaluadas}} \times 100$	80% - 100%	> 100%

Fuente: Autoría propia, 2010.

5.7.5.4 .Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Los indicadores de esta perspectiva miden el cumplimiento de las acciones encaminadas a

mejorar las competencias del personal de la firma. Se consideran tres indicadores. (Tabla 23).

Tabla 23. **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento – Indicadores**

Indicador	Objetivo	Formula	Meta	
			Satisfactoria	Sobresaliente
Clima organizacional	Medir el nivel de satisfacción de los colaboradores que trabajan en POLOINGSA.	Resultado de la evaluación de clima	80%	> 80%
Desarrollo de competencias	Medir la gestión de la empresa para desarrollar las competencias del personal operativo y administrativo.	$\frac{\text{Número de empleados que aprueban la evaluación después de la capacitación}}{\text{Número de empleados evaluados}} \times 100$	80%	> 80%
Rendimiento de la mano de obra	Medir la eficacia de las capacitaciones para mejorar la eficiencia del personal operativo.	$\frac{\text{Costo de la mano de obra por proyecto}}{\text{Valor facturado al cliente por concepto de mano de obra por proyecto}} \times 100$	100%	< 100%

Fuente: Autoría propia, 2010.

Con los indicadores expuestos anteriormente la Dirección y la Alta Gerencia de POLOINGSA mide su gestión para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

6. CONCLUSIONES

La principal oferta de valor de este trabajo es presentar una guía metodológica que enseña los aspectos, a tener en cuenta, en la formulación de la planeación estratégica de una organización.

Contiene las teorías enunciadas por diversos autores que han investigado y publicado temas relacionados con la estrategia empresarial. Además, comprende la descripción, la utilidad y el orden de los elementos que debe conocer e implementar el estratega para poder materializar la estrategia necesaria para alcanzar los objetivos de largo plazo.

Las consideraciones aquí expuestas pueden ser útiles para empresas públicas o privadas, que ofrezcan bienes o servicios independientemente del sector, y de su tamaño.

Es una herramienta aplicable a un negocio que se encuentre establecido y quiera redefinir su estrategia, como también a una compañía que esté en etapa de diseño, previo al inicio de sus operaciones.

Se exponen los diferentes instrumentos teóricos y prácticos que le permiten al líder monitorear el entorno y caracterizar las condiciones propias de la empresa. La aplicabilidad de las herramientas está sujeta al conocimiento y lectura que haga el líder de la realidad en que se encuentra la organización y la industria a la que pertenece. Es responsabilidad de la alta gerencia definir cuál es el camino idóneo para alcanzar las metas que concreten la estrategia.

Cabe resaltar que la aplicación de esta guía está enfocada al sector de la construcción y de las telecomunicaciones, por lo que, el gerente que decida realizar la planeación estratégica debe entender y analizar su sector para tener clara la problemática que afecta a su compañía.

Es un documento didáctico y práctico, útil para los ejecutivos de una firma, y puede aplicarse para la planeación estratégica de la organización o de sus áreas funcionales y operativas.

También, puede ser de interés para un estudiante que quiera adquirir conocimientos en gestión estratégica.

Además, este escrito contiene los conceptos y elementos necesarios para definir la planeación estratégica. Indica los lineamientos para definir la misión, la visión, los objetivos estratégicos, los valores y la cultura organizacional. Así mismo, explica las razones por las cuales es importante determinarlos durante el proceso de planeación estratégica, y como éstos contribuyen al desarrollo y a la consecución de las metas trazadas.

La planeación estrategia se caracteriza por ser el medio a través del cual las firmas se preparan para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, orientando sus esfuerzos hacia metas deseables y alcanzables.

Igualmente, es importante mencionar que los temas expuestos provienen de los estudios publicados por reconocidos autores en temas de gestión

estratégica, de administración y de planeación. Esto permite que el lector cuente con información confiable, veraz y actualizada.

De igual forma, se presentan cinco herramientas para el análisis de factores claves que afectan el desempeño de una empresa y que brindan ventajas competitivas. Estas son:

La herramienta PEST, permite analizar el entorno y evaluar las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas que rodean a la compañía, y que determinan su desempeño. Su aplicación en el caso de POLOINGSA, radica en que esta firma se encuentra enmarcada en dos sectores muy influenciados por los cambios que se susciten en las políticas de Estado y la tecnología.

La herramienta de las 5 Fuerzas de PORTER, es una guía para que la Alta Gerencia se concentre en la revisión de 5 puntos específicos a la hora de evaluar el entorno más cercano de la organización. En el caso de POLOINGSA, determina la posición de la compañía frente a sus clientes y proveedores, los cuales son pocos y tienen mucho poder, con el fin de tomar decisiones y definir los planes de acción a seguir.

La herramienta DOFA facilita el análisis externo e interno de la empresa. Permite identificar los posibles sucesos que impactan la compañía y que representan oportunidades y amenazas. Igualmente, estudia los recursos y las capacidades propios de la firma para determinar las fortalezas y

debilidades. En el caso de POLOINGSA, con la combinación de estos análisis, se obtiene la información completa para definir las estrategias a implementar.

La herramienta Estrategia del Océano Azul, es un método para la formulación de estrategias que generen ventajas competitivas en mercados donde no haya competencia destructiva (océanos rojos) y donde se cree valor a través de la innovación (océanos azules). Para POLOINGSA, la aplicación de este instrumento permite hacer una abstracción de situación actual, y mediante una óptica innovadora, establecer estrategias diferenciadoras.

La herramienta Balaced Scorecard, utilizada para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos que crean valor, determina los indicadores de gestión financieros y no financieros para el control y seguimiento. La importancia de su aplicación radica en que la evaluación periódica de los indicadores orienta la definición de acciones para alcanzar las metas trazadas. Para POLOINGSA, la aplicación de esta herramienta sirve para redefinir el sistema de indicadores que permite monitorear la puesta en marcha de la estrategia y la efectividad de los planes de la gerencia.

La aplicación de las herramientas exige un rigor analítico. En este trabajo se evidencia dicho rigor, al revisar y examinar con detenimiento el sector de la construcción y de las telecomunicaciones. Además, deja claro que

el estrategia debe mirar hacia afuera, mirar hacia adentro, ver más allá y priorizar los criterios inherentes a las herramientas, con el fin de elegir aquellas que mejor se adapten a la realidad de la empresa. Le dan la capacidad para conocer la organización, la problemática del sector y así descubrir donde se generan convergencias con la competencia y cuáles son los planes a implementar para diferenciarse.

Adicionalmente, el desarrollo de este trabajo de grado, brinda la oportunidad de poner en práctica los conceptos teóricos de diversos gurús de la administración y de la planeación estratégica.

El estudio realizado para POLOINGSA, se consolida en un documento de referencia para la Alta Gerencia, el cual contiene la proyección de la dinámica del entorno para los próximos cuatro años y los lineamientos y parámetros que se requieren para alcanzar los objetivos estratégicos.

Aplicar lo expuesto por diferentes autores en un caso empresarial, constituye una apropiación del conocimiento. Además, muestra la realidad del desarrollo de un proceso de planeación estratégica donde la Gerencia busca llegar a un consenso con su equipo directivo, estudiar las opiniones encontradas, incentivar la participación general, lidiar con los detractores, sortear los obstáculos, limitaciones, dificultades, y romper los paradigmas, entre otros.

En la medida en que la organización realice la evaluación, el seguimiento y el control de los objetivos estratégicos, se analizará la validez de la teoría consultada y la efectividad del plan estratégico propuesto.

También, la aplicación al caso de POLOINGSA y el intercambio de ideas con la Alta Gerencia, constituye un medio para que los escritores desarrollen habilidades en gestión estratégica, al permitirles realizar recomendaciones, hacer observaciones y dar opiniones respecto de las decisiones estratégicas a tomar.

Igualmente, representa una oportunidad para adquirir visión global de lo que es una empresa, de como funciona, de cuales son los principios fundamentales para lograr el sostenimiento y la supervivencia, entre otros. Además permite desarrollar habilidades de trabajo en equipo, liderazgo y comunicación asertiva necesarias para tomar las riendas de una empresa, o crearla.

BIBLIOGRAFÍA

Abadía Campo, J.C. Plan de desarrollo 2008 Departamento del Valle. Cali: Imprenta departamental.

Análisis FODA. Recuperado el 14 de septiembre de 2010 de www.knol.google.com

ANDESCO. Informe sobre la situación del sector de las telecomunicaciones en Colombia en el 2009. Boletín 17 de 2010.

Andrews, K. (2001). Administración estratégica conceptos y casos- (11ª ed.) 11, Thompson Arthur y Strickland A.J., Mc Graw Hill, 2001.

Ansoff, I. (1957). Estrategias para la Diversificación. *Harvard Business Review*.

Ansoff, I. (1976) *La Estrategia de la Empresa*. Pamplona: EUNSA.

DNP (2005) Visión Colombia 2019. Recuperado el 18 de septiembre de 2010, de www.dnp.org

DNP (2005) Visión Colombia. Recuperado el 26 de septiembre de 2010, de www.dnp.org “

Alcaldía de Cali (2010). Ciudad Paraíso, una realidad para la renovación del centro., Recuperado el 28 de septiembre 2010, de www.cali.gov.co

Reporte Global sobre Tecnología de la Información 2009-2010.

Foro Económico Mundial. Recuperado el 18 de septiembre 2010, de www.weforum.org.

Análisis interno: fortalezas y debilidades. Recuperado el 13 de mayo de 2010, de www.crecenegocios.com

21 Megaobras Veeduría ciudadana No. 1 Recuperado el 25 de septiembre 2010, de <http://portalciudadano.21megaobras.com>.

La Razon de Cali. Despega para Cali la Autopista Bicentenario.

Recuperado el 26 de septiembre 2010, de La RazondeCali.com.

Bambaren S. (2008). Gerencia en salud. Recuperado el 12 de julio de 2010 de www.slideshare.net

Blanchard K. y O'Connor M. (1997). *Administración por Valores*. Grupo Editorial Norma.

Boston Consulting Group, (1968)

Cadena de Valor. [en línea] www.crecenegocios.com [citado el 14 de septiembre de 2009].

Cadena de Valor. [en línea] www.es.wikipedia.org [citado el 14 de septiembre de 2009].

Caicedo Ferrer, Juan Martín. Infraestructura: los retos para el próximo cuatrienio, Cartagena de Indias, Cámara Colombiana de la Infraestructura, 2009.

Chaguendo, FE. Autopista del Bicentenario en Cali costará \$450.000 millones. Recuperado el 30 de Septiembre de 2009, de LaRepublica.com.co.

Chan, W. Kim y Mauborgne, Renée. *La Estrategia del Océano Azul*. Harvard Business School Press.

Chandler Jr, A. (1962). *Strategy & Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

CINTEL Centro de Investigación de las telecomunicaciones (2003) Transformaciones y retos del sector TIC en Colombia. Recuperado el 9 de octubre de 2010, de www.cintel.gov.co

Colombia. Congreso de Colombia. . Ley 72 (1989). Por la cual se definen nuevos conceptos y principios sobre la organización de las telecomunicaciones en Colombia y sobre el régimen de concesión de los servicios y se confieren unas facultades extraordinarias al Presidente de la República. Diario Oficial. no. 39.111 .Bogotá D.C., 1989.

Colombia. Congreso de Colombia. Ley 80 (1993). Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Diario

Oficial. Bogotá D.C., 1993. no. 41.094 del 28 de octubre de 1993.

Colombia. Congreso de Colombia. Ley 142 (1994) Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 41.433 del 11 de julio de 1994.

Colombia. Ministerio del medio ambiente. Resolución 541 (14 de diciembre de 1994). Por la cual regula el cargue, descargue, transporte, almacenamiento y disposición final de escombros, materiales, elementos, concretos, y agregados sueltos, de construcción, de demolición, y capa orgánica, suelo y subsuelo de excavación. --. Bogotá: El Ministerio.

Colombia- Congreso de Colombia (1997) Ley 400 de agosto 19. Por la cual se adoptan normas sobre construcciones sismoresistentes Diario Oficial No. 43.113 de agosto 25 de 199.

- Decreto 4260 (2007) Por el cual se reglamentan los artículos 79 y 82 de la Ley 1151 de 2007. Recuperado el 9 de octubre de 2010, de www.camacol.org.co/adminSite/Archivos/BD20071107073043.pdf
- Decreto 33 (1998). *Por el cual se establecen los requisitos de carácter técnico y científico para construcciones sismo resistentes NSR-98.* Diario Oficial No. 43.229 del 3 de febrero de 1998.
- Decreto 34 (1999).

Decreto 2809 (2000) Por el cual se modifican parcialmente los Decretos 33 de 1998 y 34 de 1999. Recuperado el 9 de octubre de 2010, de www.carter.gov.co/documentos/550_D-2809.pdf

Colombia. Congreso de Colombia. Ley 789 (2002). Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. Diario Oficial No 45.046 de 27 de diciembre de 2002.

Colombia. Congreso de Colombia. Ley1151 (2007). Por la cual crea el Plan Nacional de Desarrollo. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2007. no. 46.700.

Colombia. Congreso Colombia. Ley 1341 (2009). Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2009. no. 47.42.

Colombia: Historia de las telecomunicaciones. Recuperado el 18 de septiembre de 2010 de www.es.wikitel.info

COLOMBIA. Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010.

CONPES. Documento 3476, (2007). “Importancia Estratégica de los macroproyectos de Vivienda de Interés Social en Cali y Buenaventura”, Bogotá.

CRT. El sector de las telecomunicaciones en Colombia 1998-2001. Anexo estadístico, Tomo II.

DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2010). Descripción. Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.dane.gov.co.

DANE. Producto Interno Bruto. Recuperado 9 de octubre 2010, www.dane.gov.co.

DANE. Metodología Indicador de Inversión en Obras Civiles. Colección de Documentos, Actualización 2009, no. 70

DANE. (2010). Boletín de prensa Indicadores Económicos alrededor de la Construcción I Trimestre de 2010. Recuperado el 18 de Septiembre 2010, de www.dane.gov.co

DANE. (2010). Comunicado de prensa Indicadores Económicos alrededor de la Construcción IV Trimestre de 2009. Recuperado el 18 de Septiembre 2010, de www.dane.gov.co

David, F. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Legis Editores S.A.

Definición de misión y visión. Recuperado el 12 de julio de 2010 de www.tallerdg7.wordpress.com

Díaz Bretones, F. (2008). *La Organización creadora de Clima y Cultura*. Madrid: Pirámide.

Diccionario de la lengua española. Real Academia Española, XXII edición.

Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. (2007). Larousse

Dinero.com, Sección Economía, “Acciones contra el efecto de la revaluación”. Recuperado el 28 de septiembre 2010.

DNP. Visión 2019. Agosto 07 de 2005.

DNP Departamento Nacional de Planeación (2010). ¿Quiénes somos? Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.dnp.gov.co.

Droznes, L. *El arte de la guerra: Guía de aplicación de los principios básicos de la guerra a las realidades de los mercados competitivos contemporáneos*.

Drucker P. (1954). *The Practice of Management*, Op.cit.

Drucker P. (2005). *Drucker para todos los días: 366 días de reflexiones clave para acertar en su negocio*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York, NY: Harper Collins Publishers.

Drucker, P. (1993). *Managing in Turbulent Times*. New York, NY: HarperCollins Publishers.

Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the XXIst Century*. United States of America: Harper Collins Publishers.

Drucker, P. (2009). *Managing in a time of great change*. Harvard Business Press.

El Tiempo. Autopista Bicentenario, en Cali, será la primera del país financiada con peajes. Recuperado el 26 de septiembre de 2010, de www.ElTiempo.com/Occidente

El Universal. “Nueva estrategia: hacer más viviendas para generar empleo”. Recuperado el 28 de septiembre 2010 de www.ElUniversal.com.co

El Colombiano (2010,09,07). Colombia tiene ocho millones de usuarios de internet residencial. Recuperado el 28 de septiembre 2010, de www.elcolombiano.com

El Tiempo. “50.000 millones de pesos costará la construcción del Parque del Agua en Cali.” Recuperado el 28 de septiembre 2010 de www.ElTiempo.com\occidente

El Tiempo. “Cali tendrá 3 ciudadelas educativas; invertirá \$170.000 millones y estarán listas entre 2010 y 2011”. Recuperado el: 28 de

septiembre 2010 de www.ElTiempo.com/occidente

ERT ESP Empresa de Recursos Tecnológicos. (2009). Reseña histórica. Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.ert.com.co.

Fajardo O. (2008) La Fijación de Objetivos: Conceptos básicos para su establecimiento. Recuperado 12 de julio de 2010 de www.fbusiness.wordpress.com

Fernandez J. (2005). Como formar nuestra jerarquía de valores. Recuperado el 26 de julio de 2010 de www.mailxmail.com

Figueroa J. (2003). Sistemas – un departamento de servicios – administración en el servicio al cliente. Recuperado el 10 de agosto de 2010 de www.gestiopolis.com

Fleitman, J. (2000) *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.

FONADE Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo. (2010) Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.fonade.gov.co.

Franklin, E. (2004). Organización de empresas. Mc Graw Hill.

Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. (3ª ed.) McGraw Hill

García S. y Dolán S. (1997). La Dirección por Valores. Madrid: McGraw Hill.

García, Salvador y DOLAN Shimon L. La Dirección por Valores. McGraw Hill, 2003.

Guerra, M. del R. Noticias: “Colombia mejoró en 5 puestos su posición en el Índice Internacional de Conectividad del Foro Económico Mundial”. Recuperado el 18 de septiembre 2010, de www.mintic.gov.co.

Guevara A. (2005). Tesis Planificación estratégica con enfoque de seguridad para el hospital provincial general Docente de Riobamba. 2005 – 2010. Instituto de Altos Estudios Nacionales. Ecuador.

Halten, K.J., Citado por Morrisey G. (1993). *El Pensamiento Estratégico. Construya los Cimientos de su Planeación*. Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.

Harrington *et al.* Putting people values to work. The Mckinsey Quarterly, 1996.

Herrera, Miguel y Leandro, G. Planeación y administración estratégica.

HILL, Charles W. y JONES, Gareth R. Administración Estratégica – Un enfoque integrado. 6ª ed: Mc Graw Hill.

Jiménez E. (2007) Proceso de internacionalización de las pymes colombianas e incidencia del TLC con Estados Unidos. Universidad de Barcelona.

Kaplan, R S. y Norton, David P. (1992).El CMI. *Harvard Bussiens Review*, enero – febrero de 1992.

KAPLAN, R S. y Norton, David P. (2000). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1996). La utilización del CMI como un sistema de Gestión Estratégica. *Harvard Bussiens Review*, enero-febrero de 1996.

Kaplan, RS. y Norton, DP. (1993). Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral. *Harvard Bussiens Review*, septiembre-octubre de 1993.

La dirección y planificación estratégica y su papel con la crisis. Recuperado el 20 de noviembre de 2010 de www.eumed.net

Las grandes obras del MIO en el 2010. Comunicado de prensa No. 32, marzo 31 de 2010. Recuperado el 26 de septiembre de 2010 de www.metrocali.gov.co

López, C. Ética Empresarial. Recuperado el 20 de julio de 2010, de www.gestiopolis.com

López, C. (2001). Teoría y pensamiento administrativo.

Los objetivos de una empresa. Recuperado el 12 de julio de 2010 de www.crecenegocios.com

Los valores organizacionales. Recuperado el 26 de julio de 2010 de www.eumed.net

Machiavelli, N. Del Arte de la Guerra.

Machiavelli, N. El Príncipe.

McKinsey (1970) Quarterly

McNeilly M. (2000). Sun Tzu y el arte de los negocios: Seis principios estratégicos para gerentes. Oxford: Oxford University Press.

Metrocali (2010) ¿Qué es metrocali? Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.metrocali.gov.co.

MINTIC Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones.

MINTIC. Positivo balance de gestión presenta la ministra de tecnologías de la información y las comunicaciones. Recuperado el 18 de septiembre de 2010 de www.mintic.gov.co

Nunes P. (2008) Concepto de ventaja competitiva. Recuperado el 10 de agosto de 2010 de www.knoow.net

Programa Compartel. Recuperado el 18 de septiembre de 2010, de www.mintic.gov.co,

MINTIC. Programas Estratégicos, Territorios digitales. Recuperado el 28 de septiembre 2010, de www.mintic.gov.co,

Mintzberg, H. (1987). Las 5 P's de la Estrategia. *California Management Review*. 1987

Mintzberg, H La caída y el ascenso de la planeación estratégica. Harvard Business Review, 1994.

MIO Masivo Integrado de Occidente. ¿Qué es el MIO? Recuperado el 9 de octubre de 2010, de www.metrocali.gov.co.

Muñiz, R. Estrategias de Marketing – La Dirección Estratégica. Recuperado el 12 de julio de 2010, de www.marketing-XXI.com>.

Ohmae, K. (2004). *La Mente del Estratega*. (2ª ed.) Madrid: Mc GrawHill Interamericana de España.

Otros modelos para la medición del desempeño en la organización. Recuperado el 20 de septiembre de 2010 en www.es.oocities.com

Pinto de Hart, M. Dinero.com, "Sector construcción generó más empleo", 9 de Febrero 2010. Fecha de acceso: 18 de septiembre 2010.

Pinto de Hart, M. (enero 2 de 2010). Este año con crecimiento condicionado. Recuperado el 18 de septiembre 2010, de www.ElEspectador.com

POLOINGSA. Misión Actual

Porter, M. (1995). *Estrategia Competitiva*. México D.F.: SECSA.

Porter, M. (1987). *La Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial S.A.

Porter, M. *The Handy Guide to the Gurus of Management, BBC Learning English, programme 12*.

Porter, M. (1998) ¿Qué es la estrategia?. Folletos gerenciales No. 8.

Prahalad, C.K. y Hamel G. (1994). *Competing for the Future*. United States of America: The Harvard Business School of Press.

Prius A. Trascendencia de los valores en la gestión empresarial: la dirección por valores. Universidad de Cadiz.

Quinn, J. (1985). *The Strategic Process. Concept, Context, Cases*. New York, NY: Irwin.

Quinn, RE. (1986). *Sabiduría para el cambio*. Prentice Hall Hispanoamericana.

Quinn, James Brian y VOYER, John. *El proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Prentice Hall, México, 1993

Ronda G. Modelo de integración estratégica. ¿Cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo? Recuperado el 20 de noviembre de 2010 de www.gestiopolis.com

San Martín Armijo, C. *Planeamiento Estratégico de la Biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Capítulo IV Definición de la Visión, Misión, Objetivos y Estrategias de La Biblioteca.

Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y El Liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.

Senge P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

SIUST Sistema de Información Unificado del Sector de las Telecomunicaciones. (2010) ¿Qué es el SIUST? Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.siuist.gov.co.

Smircich L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(83).

Steiner, GA. (1985). Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. México: SECSA.

Stoner, JA. y Wankel Ch. (1995) *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Teets, JW. *Chairman of Greyhounds Inc.*

Telefónica (2009) Empresas del Grupo. Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.telefonica.com.co.

Teoría de juegos. Recuperado el 20 de noviembre de 2010 de www.es.wikipedia.org

Thompson, A. y Strckland AJ. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. (11ª ed.) McGraw Hill.

UIT. Recuperado el 18 de septiembre 2010, de www.itu.int.

UIT de Unión Internacional de Telecomunicaciones (2010) Acerca a de la UIT. Recuperado el 9 de octubre 2010, de www.itu.int.

Uribe Vélez, A. (2009). Presidente de Colombia. Informe al Congreso 2009.

Vargas Hernández, J. (2007). La Culturocracia organizacional en México. Citado por Newstrom, J. Recuperado el 26 de Julio de 2010, de www.eumed.net.

Ventaja competitiva. Recuperado el 10 de agosto de 2010 de www.es.wikipedia.com

Von-Neumann, J. y Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. New Jersey: NJ Princeton University Press.