

Propuesta de Mejora de la Empresa MAVVA SAS para Fortalecer el Proceso Administrativo
por Medio del Direccionamiento Estratégico

Diana Katherina Mosquera Gómez

Universidad Santo Tomás
Facultad de Ciencias y Tecnologías
Administración de Empresas
Mayo de 2021

Propuesta de Mejora de la Empresa MAVA SAS para Fortalecer el Proceso Administrativo
por Medio del Direccionamiento Estratégico

Diana Katherina Mosquera Gómez

Trabajo de grado para optar al título de Administradora de Empresas

Director

Gabriel Francisco Rodríguez López

Máster en Dirección y Administración de Empresas

Universidad Santo Tomás

Facultad de Ciencias y Tecnologías

Administración de Empresas

Mayo de 2021

Tabla de Contenido

Abstract	8
Keywords	8
Resumen	9
Palabras Clave	9
1. Introducción	10
2. Justificación	12
3. Objetivos	13
3.1. Objetivo General	13
3.2. Objetivos Específicos	13
4. Caracterización de la Empresa	14
5. Contexto de Objeto de Estudio	16
5.1. Análisis Macroentorno	16
5.1.1. Aspectos Ambientales	16
5.1.2. Aspectos Económicos	16
5.1.3. Aspectos Políticos	16
5.1.4. Aspectos Tecnológicos	17
5.1.5. Aspectos Sociales y Culturales	17

	4
5.1.6. Aspectos Jurídicos	18
6. Diagnóstico MMGO	19
6.1. Análisis del Entorno Económico	21
6.2. Direccionamiento Estratégico	22
6.3. Gestión de Mercado	24
6.4. Cultura Organizacional	25
6.5. Estructura Organizacional	27
6.6. Producción	28
6.7. Gestión Financiera	29
6.8. Gestión Humana	32
6.9. Logística	34
6.10. Asociatividad	35
6.11. Comunicación e Información	37
6.12. Innovación	39
6.13. Responsabilidad Social Empresarial	41
6.14. Gestión Ambiental	42
7. Planteamiento y Formulación del Problema	45
8. Propuesta de Solución	48
9. Marco Referencial	50
9.1. Direccionamiento Estratégico	50

	5
9.2. Proceso de Direccionamiento Estratégico	51
9.3. <i>Misión</i>	52
9.4. <i>Visión</i>	52
9.5. <i>Objetivos</i>	53
9.8. <i>Plan Estratégico</i>	55
10. Desarrollo Plan de Mejora	56
10.1. Plan de Mejora	56
10.2. Reconocimiento de la Empresa	57
10.3. Misión	58
10.4. Visión	58
10.5. Valores	58
10.6. Objetivos	59
10.7. Plan de acción	59
10.8. Plan Estratégico	62
11. Lecciones Aprendidas	65
12. Conclusiones y Recomendaciones	66
13. Referencias	68
14. Anexos	73

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Impacto en MAVA SAS</i>	56
Tabla 2. <i>Seguimiento del plan de mejoras de MAVA SAS</i>	57
Tabla 3. <i>Plan de acción de MAVA SAS</i>	60
Tabla 4. <i>Plan estratégico de MAVA SAS</i>	63

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Gráfica del análisis del entorno económico.....	21
<i>Figura 2.</i> Gráfica del direccionamiento estratégico.....	22
<i>Figura 3.</i> Gráfica de gestión de mercado.....	24
<i>Figura 4.</i> Gráfica de cultura organizacional.....	25
<i>Figura 5.</i> Gráfica de estructura organizacional.....	27
<i>Figura 6.</i> Gráfica de producción.....	28
<i>Figura 7.</i> Gráfica de gestión financiera.....	29
<i>Figura 8.</i> Gráfica de gestión humana.....	32
<i>Figura 9.</i> Gráfica de logística.....	34
<i>Figura 10.</i> Gráfica de asociatividad.....	36
<i>Figura 11.</i> Gráfica de comunicación e información.....	38
<i>Figura 12.</i> Gráfica de innovación.....	39
<i>Figura 13.</i> Gráfica de RSE.....	41
<i>Figura 14.</i> Gráfica de gestión ambiental.....	42
<i>Figura 15.</i> Gráfica general de las áreas evaluadas.....	45
<i>Figura 16.</i> Espina de pescado de MAVA SAS.....	48

Abstract

The MAVA SAS business group is a family organization created on June 1, 2019 that belongs to the construction sector, and is in the initial stage of the life cycle of a service. This work aims to design an improvement proposal to strengthen the administrative process based on the problems found in the diagnosis. Therefore, it was necessary to comprehensively analyze and evaluate the organization, through a general strategic diagnosis to identify existing problems in the operation of the company. The diagnosis was made based on the MMGO tool (Modernization Model for Organizational Management) that evaluates the company's areas. In addition, in order to carry out the analysis, two pre-diagnoses were made to the legal representative that consisted of dichotomous questions and open questions.

In addition, according to the diagnosis carried out, it was identified that the weak areas of the company, considering that it does not export or import, are: social responsibility, strategic direction, and organizational structure. Of which, strategic direction was selected to establish the general problem.

Finally, an improvement proposal based on an action plan and a strategic plan was developed. Although, for its realization it was necessary to state the mission, vision, values and objectives of the organization. This was established with the help of a business recognition guide that will allow the student to determine the aforementioned.

Keywords

Strategic direction, MMGO diagnosis, administrative principles.

Resumen

El grupo empresarial MAVA SAS es una organización familiar creada el 1 de junio de 2019 que pertenece al sector de la construcción, y está en la etapa inicial del ciclo de vida de un servicio. El presente trabajo pretende diseñar una propuesta de mejora para fortalecer el proceso administrativo con base a los problemas encontrados en el diagnóstico. Por lo tanto, fue necesario analizar y evaluar integralmente la organización, por medio del diagnóstico general estratégico para identificar los problemas existentes en el funcionamiento de la empresa. El diagnóstico se realizó con base en la herramienta MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones) que evalúa las áreas de la compañía. Además, con el fin de hacer el análisis se realizaron dos pre diagnósticos al representante legal que constaban de preguntas de dicotómicas y de preguntas abiertas.

En suma, según el diagnóstico realizado, se identificó que las áreas débiles de la empresa, considerando que no exporta ni importa, son: responsabilidad social, direccionamiento estratégico, y estructura organizacional. De las cuales, se seleccionó direccionamiento estratégico para establecer la problemática general.

Por último, se desarrolló una propuesta de mejora fundamentada en un plan de acción y un plan estratégico. Aunque, para su realización fue necesario el planteamiento de la misión, la visión, los valores y los objetivos de la organización. Eso se estableció con ayuda de una guía de reconociendo empresarial que le permitió al estudiante plantear lo mencionado.

Palabras Clave

Direccionamiento estratégico, diagnóstico MMGO, principios administrativos.

1. Introducción

MAVA SAS es una empresa del sector de la construcción, cuyos hábitos de administración se basan en la experiencia de los empleados. Por este motivo, el presente trabajo tiene como objetivo diseñar una propuesta de mejora para fortalecer el proceso administrativo de la organización, con base en los problemas encontrados en el diagnóstico y aplicando el direccionamiento estratégico.

Con el fin de lograr el objetivo del trabajo, se desarrolló el diagnóstico estratégico global a la empresa mediante la herramienta de gestión empresarial con visión estratégica MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones) para identificar los problemas de impacto de la organización en: gestión gerencial, gerencia estratégica, cultura organizacional, gestión en cada una de las áreas funcionales de la empresa, y su interrelación con los mercados internos y externos.

Considerando lo mencionado el presente trabajo involucra una breve caracterización de la empresa, dando una descripción del entorno macro y micro de la organización. Así mismo, se realizó el análisis de cada una de sus áreas con base en la herramienta MMGO. Sin embargo, se identificó que a pesar de que tenga tan poco tiempo en el mercado no quiere decir que todos sus procesos estén en el estadio 1(supervivencia). Esto debido a que, según los dos pre diagnósticos realizados, la empresa tiene procesos que se encuentra en fase inicial, pero en estadio 2 (desarrollo interno), estadio 3 (interacción con el entorno y los mercados) y estadio 4 (empresa de talla mundial). Del mismo modo, es importante mencionar que en la organización hay procesos que no se realizan como exportación e importación, por lo cual, cuando se registraron

los datos en la matriz MMGO se dejaron con valorización 0. También, es importante mencionar que el análisis se hizo teniendo en cuenta que la empresa no tiene una reseña histórica, portafolio de servicios, misión y visión, políticas, u objetivos establecidos de manera formal.

Después de realizar el diagnóstico de la empresa, se identificó que el área a mejorar era la de direccionamiento estratégico y se explicó los beneficios de fortalecer la misma. Así mismo, con la técnica espina de pescado se visualizan las posibles causas del problema, se enriquece el análisis y la identificación de soluciones para abrir el camino hacia el cambio en la empresa MAVASAS.

Se determinó el objetivo de la propuesta de mejora que era aplicar la metodología de direccionamiento estratégico para desarrollar objetivos que cumplan con los principios de la administración. Además, se determinaron las prioridades del plan de mejoras, el impacto de las mismas en la empresa y las fechas de cumplimiento. Enseguida se mencionaron los teóricos que respaldan la propuesta de solución, algunos de ellos son: Thompson & Strickland, Camacho, Dess & Lumpkin, Gallardo, Monygomery, Fred R. David, Serna y Brenes Bonilla.

Después, se implementó el plan de mejoras que involucró el desarrollo de una guía de reconocimiento empresarial, por parte de los integrantes de la empresa. En esa guía, se le dieron herramientas al estudiante para poder establecer misión, visión, valores, objetivos, plan de acción y plan estratégico. Por último, se mencionaron las lecciones aprendidas donde se incluyó lo que salió bien y mal del presente trabajo, y se realizaron las respectivas conclusiones que respondían a cada uno de los objetivos.

2. Justificación

Según Confecámaras (2017 citado por SIIGO, 2018), el mercado es voraz, muchos emprendimientos surgen, pero el 60% de las empresas emergentes quiebran en menos de cinco años. Y las empresas que no quiebran, es debido a que no solo ofrecen un servicio o un producto a un precio específico, sino que aplican la planeación estratégica, innovan constantemente, y desarrollan su modelo de negocio. Por ende, se considera que una empresa debe alinear todos sus procesos con los objetivos organizacionales, y de esa forma planificar sus actividades de manera minuciosa, pues tomar a la ligera una acción puede ser perjudicial. Por este motivo, el presente trabajo pretende analizar y evaluar integralmente la organización MAVVA SAS, para saber en qué procesos la empresa puede mejorar o en cuales tiene alguna falencia, y de esa forma, dar una propuesta de mejora.

El análisis y evaluación se realizó por medio del diagnóstico general estratégico con ayuda de la herramienta MMGO. Durante el análisis, se seleccionó una de las tres áreas más débiles para establecer la problemática general, y así, poder dar una solución que fortalezca el proceso administrativo. La opción de mejora se desarrolló por medio de un plan de acción que no salió al azar, sino que se planteó con base en los objetivos de la empresa. Aunque para realizar esos objetivos fue necesario plantear la misión, la visión y los valores. De la misma forma, se desarrolló un plan estratégico para poder guiar a la empresa en el desarrollo del plan de acción. Todo esto con el fin de que la empresa, a pesar de que esté iniciando, mejore sus procesos para que pueda llegar a una etapa madura de manera efectiva y con un nivel de competitiva.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora que fortalezca el proceso administrativo de la empresa MAVASAS, con base en los problemas encontrados en el diagnóstico y aplicando el direccionamiento estratégico.

3.2. Objetivos Específicos

- Analizar el microentorno y macroentorno de la empresa para establecer el contexto del objeto de estudio.
- Realizar un diagnóstico en el que mediante el uso de la herramienta MMGO se pueda identificar el área débil de la organización.
- Formular una propuesta de mejora que responda a las necesidades del área seleccionada.

4. Caracterización de la Empresa

MAVA SAS se constituye en Bogotá como un grupo empresarial y sociedad comercial con cobertura nacional desde el año 2019, que acorde con lo declarado por su representante legal en el pre diagnóstico tiene como líneas representativas: “obra civiles y acabados que incluyen construcción, adecuación y mantenimiento”. Por ende, su actividad principal está asociada a diseño, construcción, adecuación, mantenimiento de todo tipo de edificaciones según el código CIUU 4111 y 41112 (Anexo 1, Anexo 2).

MAVA SAS es una empresa familiar creada como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) que se considera el tipo de sociedad más amigable para crear empresa pues permite manejar acciones sin necesidad de tener cinco socios en la organización. Además, en este tipo de sociedad pueden entrar y salir socios (Evolución empresarial, 2016). En cuanto a los aspectos jurídicos, se debe tributar al final del año, y si la empresa va a realizar actividades gravadas con el IVA deberá cobrar el 19%. Asimismo, también generaría retención cuando realicé pagos a terceros. Es importante mencionar que con este tipo de sociedad hay doble tributación, la primera cuando la sociedad tributa y la segunda cuando los socios tributan sobre los dividendos recibidos (Actualícese, 2018).

Actualmente, la empresa cuenta entre su recurso humano con el Representante legal y su señora esposa, quienes tienen más de 2 años experiencia en el sector de la construcción, el primero se dedica a los aspectos técnicos del negocio y la segunda a realizar lo relacionado con los procesos administrativos. MAVA SAS para la prestación de servicios subcontrata personal bien sea de manera directa o con empresas que tienen experiencia en el sector para realizar las diferentes obras civiles y acabados. Producto del pre diagnóstico realizado se evidencia que la

empresa carece de una misión, visión, políticas, objetivos, metas, organigrama y manual de funciones claramente definidos y documentados (Anexo 2).

Con respecto a los procesos, la empresa realiza marketing, aunque no posee página web, por lo que se utiliza el voz a voz. En lo que atañe a los procesos contables en los que se realiza un ejercicio básico de registro de entradas y salidas de dinero, sin que signifique el tener formalmente libros. En consecuencia, no se consideró analizar el balance de la empresa, pues en el momento del diagnóstico la misma no lo tenía (Anexo 2).

Dado el tamaño de la empresa, se consideró pertinente realizar el análisis a toda la organización, debido a que es mejor tener una perspectiva global y así poder identificar el área débil.

5. Contexto de Objeto de Estudio

5.1. Análisis Macroentorno

5.1.1. Aspectos Ambientales

Las empresas del sector de la construcción deben seguir un plan de gestión de residuos de construcción y demolición con el fin de reciclar y revalorizar la mayor cantidad posible de materiales para dar cumplimiento a la resolución 541 de 1994 que regula el cargue, descargue, transporte, almacenamiento, y disposición final de los escombros o elementos de construcción (Secretaría Distrital de Ambiente, 2013). En tal sentido, MAVASAS al ser tenedora, contratista o subcontratista de una obra civil en el desarrollo de su objeto social, debe prever el contar con la licencia de la autoridad ambiental y con procedimientos para atender lo dispuesto en la resolución 541 de 1994.

5.1.2. Aspectos Económicos

El sector de la construcción aporta a la economía del país 6,5% del PIB, actividad que comprende desde la producción de los materiales de construcción hasta la comercialización de inmuebles (Grupo Bancolombia, 2019). Entidades como la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL) indican que el sector crecerá entre 3,1% y 4,1% en 2019 gracias a que generará alrededor de 220.000 empleos directos y lanzará nuevas unidades de vivienda (La República, 2019). Dado lo anterior, MAVASAS encuentra en las cifras referenciadas una oportunidad para el sostenimiento y crecimiento en el sector.

5.1.3. Aspectos Políticos

Las empresas del sector de la construcción son vulnerables a que un proyecto se paralice por una medida cautelar o por la decisión administrativa de un alcalde, a pesar del costo

financiero que implique ese proyecto (La República, 2019). Con lo precitado es importante que MAVASAS considere tener opciones para el desarrollo de su actividad tanto en el sector público como el sector privado, dedique gran parte de su tiempo a conseguir nuevos clientes y prevea un colchón de seguridad para tiempos de crisis.

5.1.4. Aspectos Tecnológicos

A pesar de que el grupo empresarial MAVASAS no aplica ninguna de las tecnologías mencionadas a continuación, es evidente que los avances tecnológicos que afectan directamente el sector para que sea más productivo podrían convertirse para está en una ventaja competitiva en un futuro. Un claro ejemplo de ello es la impresión 3D para bloques de oficinas, puentes y muebles. Otro ejemplo, es el uso de robots para poner ladrillos con el fin de remplazar un albañil. También, la realidad virtual que ejemplifica el uso de la tecnología en el sector, ya que se usa para mostrar los planes de construcción. Claro está que lo mencionado a pesar de aplicarse en países como España y Estados Unidos, muestra de manera clara que la tecnología no solo puede impactar de manera positiva en el sector de la construcción sino innovar en el mismo (Sociedad de prevención, s.f.).

5.1.5. Aspectos Sociales y Culturales

El sector de la construcción tiene impacto en la sociedad debido a que lleva a cabo obras que mejoran la calidad de vida de las personas que viven en la ciudad o en un área rural. Por ende, el sector de la construcción va de la mano con el progreso de la sociedad, ya que genera cambios en su dinámica. Además, por donde se realiza una modificación se afectan las actividades económicas, sociales y culturales (La vega informa, 2017). Lo anterior, está asociado con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que tiene como objetivo la sostenibilidad por medio de la integración de los diferentes agentes de la sociedad afectados por las actividades de

la empresa, por lo cual MAVASAS debe contribuir a la generación de beneficios para el entorno y propiciar desarrollo sostenible para el mismo (García & Duque, 2012).

5.1.6. Aspectos Jurídicos

La empresa a nivel jurídico debe seguir las siguientes normas (Obras civiles en Colombia, 2011):

- Resolución No. 02413 de mayo 22 de 1979 que reglamenta la higiene y seguridad del sector de la construcción como equipos de protección y manejo de maquinaria pesada.
- Resolución 08321 de agosto 4 de 1983 que indica las normas de protección y conservación de la audición, salud y bienestar de las personas en el trabajo.

En consecuencia, todo lo relacionado con normas de higiene, seguridad y protección en el trabajo forman parte integral de la actividad y deben tenerse en cuenta en MAVASAS.

5.2. Análisis Microentorno

MAVASAS es una empresa cuyos competidores son los contratistas de obras civiles y acabados, sus clientes son personas que requieran construcción, adecuación y mantenimiento en obras civiles y acabados. En cuanto al marketing la empresa no cuenta con página web, adquiere sus trabajos por medio de licitaciones a través de las convocatorias públicas de edificaciones y reformas (Anexo 1). El cumplimiento de entrega y calidad de material son los criterios para la selección de proveedores, así como, el precio y la forma de pago (Anexo 2).

6. Diagnóstico MMGO

En la empresa MAVVA SAS, se implementa el diagnóstico MMGO que es un modelo para empresas que desean construir un futuro promisorio, por medio de la transformación de conocimiento, desarrollo de tecnología y creación de valor. Este diagnóstico se enfoca en cuatro estadios y en la evaluación de la empresa en varias áreas.

El primer estadio con escala de 0-25 involucra las empresas que están en etapa de supervivencia, por lo cual, tienen procesos no documentados, estrategias empíricas, conocimiento que reposa en el gerente, productos o servicios sencillos, poco personal, cumplimiento de normas financieras y sistemas de información inexistente.

El segundo estadio con escala de 25-50 considera una empresa con desarrollo interno, pues los procesos están documentados, hay perfiles específicos, hay estrategias definidas, el éxito se enfoca en la diferenciación del producto, se delegan funciones, hay inversión en tecnología, y existen prácticas financieras y contables.

El tercer estadio con escala de 50-75 considera a la empresa que interacciona con el entorno y los mercados, por ende, tiene certificaciones nacionales, procesos articulados con las necesidades de los grupos de interés, gestión en talento humano, aprovechamiento de oportunidades como camino al éxito, realización en proyectos asociativos, y prácticas financieras y contables maduras.

El cuarto estadio tiene una escala de 75-100 que considera a la empresa de talla mundial, por lo cual la empresa innova, hay liderazgo, se aprovechan las ventajas competitivas, las

políticas de inversión en investigación están definidas, y cuenta con análisis de escenarios a 10 años o más (Universidad EAN, s.f.).

El modelo MMGO se implementa por medio de pre diagnósticos cualitativos realizados a la empresa el 8 de septiembre de 2019 y el 11 de noviembre de 2019. En el primer pre diagnóstico se pregunta al representante legal sobre la misión, la visión, las políticas, los objetivos, metas, el organigrama y la definición de cargos. Así mismo, se solicita información detallada sobre la empresa en cuanto a número de empleados, razón social, actividad económica y competencia. Además, con preguntas dicotómicas, se cuestionó sobre: gestión gerencial, gerencia estratégica, cultura organizacional, gestión en cada una de las áreas funcionales de la empresa y su interrelación con los mercados internos y externos. Es importante mencionar que la empresa no importa ni exporta, por lo cual no se pregunta sobre esos aspectos. En el segundo pre diagnóstico se completa la información para realizar el correcto análisis de la empresa con preguntas cerradas de dicotómicas y con preguntas abiertas del entorno económico, la producción y la gestión comercial.

Luego de realizar los pre diagnósticos se empieza a calificar a la empresa en los cuatro estadios, y se determina si los procesos estaban iniciando, en desarrollo o en etapa madura. La calificación se gráfica para poder generar un análisis cuantitativo, y así establecer el área más fuerte y la más débil para dar una propuesta de mejora a un proceso específico.

De acuerdo al diagnóstico realizado a MAVAS SAS, se identifica que a pesar de que la empresa está iniciando no todos sus procesos son de estadio 1 sino que algunos son del estadio 2, 3, y 4. Por ende, en algunas áreas tuvo una calificación de más de 50. A continuación se presenta lo identificado por áreas con base en los cuestionarios aplicados a la empresa (Anexo 2 y Anexo 3), y la matriz otorgada por la Universidad EAN.

6.1. Análisis del Entorno Económico

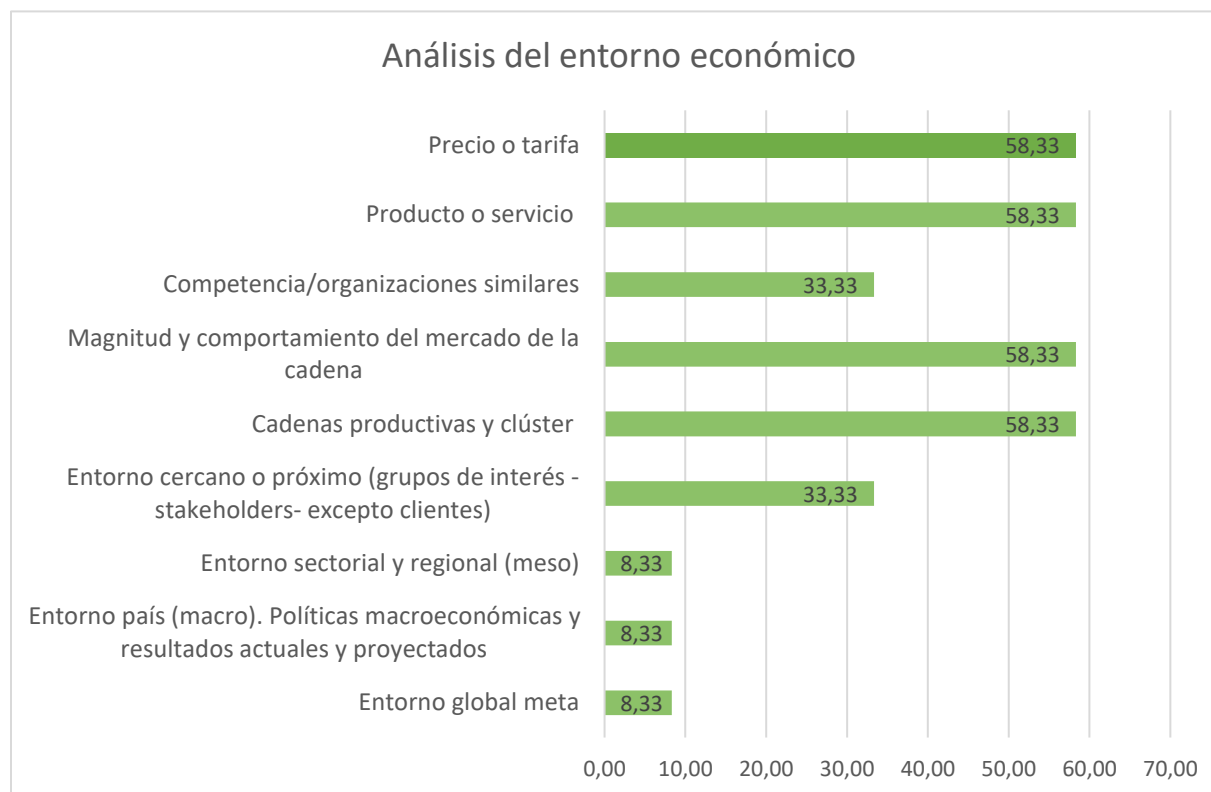


Figura 1. Gráfica del análisis del entorno económico. Fuente: elaboración propia con base en la matriz otorgada por la Universidad EAN (2016).

No es de extrañar que una empresa que determina estrategias de precios o tarifas según costos, márgenes, gastos y competidores, tenga este aspecto con mayor puntaje según el diagnóstico. Esto debido a que se tiene un análisis de precios unitarios por cada actividad, lo cual permite conocer los costos de mano de obra y los materiales directos e indirectos. Este rubro tuvo un puntaje de 58,33% que lo comparte con el rubro producto o servicio, ya que se conoce de manera formal los atributos y niveles de algunos productos de la competencia. Dicha clasificación la tuvo igualmente en aspectos como magnitud y comportamiento del mercado de la cadena, y cadenas productivas y clúster, por preocuparse por consultar las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés.

En cuanto a competencia y organizaciones similares, la organización tuvo una calificación de 33,33 debido a que se conoce de manera informal las características organizacionales de la competencia por medio de las empresas y personas que participan en las licitaciones. Este mismo puntaje lo tiene el análisis del entorno, ya que el gerente consulta de manera informal las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la empresa.

Por último, como la empresa no considera tendencias mundiales, y no tiene en cuenta las políticas económicas, ambientales ni gubernamentales tuvo tres aspectos con puntuación de 8,33.

6.2. Direccionamiento Estratégico



Figura 2. Gráfica del direccionamiento estratégico. Fuente: elaboración propia con base en la matriz otorgada por la Universidad EAN (2016).

Es evidente que el direccionamiento estratégico es una de las áreas menos desarrollada en la empresa, ya que formalmente no están documentados la misión, la visión, los objetivos ni los valores corporativos. Por ende, la empresa no tiene definido el horizonte para asegurar su sostenimiento, crecimiento, rentabilidad financiera, rentabilidad social y recordación en sus clientes. Las estrategias se centran en obtener un flujo de caja y aumento de ventas, no integran los Stakeholders ni indicadores, por lo cual, la empresa no sabe cómo impactar en el mercado o medir la eficiencia de las estrategias. Considerando lo anterior todos los aspectos evaluados tuvieron una calificación de 8,33 y se identificaron en el estadio 1.

6.3. Gestión de Mercado

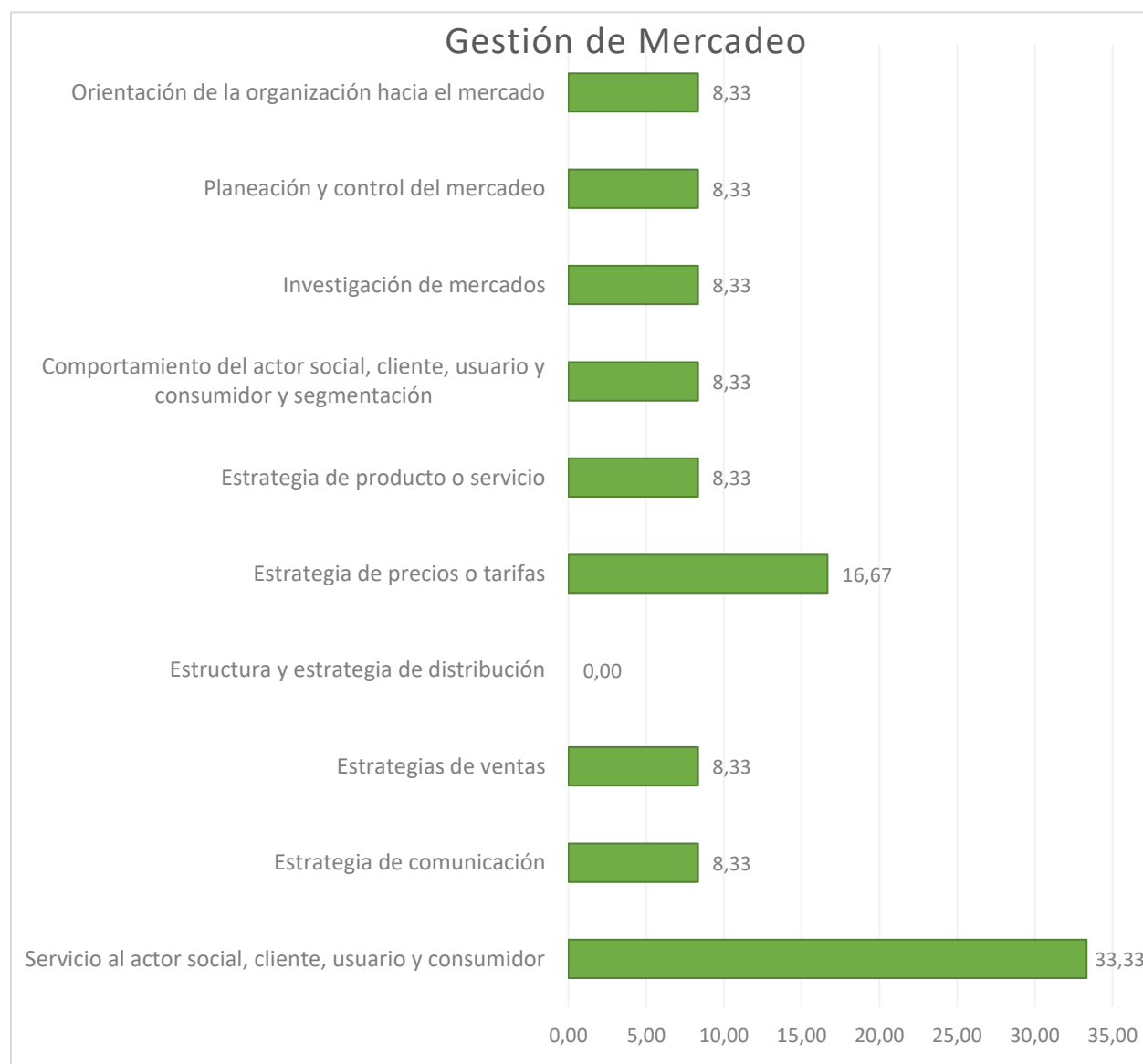


Figura 3. Gráfica de gestión de mercado. Fuente: elaboración propia con base en la matriz otorgada por la Universidad EAN (2016).

Ante todo, es importante mencionar que la empresa no distribuye productos por lo cual, no se calificó este aspecto. En cuanto al rubro que tuvo mayor puntaje servicio al cliente (33,33), se identifica que a pesar de que no hay una filosofía de orientación al cliente, este califica el servicio como bueno por la experiencia de sus socios y trabajos realizados.

Con respecto a la estrategia de precios y tarifas con calificación de 16,67, se identifica que la empresa tiene información empírica de los costos de los servicios que ofrece. Además, la estrategia de precio de la empresa se basa en costos y utilidades, y no tiene en cuenta las variaciones de precios o tarifas de los servicios que ofrece la competencia.

Los demás rubros tienen una calificación de 8,33 puesto que en la empresa no hay estrategias de comunicación, presupuesto para mercadeo, presupuesto de ventas, investigación de mercados ni estrategia de servicio. Además, no hay estrategias de ventas, pero si se usan tácticas de ventas directas y personales relacionadas con brindar un servicio en calidad, tiempo y cumplimiento.

6.4. Cultura Organizacional



Figura 4. Gráfica de cultura organizacional. Fuente: elaboración propia con base en la matriz otorgada por la Universidad EAN (2016).

El rubro con mayor puntaje es el de liderazgo (14,58), no obstante, las decisiones están centralizadas en la dirección, la gerencia trabaja de manera informal creando cultura

organizacional y liderazgo, y hay existencia de un plan informal para mejorar la cultura organizacional.

En razón a que en la empresa solo hay dos personas laborando para supervisar y realizar procesos administrativos, y que contrata a empresas de outsourcing para realizar la construcción, adecuación y mantenimiento de obras lo otros rubros tuvieron la calificación de 8,33 pues en la empresa no hay iniciativas de trabajo en equipo, manejo de la autoridad y autonomía, ni iniciativas formales para dar respuesta rápida y satisfactoria a los trabajadores. De la misma forma, no se genera un entorno vital para los trabajadores y no hay planes de desarrollo ni reconocimiento para los empleados. (Anexo 3).

Es importante en este punto mencionar que las empresas de outsourcing suelen tener su propia cultura organizacional, sin embargo, a pesar de que las empresas outsourcing creen sus propios valores, los mismos deben ser similares a los de organización principal para que no exista una carencia de identidad corporativa y se presente a los clientes la empresa de forma correcta. En tal sentido, debe también haber motivación por parte de MAVASAS hacia los empleados de la empresa outsourcing, pues si reciben menos atención o beneficios que alguien que pertenece a la organización, no van a ser tan productivos como se espera al garantizar que el servicio que solicita el cliente cumpla su expectativa y no genere inconformismo ni preferencia por la competencia (Morales, 2014, párr. 5-10).

6.5. Estructura Organizacional

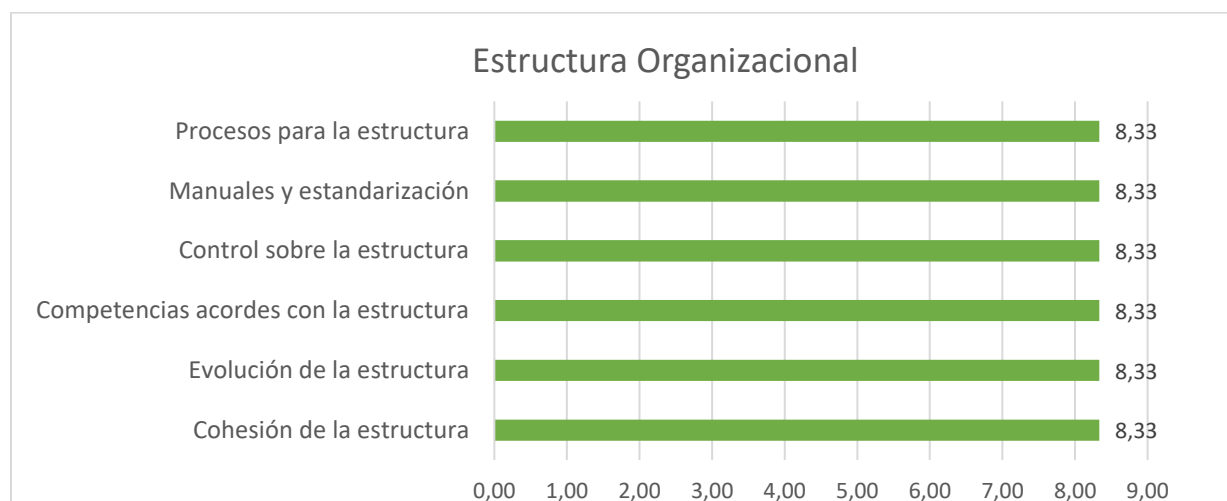


Figura 5. Gráfica de estructura organizacional. Fuente: elaboración propia con base en la matriz otorgada por la Universidad EAN (2016).

Todos los aspectos de la estructura organizacional tuvieron la misma calificación debido a que el área está en el estadio 1 de supervivencia a causa de que no hay: procesos para la estructura organizacional (estrategia ni toma de decisiones); manuales de funciones y ni procesos; control sobre la estructura organizacional; trabajo en equipo, e información y evaluación de la estructura organizacional.

6.6. Producción

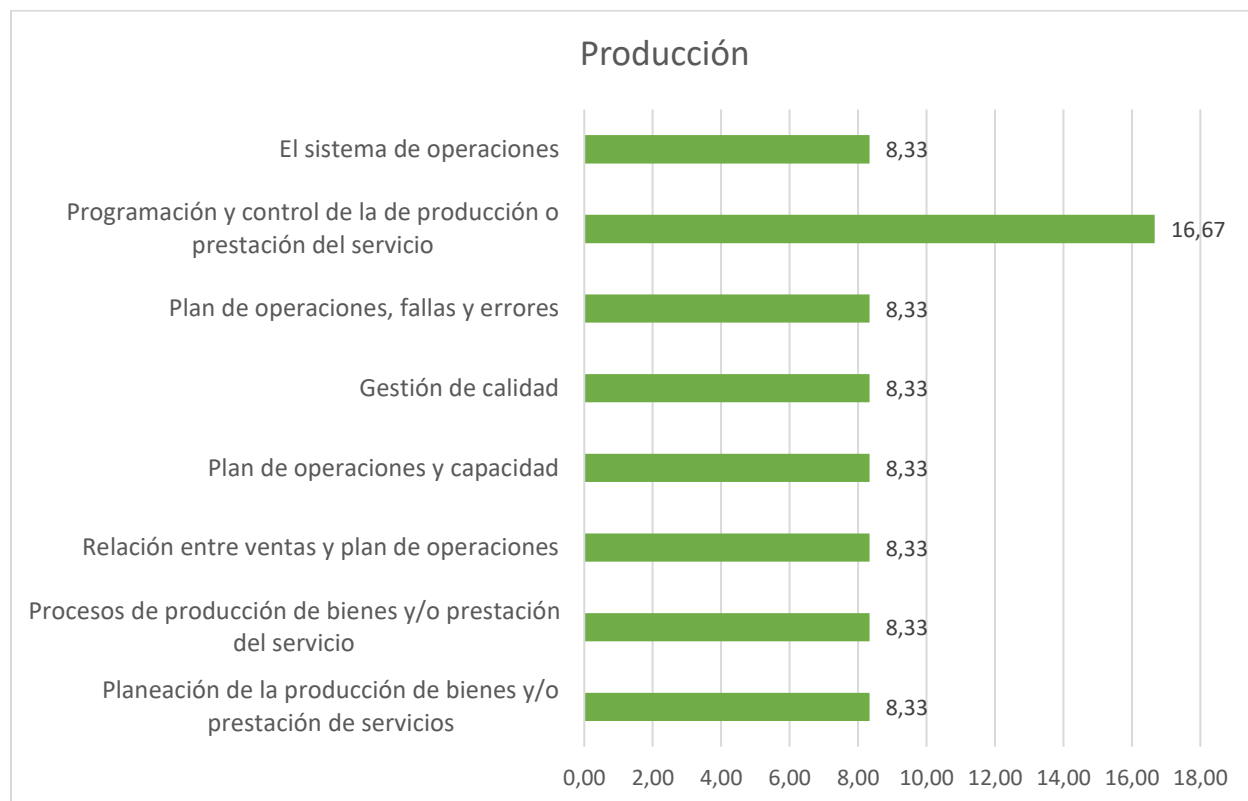


Figura 6. Gráfica de producción. Fuente: elaboración propia con base en la matriz otorgada por la Universidad EAN (2016).

El proceso de producción de la empresa consta de verificar los requerimientos y especificaciones del cliente. Luego, se hace una orden de compra/servicio para el contratista o proveedor. Después, se hace seguimiento a los trabajos o compra de materiales en obra. En seguida, se hace liquidación de trabajos ejecutados por contratista y materiales recibidos. Por último, se procede a cancelar.

Respecto al aspecto con mayor puntaje (16,67) que es programación y control de la producción o prestación del servicio, según el diagnóstico realizado, se puede decir que es en ocasión a que se utiliza un plan de requerimiento de materiales, se generan órdenes de producción o servicio de material, y se lleva el registro de horas extras y sobre costos.

En cuanto a los demás aspectos tienen una calificación de 8,33, en primer lugar, porque no hay planeación de producción y la proyección de la misma se hace con base a lo que se vaya presentando. En segundo lugar, tuvo esa calificación dado que los procesos de producción no están definidos, o los tiempos y pasos son muy variables. En tercer lugar, se desconoce la información de los pronósticos de ventas del área comercial y se desconoce la capacidad productiva de la empresa para la programación del servicio. En cuarto lugar, el estándar de calidad del producto no se tiene por escrito, pero se sabe cuáles son los almacenes de cadena y ferreterías de barrio que ofrecen productos de calidad. En quinto lugar, no se tienen identificados los cuellos de botella y son frecuentes. En sexto lugar, no existe un sistema formal de operaciones, ni están identificadas las limitaciones para aumentar la prestación del servicio.

6.7. Gestión Financiera

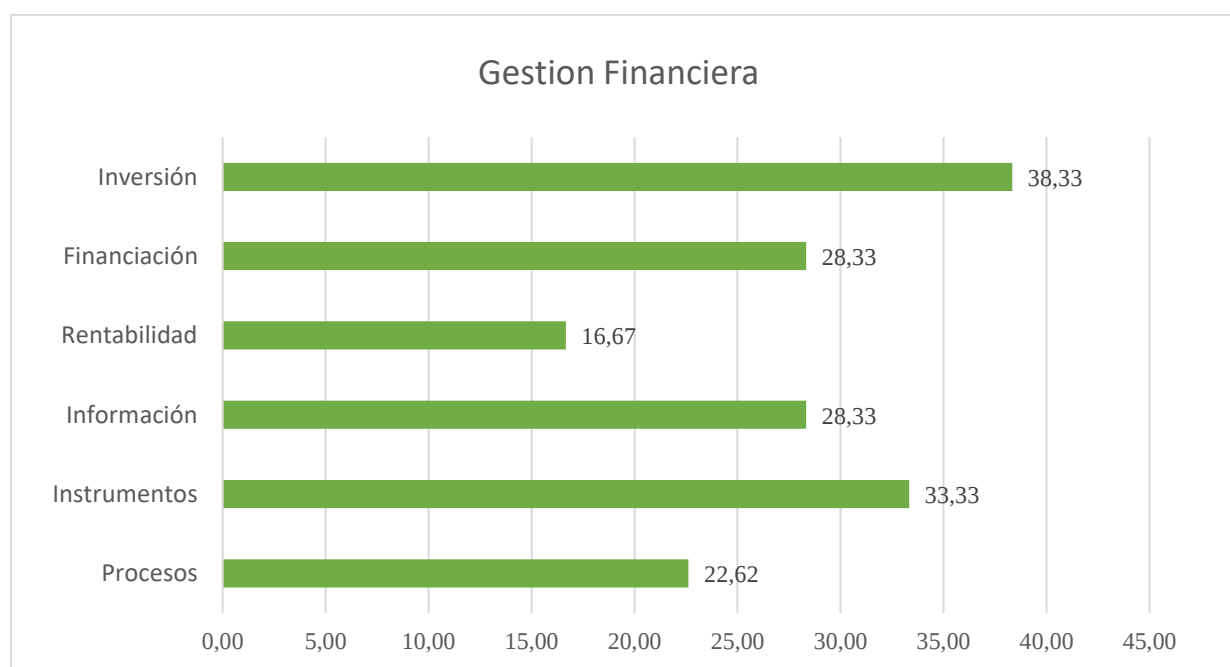


Figura 7. Gráfica de gestión financiera. Fuente: elaboración propia con base en la matriz otorgada por la Universidad EAN (2016).

Con respecto a la inversión que fue el rubro con mayor calificación (38,33) se puede afirmar que la empresa toma decisiones de inversión con base en la producción requerida, es decir, para capital de trabajo considerando el valor mínimo posible estimado en la cadena de abastecimiento. Por una parte, las inversiones en cartera, cuentas por cobrar, son simplemente el resultado aleatorio de las ventas de crédito. Por otro parte, la inversión fija es generada de acuerdo al crecimiento de las ventas. Con respecto al flujo de efectivo, este se analiza periódicamente para establecer factores que impacten la generación de valor de la empresa.

Respecto a instrumentos que tuvo una calificación de 33,33 se puede referir que para la empresa los estados financieros y proyecciones facilitan el control y seguimiento de las metas impuestas y esperadas en la empresa. Por ende, cada mes se verifica el cumplimiento del presupuesto general de costos con base en la retrospectiva de la empresa y la información del entorno, aunque no se tienen en cuenta los inventarios y no hay un sistema de costos formalizado. Además, no se utilizan indicadores financieros y los excedentes de la empresa se utilizan para gestionar créditos y son condicionados por los prestamistas.

En cuanto la información y la financiación tuvieron calificación de 28,33 a pesar de que no hay una política de crédito. Por un lado, el direccionamiento estratégico de la empresa es definido por el objeto social y la información relevante se refiere al registro contable, y el control de operaciones y de presupuestos mensuales. Además, las metas y objetivo financieros en la empresa se sustentan en la generación de utilidades, pues el crecimiento de la empresa se basa en aprovechar las oportunidades de tener más ventas. Así mismo, la política de endeudamiento de la empresa no está documentada y responde a la tracción de esta en el mercado. Por otro lado, las decisiones de financiación se toman de acuerdo con la dinámica y volumen de ventas, y la necesidad de financiación para capital de trabajo con bancos derivado de las necesidades de

efectivo periódico para atender la producción en ventas. Y la necesidad de financiación de inversión fija se cubre con créditos de corto plazo, y el producto de las ventas que sale de estimar el precio del servicio con un porcentaje adicional sobre el costo de la producción. En relación a la financiación con proveedores esta se establece de manera unilateral.

El rubro de procesos tuvo una calificación de 22,62 porque la empresa planea los procesos según las capacidades internas, el sistema de información es abierto por áreas y niveles, la gestión financiera se concentra en el despacho de pedidos de acuerdo con la dinamiza de ventas, y la administración de flujos de efectivo la realiza el propietario.

Por último, el rubro de rentabilidad fue el que menor calificación tuvo (16,67) debido a que los recursos para capital de trabajo se adecuan año tras año de acuerdo con la rentabilidad ofrecida, las compras hacen parte de la rutina normal de cubrimiento de necesidades a ser atendidas por la empresa, y la rentabilidad de la empresa es la razón entre la utilidad neta y los activos.

6.8. Gestión Humana

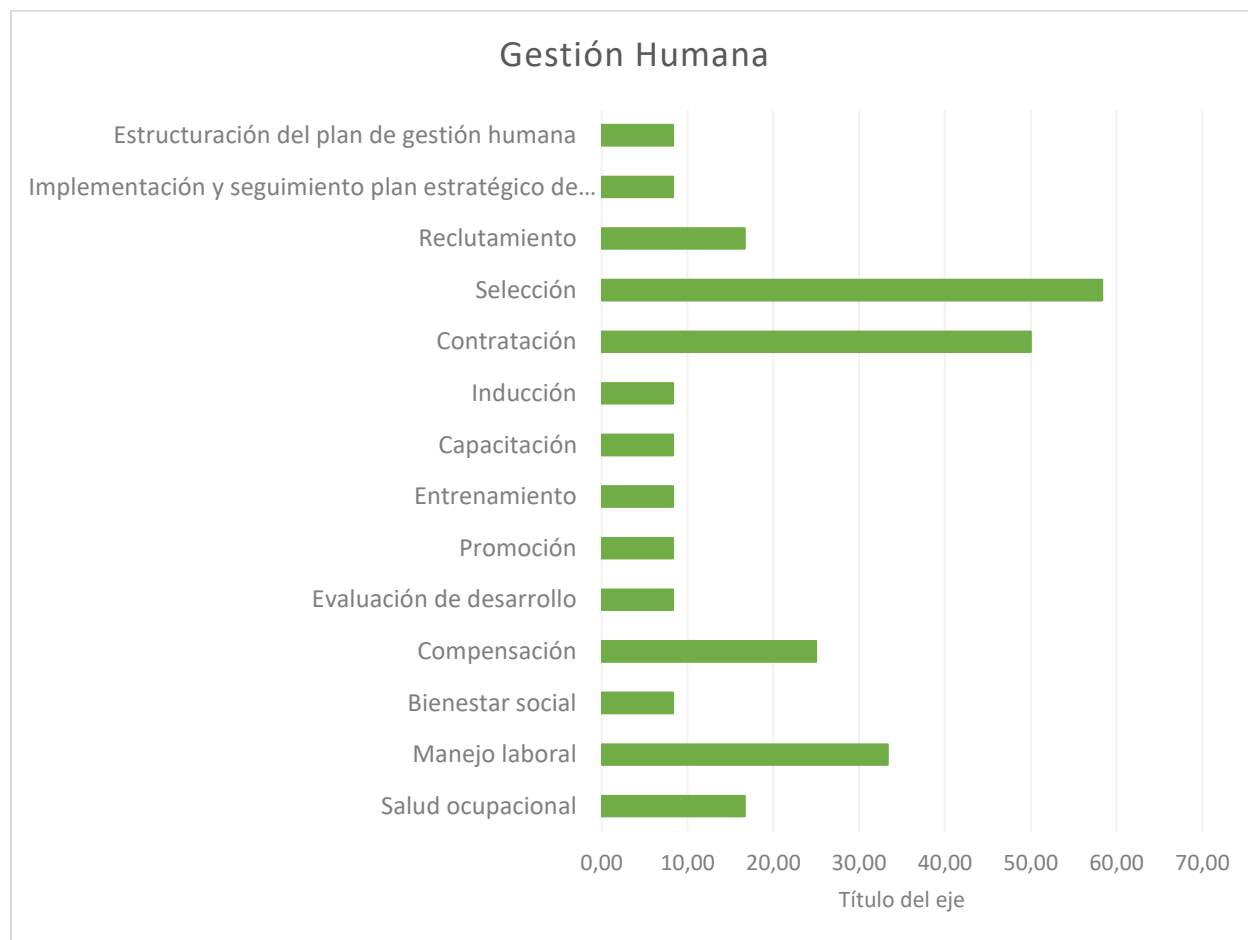


Figura 8. Gráfica de gestión humana. Fuente: elaboración propia con base en la matriz otorgada por la Universidad EAN (2016).

La gestión humana de la empresa en la mayoría de sus aspectos tuvo una calificación de 8,33 pues está en el estadio 1, dado que, no hay un plan estratégico de gestión humana, no existen mecanismos para informarle al trabajador aspectos de la estructura organizacional, no se capacitan a los empleados, no hay promoción, no hay programas de bienestar social, y no se trabaja en el proceso de valorización y méritos, por lo que no se evalúa el desempeño del empleado.

En cuanto a los demás rubros, se halló que el rubro con mejor calificación fue el de selección con 58,33. Lo anterior, ya que se toma como referencia las prioridades de la empresa en relación a las habilidades, aptitudes y valores que los aspirantes deben cumplir en función de la tarea a desarrollar. Además, se tienen en cuenta los aspectos físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo, y hay existencia de prueba para su ingreso.

El siguiente rubro es el de contratación con calificación de 50 a causa de que a veces se usan fuentes internas y externas para elaboración de contratos, y se utilizan todo el tiempo modelos de contrato. Sin embargo, no existen políticas de contratación.

El tercer rubro con mejor calificación es el de manejo laboral con 33,33, porque el reglamento interno se trabaja de manera informal, y se están haciendo esfuerzos para mejorar el proceso de liquidación de personal.

El cuarto rubro fue compensación con calificación de 25, por cuanto existen criterios de manera informal para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, no hay indicadores para determinar la escala salarial frente al sector de la construcción y se está procurando mejorar el pago de nómina a través de la sistematización de la información.

Respecto a salud ocupacional y reclutamiento tuvieron calificación de 16,67 debido a que, no se registra la información de los empleados, no se evalúa el proceso de reclutamiento, no hay programas de mejoramiento de condiciones de vida, y no hay programas de prevención de salud, en salud ocupacional se está trabajando de manera informal en las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que afecten la salud de los empleados. Y en reclutamiento se está trabajando igualmente de manera informal en la utilización de fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.

6.9. Logística

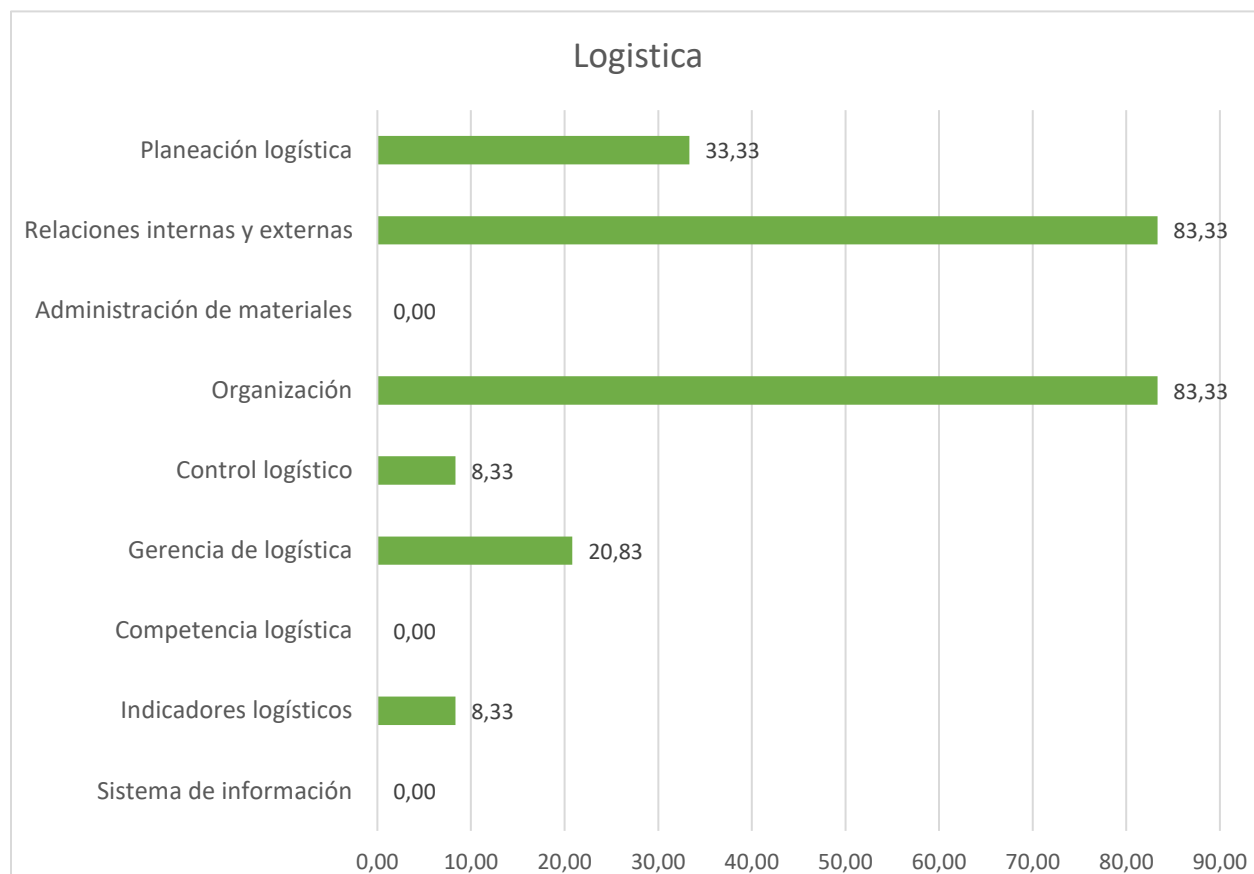


Figura 9. Gráfica de logística. Fuente: elaboración propia con base en la matriz otorgada por la Universidad EAN (2016).

Es importante mencionar que en la empresa no se realiza el Kardex, las directivas no han recibido capacitación en temas logísticos y no hay un sistema de información de inventarios, por este motivo, la empresa tuvo calificación de 0 en administración de materiales, competencia logística y sistema de información.

Por otra parte, las relaciones internas y externas tuvieron calificación de 83,33 en razón a que, la producción, la logística y las ventas están alineadas con la estrategia, los proveedores y clientes. De la misma forma, el rubro organización tuvo la misma calificación debido a que la

logística de la empresa está soportada en tecnología y satisface plenamente los requisitos del cliente. Es relevante mencionar que estos dos rubros se calificaron en el estadio 4, por lo cual la empresa busca generar mejores prácticas en el área de logística.

Otro rubro es la planeación logística que tuvo calificación de 33,33 puesto que existe un responsable del proceso. También, está la gerencia logística que tuvo calificación de 20,83 pues el representante legal dirige directamente las actividades logísticas y el sistema logístico está en conformación. Al mismo tiempo, se identificó que control logístico e indicadores logísticos tuvieron calificación de 8,33 debido a que las fallas de inventario son frecuentes y no hay indicadores para el manejo de inventarios.

6.10. Asociatividad

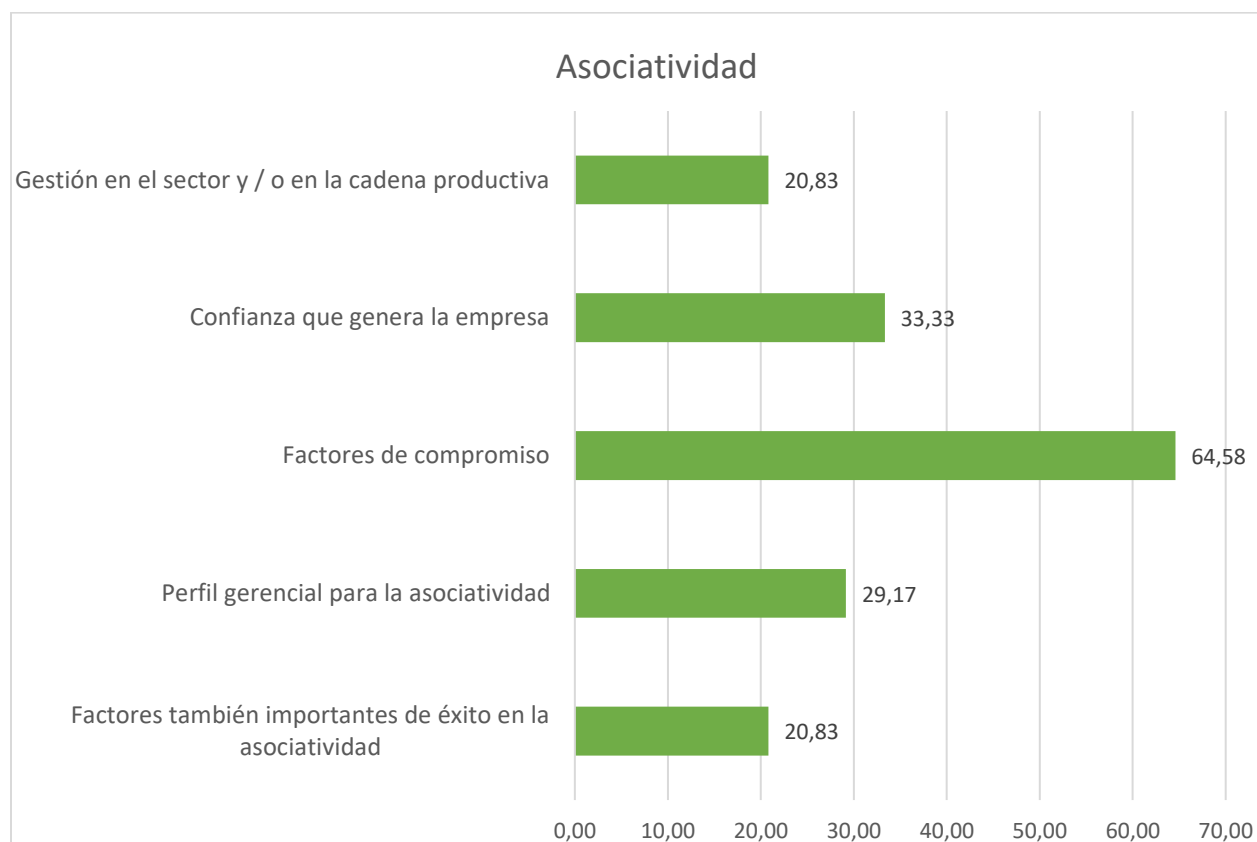


Figura 10. Gráfica de asociatividad. Fuente: elaboración propia con base en la matriz otorgada por la Universidad EAN (2016).

MAVA SAS convoca a otras empresas para desarrollar proyectos a corto o largo plazo junto con instituciones privadas y/o públicas. Además, la empresa está dispuesta a compartir, negociar y transferir conocimiento desarrollado en red con otras empresas, para lograr beneficios conjuntos con o sin participación del Estado en compañía de instituciones de apoyo. Por esos motivos, la empresa en factores de compromiso tuvo una calificación de 64,8.

Con respecto a la confianza que genera la empresa la calificación fue de 33,33 porque en MAVA SAS no consideran que la competencia y la cooperación pueden coexistir. Por ende, la organización solo cumple compromisos con los grupos de interés (empleados, accionistas, proveedores y clientes). Aunque se entiende que el desarrollo de la red solo es posible con la transferencia de conocimiento y la información entre las empresas.

En cuanto al perfil general para la asociatividad tuvo una calificación de 29,17 ya que posee mentalidad abierta, escucha activa y busca conocimiento de mercado o técnico con otras empresas. Adicionalmente, la gerencia no cuenta con el conocimiento ni experiencia para asociarse, ya que por lo general trabaja sola, y no le gusta o desconoce la posibilidad de asociarse.

Por último, el rubro de la gestión en el sector en la cadena productiva y el rubro de los factores también importantes del éxito de la asociatividad tuvieron una calificación de 20, 83. El primer rubro tuvo esa puntuación en vista de que las relaciones con proveedores, distribuidores y/o competidores son ocasionales, transitorias y dependen del día a día. Además, la empresa se ocupa en solucionar problemas inmediatos antes de pensar en asociarse. El segundo rubro tuvo

esa calificación a causa de la inexistencia de procesos de innovación, desconocimiento de los propios valores agregados adecuadamente, organización autónoma del mercado propio y tecnología artesanal. También, la calificación fue el resultado de que la información está en la memoria de los funcionarios, y no es sistemática ni oportuna. La reconocen en el sector por la calidad de sus productos, pero también por deficiencias en el cumplimiento, su grado de influencia no es alto

6.11. Comunicación e Información

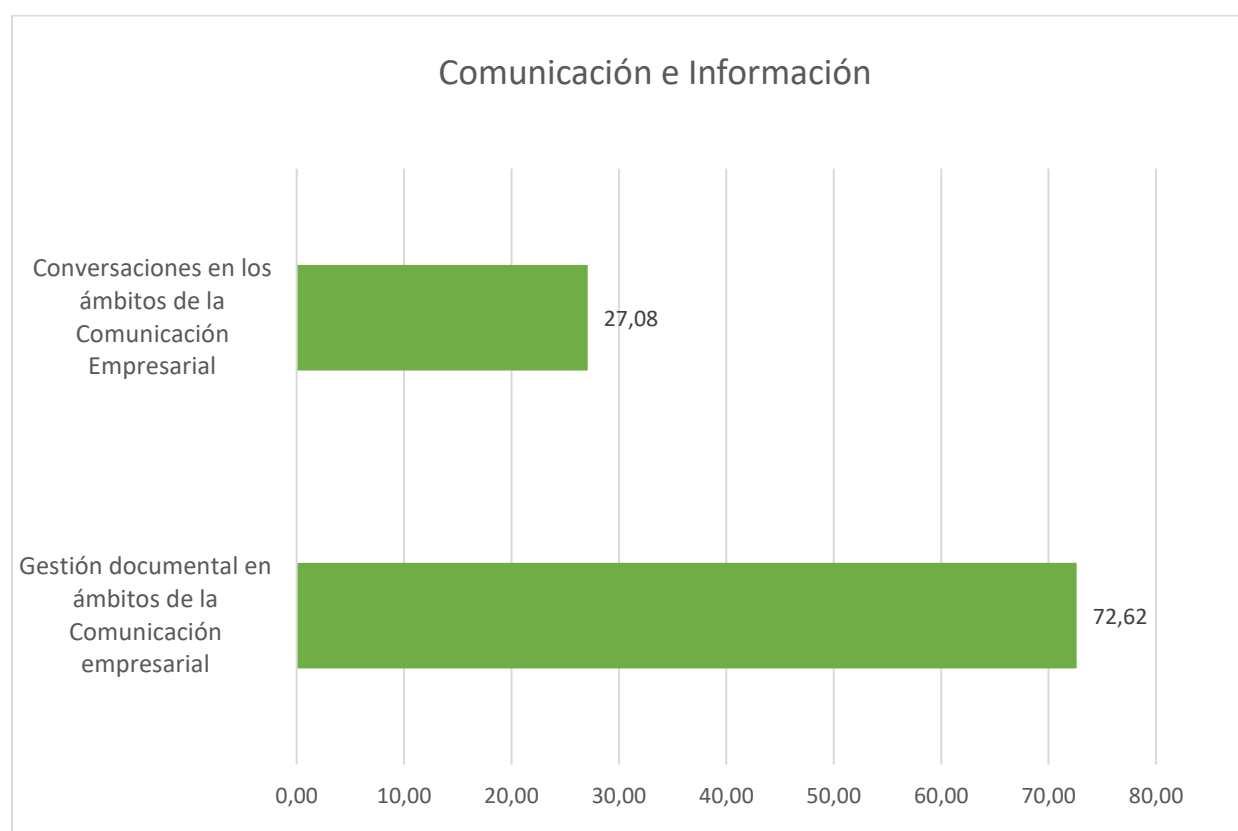


Figura 11. Gráfica de comunicación e información. Fuente: elaboración propia con base en la matriz otorgada por la Universidad EAN (2016).

En el área de comunicación e información se evaluaron dos aspectos: conversaciones en los ámbitos de la comunicación empresarial y gestión documental en ámbitos de la comunicación

empresarial. El primero relacionado con comunicación empresarial tuvo la menor calificación con 27,8 debido a que no hay coherencia entre los objetivos empresariales y las conversaciones corporativas de la empresa. También, en cuanto a marketing, falta escuchar a los clientes, crear valor con los clientes por medio de negociaciones, y tener medios de comunicación de la empresa para tener conversiones efectivas con los clientes. Lo anterior, producto de que no hay planeación para la publicidad efectiva y socialmente responsable. Además, declara que existen conversaciones con los gremios, con los estamentos de control y la comunidad para crear valor.

El segundo aspecto gestión documental en ámbitos de la comunicación empresarial, tuvo la mayor calificación de 72, 62, ya que los mensajes buscan cumplir con la calidad, cantidad, pertinencia y modo por medio de saber a quién, por qué, cuándo y para qué se transmite el mensaje. También, se revisan los documentos empresariales para que cumplan de la misma forma con la calidad, cantidad, pertinencia y modo. Adicionalmente, se revisan los documentos para saber si se almacenan, distribuyen, destruyen o mejoran, aunque para la eliminación de información no hay criterios formales establecidos.

6.12. Innovación

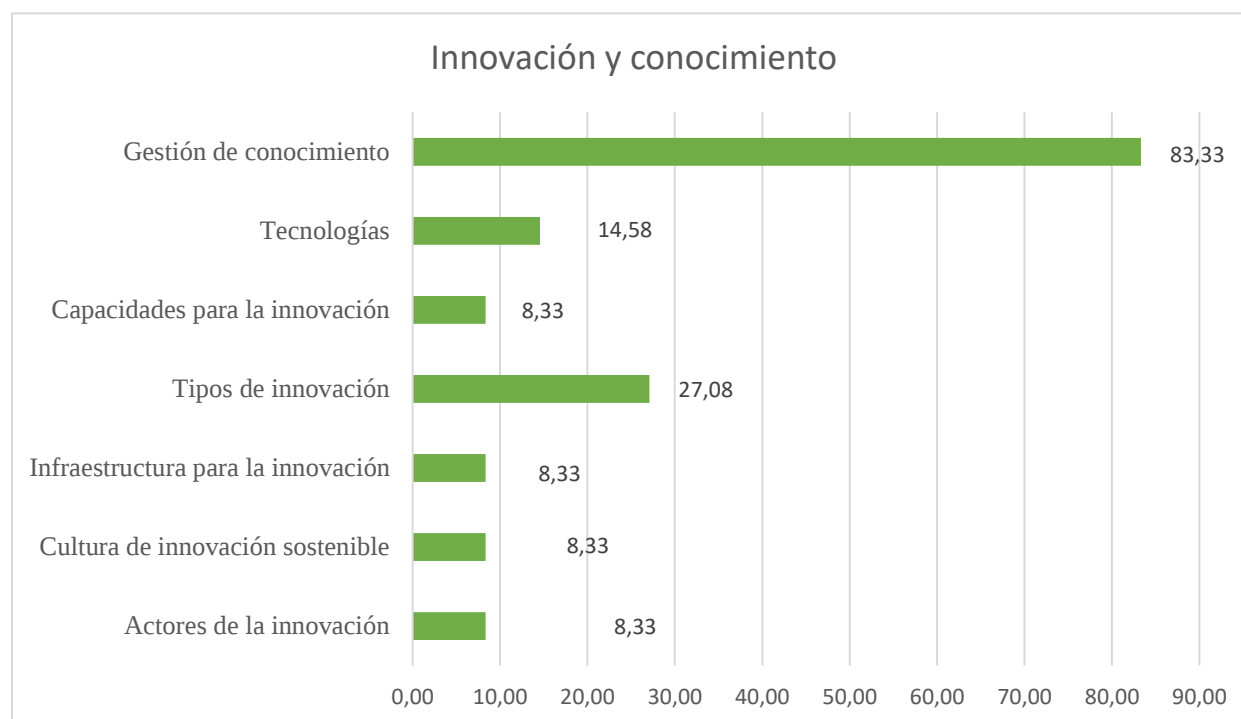


Figura 12. Gráfica de innovación. Fuente: presente trabajo. Fuente: elaboración propia con base en la matriz otorgada por la Universidad EAN (2016).

En MAVASAS, la innovación no es una prioridad, ya que no hay actores que permitan la generación de procesos innovadores, no hay cultura de innovación, y se desconocen los mecanismos y regulaciones para la protección de los resultados de la innovación. Sin embargo, la empresa reacciona a los desafíos que surgen del ambiente competitivo y responde a las amenazas del entorno adecuando sus servicios. Lo mencionado género que cuatro de los rubros calificados tuvieran puntuación de 8,33 dejándolos en estadio 1.

No obstante, no todos los rubros tienen una perspectiva poco optimista, la empresa tiene un alto grado de gestión del conocimiento pues se calificó con 83,33 y se dejó este aspecto en el estadio 4. Lo anterior, a causa de que la empresa adquiere conocimiento de los colaboradores del

sector y del entorno para resolver problemas de manera efectiva y comparte ese conocimiento con los grupos de interés.

Respecto a los tipos de innovación, ese rubro se calificó con 27,08, gracias a que la empresa interviene sus procesos productivos cuando se presentan fallas en los mismos. De la misma forma, la empresa explora nuevos mercados y formas de comercializar para mejorar su desempeño competitivo. Y mantiene sus estructuras organizacionales y sistemas de gestión, aunque evidencia deficiencias para atender a las demandas de los clientes con agilidad.

En cuanto a tecnologías, estas están representadas en equipos que se compran para la operación por oferta de proveedores que generan la necesidad más no por iniciativa propia, por este motivo el rubro se calificó con 14,58.

6.13. Responsabilidad Social Empresarial

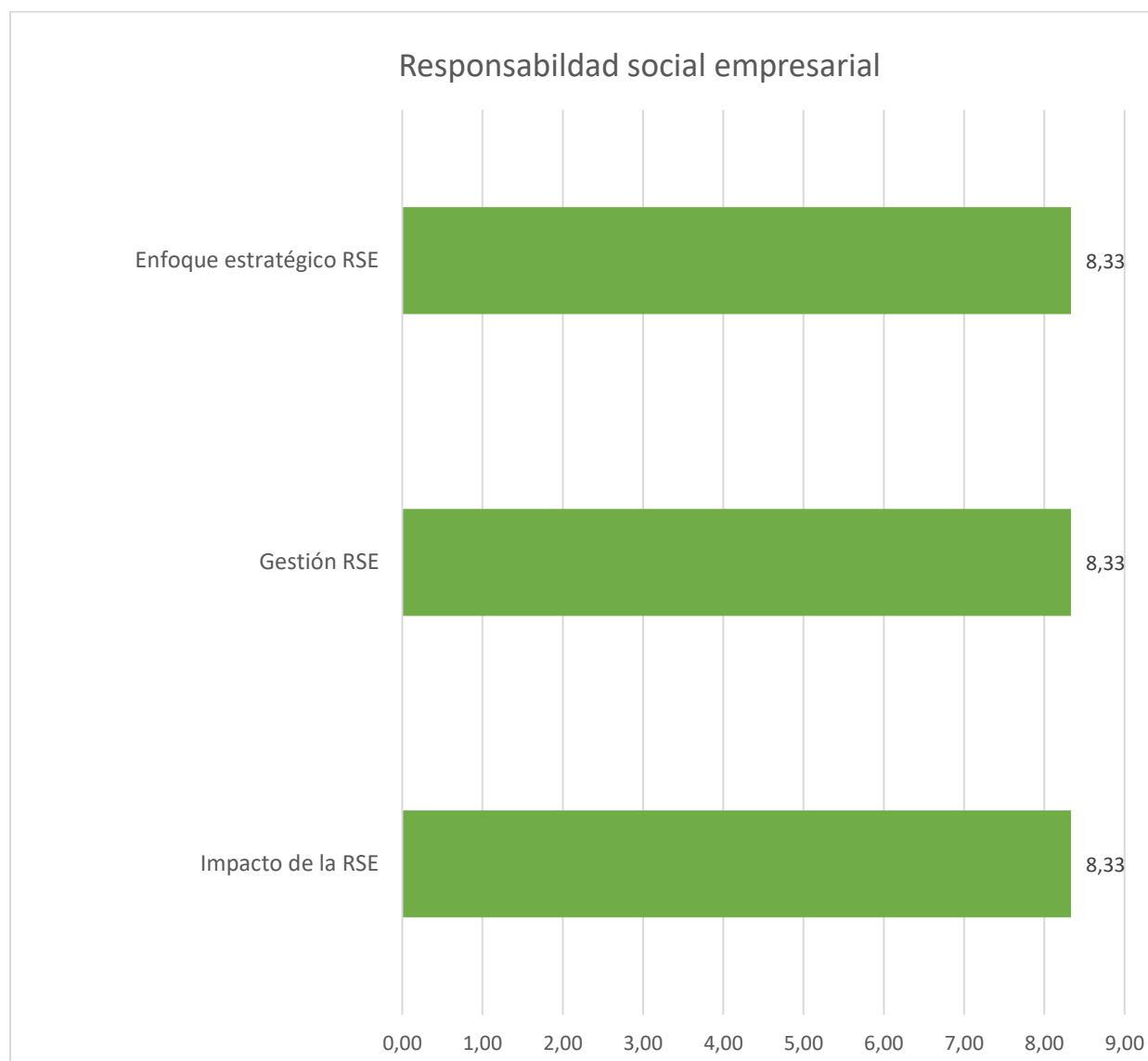


Figura 13. Gráfica de RSE. Fuente: elaboración propia con base en la matriz otorgada por la Universidad EAN (2016).

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) fue una de las áreas con menor calificación según el diagnóstico realizado, se identifica que la empresa no tiene enfoque estratégico de RSE. Además, no se gestiona la RSE, por lo que no hay indicadores de resultado relacionados con el

impacto de la misma. Por este motivo todos los aspectos de la RSE se calificaron en el estadio 1 con un puntaje 8,33.

6.14. Gestión Ambiental

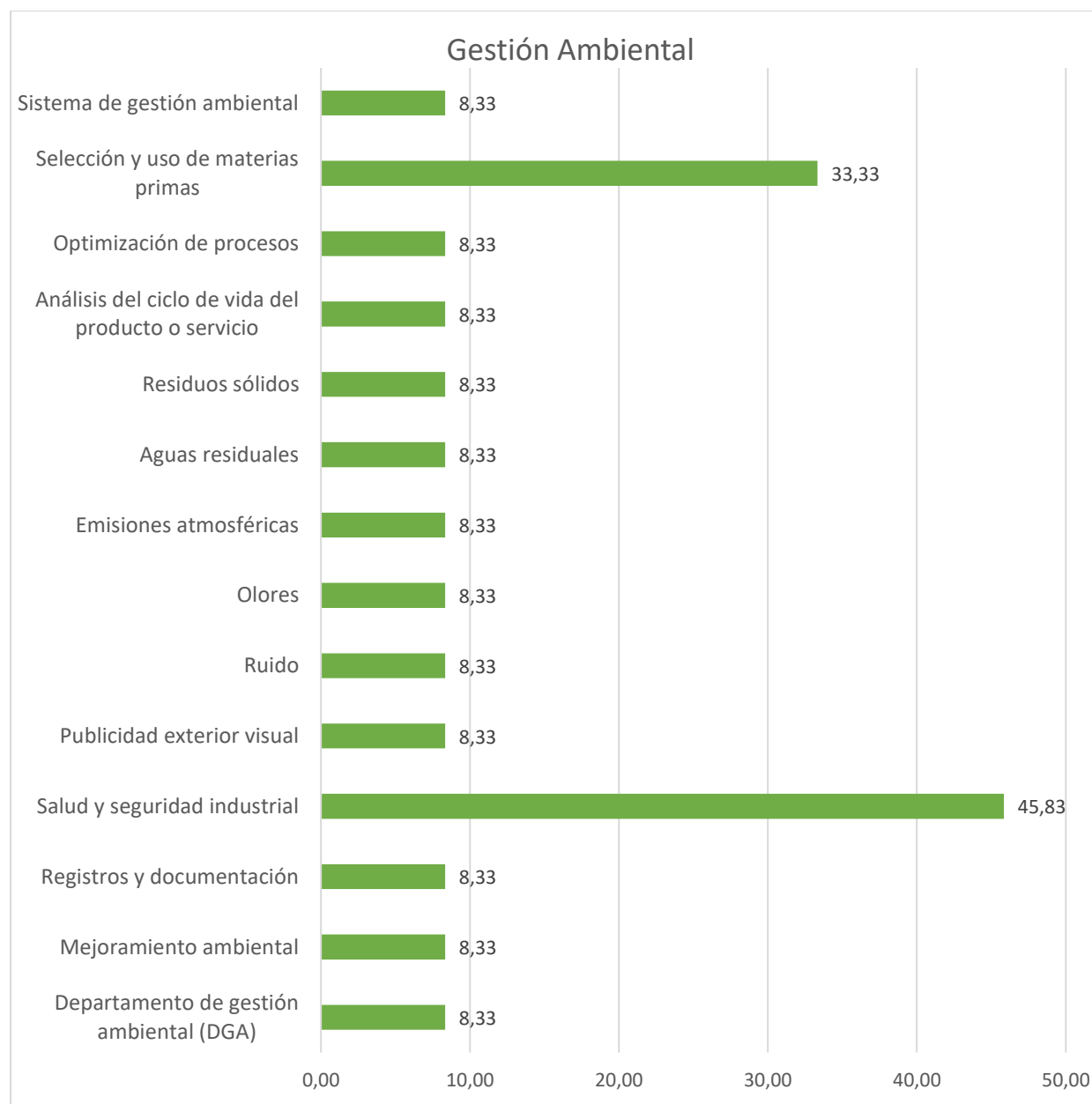


Figura 14. Gráfica de gestión ambiental. Fuente: elaboración propia con base en la matriz otorgada por la Universidad EAN (2016).

MAVA SAS cuenta con servicios de salud y seguridad industrial adicionales a los legales. Asimismo, entrega dotación de acuerdo a la ley. Aunque no hay planes de emergencia y contingencia, pues no se capacita al personal en seguridad industrial, por este motivo el rubro de salud y seguridad industrial tuvo una calificación de 45,83.

En cuanto a la selección y uso de materias primas, la empresa tuvo calificación de 33,33. Lo anterior, debido a que para la compra de materiales no tiene en cuenta criterios ambientales, no hay registro de materias primera, pero las mismas se estandarizan y se manejan teniendo en cuenta cantidades requeridas y reutilizables.

Respecto a los demás rubros hubo una calificación de 8,33 porque no hay un sistema de gestión ambiental, no se optimizan los procesos, no se analiza el ciclo de vida del producto o servicio, y no se tiene control sobre los residuos sólidos.

6.15. Conclusiones

Según el diagnóstico realizado con la herramienta MMGO, se puede concluir que las calificaciones obtenidas para cada área de la organización se deben a lo siguiente:

- Genera estrategias de precios o tarifas con información empírica y basada en costos y utilidades, a pesar de que no hay un sistema de costos formalizado.
- Se preocupa por los grupos de interés, pero no son integrados en las estrategias.
- No hay análisis profundo de la competencia en cuanto a productos, valor agregado y precios.
- Las estrategias están enfocadas en vender, sin tener en cuenta presupuesto para mercadeo ni el presupuesto de ventas.

- El cliente tiene buena percepción sobre el servicio presentado por la empresa, ya que se generan tácticas de ventas directas y personales enfocadas en calidad, tiempo y cumplimiento.
- No se proyecta, solo se planea, según lo que se vaya presentando.
- Se cumple con la normatividad en aspectos financieros y de nómina.
- No hay control sobre los inventarios.
- Sus integrantes buscan generar buenas prácticas en logística a pesar de que no se tiene formación en el tema.
- La empresa está dispuesta a compartir con otras empresas conocimiento, pero es difícil cooperar con otros.
- No hay procesos documentados, y la documentación que existe se verifica y controla, aunque no se tiene un método de eliminación.
- No cuenta con procesos ni políticas de innovación.
- No tiene enfoque estratégico de RSE, no gestiona la RSE ni conoce el impacto de la RSE.
- No hay un sistema de gestión ambiental.

Es significativo mencionar que es interesante que la empresa haya tenido calificaciones pertenecientes a un estadio diferente al uno, considerando el tiempo de la empresa en el mercado, esto quiere decir que no solo está buscando generar ganancias sino mejorar procesos y cumplir con la normatividad del país. Se reconoce que la empresa debe trabajar para poder mejorar su proceso de ventas y preocuparse por generar valor vinculado con la construcción sostenible, la RSE, y la innovación.

7. Planteamiento y Formulación del Problema

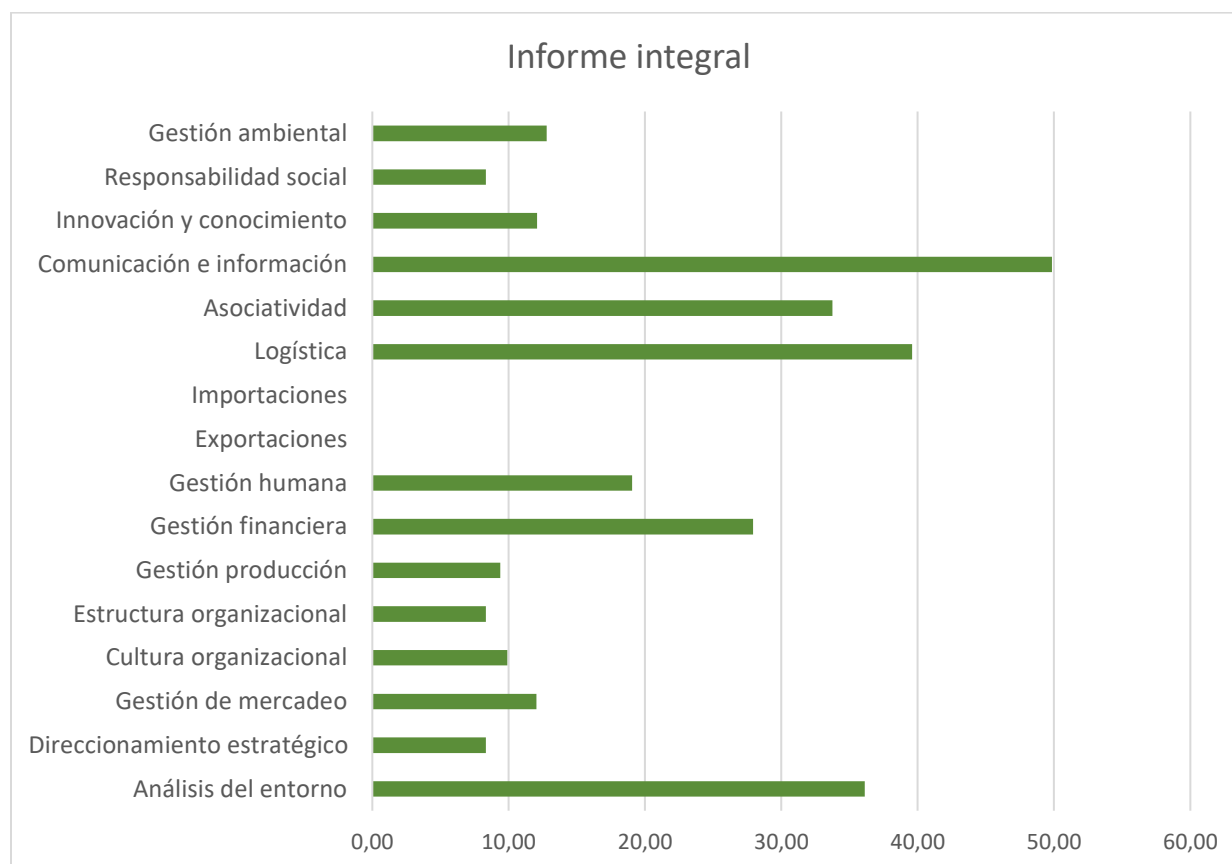


Figura 15. Gráfica general de las áreas evaluadas. Fuente: elaboración propia con base en la matriz otorgada por la Universidad EAN (2016).

De acuerdo al diagnóstico MMGO, se identifica que el área más fuerte de la empresa es la comunicación e información con calificación de 49.85. En cuanto a las áreas débiles de la empresa, considerando que la empresa no exporta ni importa, se identificaron que son las áreas de responsabilidad social, direccionamiento estratégico y estructura organizacional con puntuación de 8,33.

Se considera que el área a abordar es direccionamiento estratégico, ya que su mejora implica que la empresa tenga metas de crecimiento basadas en el macroentorno, el microentorno, la misión, la visión, los objetivos, los escenarios y el establecimiento de las estrategias que

permitan a la organización alcanzar sus objetivos y resolver problemas dentro de un marco contextual concreto. No se consideraron los otros dos rubros a evaluar debido a que con el direccionamiento estratégico la empresa tendrá un rumbo fijo y la forma como llegar al punto final del mismo conllevando al logro de avances significativos, la exploración de la capacidad de innovación y la competitividad (Aguilera, s.f.; Mendoza & López, 2015).

En suma, se considera que el área a mejorar debe ser el direccionamiento estratégico por cuanto aporta a la empresa los siguientes beneficios (Marciniak, 2013):

- Conocer mejor la realidad de la organización.
- Visualizar nuevas oportunidades y amenazas.
- Orientar la misión de la organización de manera efectiva.
- Plantear estrategia y evaluar las mismas.
- Mejorar la coordinación de las actividades.
- Mejorar el manejo de recursos.
- Mantener un enfoque sistémico.

Además, el direccionamiento estratégico es la integración de los medios que tiene una empresa para lograr sus objetivos, y que es necesario establecer un plan para alcanzar la meta considerando el entorno y el crecimiento empresarial. Adicionalmente, el proceso del mismo consta de: análisis estratégico que define la posición estratégica externa e interna de la empresa; formulación estratégica que es un método encaminado a alcanzar la misión de la empresa (Misión que en la empresa objeto de estudio no está establecida), y la implementación de la estrategia por medio de un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan de acción (Aguilera, s.f.).

Ahora bien, la problemática planteada es ¿Cómo fortalecer el proceso administrativo de MAVIA SAS por medio del direccionamiento estratégico?

8. Propuesta de Solución

A partir del diagnóstico realizado y la visualización del mismo a través de un diagrama de espina de pescado, se identifica que en MAVA SAS la subjetividad y la intuición guían su accionar y la toma de decisiones, por cuanto, no hay planeación dentro de un marco estratégico, tampoco hay definidos indicadores para saber si los objetivos se alcanzan, no se documenta la mayoría de la información ni cuenta con estrategias que integran los Stakeholders:



Figura 16. Espina de pescado de MAVA SAS de los aspectos que afectan el direccionamiento estratégico. Fuente: presente trabajo.

Ahora bien, con base a lo mencionado es prudente establecer el objetivo de la propuesta de solución, el cual se centra en la metodología de direccionamiento estratégico para desarrollar objetivos que cumplan con los principios de la administración.

En tal sentido, se apunta a definir para MAVA SAS la misión, la visión, los objetivos, los valores y estrategias (planeación). A proponer un plan de acción al interior del cual se encuentran

los objetivos, los responsables, el cronograma, los costos e indicadores (organización). Así mismo, a proporcionar a partir de lo anterior elementos para el logro de los objetivos y la toma de decisiones (dirección) y fuente de información para el seguimiento y retroalimentación de su accionar (control) (Gallardo, 2012).

9. Marco Referencial

9.1. Direccionamiento Estratégico

Teniendo en cuenta que se evidencian fallencias en el direccionamiento estratégico de MAVASAS, para gestionar el cambio en la empresa se toma como referente a Camacho, quien indica que este permite a la alta dirección determinar el rumbo de la empresa y promover las actividades necesarias para que la organización trabaje a hacia el mismo objetivo, así como, el hecho de que el direccionamiento estratégico va más allá de la planeación, puesto que busca lograr una ventaja competitiva sostenible e involucra analizar la información del entorno externo e interno de forma permanente (Camacho, 2002).

Y se hace un llamado a la reflexión a su gerente para dicho cambio, resaltando la importancia de que en su rol es necesario que conozca la posición de la empresa a nivel interno y externo. Así mismo, que para una adecuada gestión los gerentes deben tener definida la misión, visión, y objetivos los cuales se deben controlar por medio de indicadores. Por último, a pesar de que haya cambios en la organización o en el entorno, que los gerentes deben ser resilientes (Camacho, 2002).

Lo anterior, se complementa por lo que mencionan Thompson y Strickland quienes afirman que la dirección estratégica se logra al establecer la visión estratégica, los objetivos, las estrategias y la ejecución de las mismas. Esto garantiza que los gerentes sean buenos directivos, pues una organización bien dirigida es la que ha formulado sus objetivos y el plan de acción de los mismos. Por lo cual, se invita a MAVASAS a establecer los cinco componentes que se citan a continuación para formular su direccionamiento estratégico:

1. Desarrollar la misión de hacia donde se necesita dirigir la organización.

2. Transformar la misión en objetivos específicos.
3. Elaborar el plan de acción.
4. Poner en práctica el plan de acción.
5. Evaluar el resultado por medio de la verificación de los indicadores.

(Thompson & Strickland, 2004)

9.2. Proceso de Direccionamiento Estratégico

Según Dess & Lumpkin, existen tres etapas del proceso de direccionamiento estratégico. La primera etapa es el análisis estratégico, cuyo objetivo es definir la posición de la empresa a nivel interno y externo para saber las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas (DOFA). Siendo consecuente con ello MAVASAS realizó dicho análisis tomando como referente el diagnóstico MMGO y el diagrama de espina de pescado, análisis que se constituye en el insumo para definir la misión, visión, valores de la empresa y determinar el objetivo a largo plazo que desea obtener (Anexo 4) (Dess & Lumpkin, 2003).

La segunda etapa es la formulación de la estrategia que es el método para alcanzar la misión de la empresa. Se pueden desarrollar en varios niveles: corporativo (identifican el mercado donde compite la empresa), e-business (plantean el uso adecuado del internet para tener transacciones reales), e internacional (indica que la empresa se posicionara en el mercado no nacional). Estos niveles permiten generar valor agregado a la organización (Dess & Lumpkin, 2003). Dado lo precitado MAVASAS opta por el nivel corporativo.

La tercera etapa es la implementación de la estrategia, la cual que implica decidir y realizar acciones según la consecución de un plan. Por ende, se deben crear acciones funcionales para alcanzar los objetivos. Además, la empresa debe tener controles estratégicos y diseños

organizativos, por lo que es necesario que defina indicadores que le permitan a la organización realizar comparativos entre periodos, y así, evidenciar el cumplimiento de los objetivos (Dess & Lumpkin, 2003). En consecuencia, se establece el plan de acción de MAVA SAS.

Como se ha mencionado en apartes del documento el direccionamiento estratégico es la brújula que orienta la empresa, por ello, a partir de lo que citan diferentes autores se plantea a MAVA SAS la formulación del mismo, tomando en cuenta lo que se debe dimensionar en la misión, la visión, los objetivos, los valores, las estrategias y el plan estratégico:

9.3. Misión

Según Thompson & Strickland, definir la misión depende de saber el camino de la empresa, preguntarse sobre cuál es el negocio y la posición actual de la misma (Thompson & Strickland, 2004). Por su parte, según Rodríguez (2005), la misión es la razón de ser de la empresa debido a que es una declaración duradera de su propósito (citado en Cortés, Cabral, et al., 2016). Por otra parte, según Hill y Hoskisson (2008 citado por Cortés et al., 2016), la misión establece las líneas de negocio en las cuales la empresa intenta competir y los clientes a los que desea satisfacer.

9.4. Visión

La visión es a donde se desea llegar en un periodo determinado de años, pues es la estructura una imagen de un futuro realista y atractivo de la empresa (Thompson & Strickland, 2004). Por ende, la visión debe ser una ruta que diseñe el futuro esperado para poder planificar hacia donde debe dirigirse la empresa (Quigley, 1983). Y esa visión debe motivar a los directivos y trabajadores para que trabajen por conseguir ese panorama deseado, el cual debe ser una aspiración en común que englobe el futuro deseado (Gerry & Kevan, 2003).

Si se redacta la visión de forma adecuada traerán beneficios para la empresa, los cuales según Fred R. David son:

- Dar dirección.
- Alcanzar desempeño organizacional.
- Lograr sinergia entre directivos y empleados.
- Proyectar la idea de una empresa organizada y motivada.
- Establecer bases para la evaluación interna y externa, establecimiento de objetivos y desarrollo de estrategias.

(Fred, 2013)

9.5. Objetivos

Según Fred R. David, el propósito de establecer objetivos es medir el avance de la organización. Por lo tanto, son esenciales para determinar el éxito de una empresa porque involucran la dirección, ayudan en la retroalimentación, crean sinergia, revelan prioridades, y establecen una base de actividades de la planeación. Los objetivos deben ser realistas, medibles, razonables, claros y consistentes con lo que desea la empresa (Fred, 2013).

9.6. Valores

Establecer valores en la empresa permite establecer homogeneidad en las acciones de los colaboradores de la misma. Según García y Simón Dolan (1997), los valores se dividen en tres dimensiones: ético, económico y psicológico. En primer lugar, los valores éticos establecen la mejor forma de actuar para conseguir objetivos y metas, por ejemplo: la calidad y el trabajo en equipo. En segundo lugar, los valores económicos se relacionan con el alcance y significado de las ideas o hechos, por ejemplo: innovación y creatividad. En tercer lugar, los valores

psicológicos son las cualidades morales que permiten afrontar los retos sin temor como valentía (citado en Calpena, 2009).

9.7. Estrategias

De acuerdo a lo establecido por Prieto, Emonet, García & González (2015 citado por Guiliany et al., 2017), la estrategia es la capacidad de reacción de una empresa ante un entorno cambiante a nivel tecnológico, social, político y económico. Por ende, la estrategia se genera por medio de la formulación y evaluación de decisiones que efectúa una presa para logre sus objetivos.

La estrategia debe ser adaptativa, pues acompaña los cambios que se producen en el entorno. De la misma forma, la estrategia debe ser condicional por ser relativamente permanente y tener la necesidad de adecuarse a las hipótesis de trabajo. Considerando lo mencionado, la estrategia debe calcular las decisiones por medio de hipótesis basadas en el comportamiento de la competencia y la capacidad de la organización. Así mismo, debe prever las reacciones adversas frente a posibles acciones que genere la empresa (Osorio, 2002)

Lo anterior, se puede complementar con la percepción de Monygomery quien indica que la estrategia satisface una necesidad no cubierta. Aunque no es un propósito, es más que eso, es un sistema de creación de valor que se desarrolla por medio de una agenda que pueda seguir la empresa. La estrategia claramente definida dirige a la empresa al rumbo correcto, considerando un aspecto en específico como: las finanzas, los productos y mercados objetivos, el marketing y servicio, las ventas y distribución, la manufactura, los recursos humanos, o el desarrollo e información. Es importante que la estrategia sea específica y fácil de recordar para los integrantes de la compañía (Monygomery, 2013).

9.8. Plan Estratégico

Según Serna (2003), el plan estratégico es la identificación de las alternativas que tiene la empresa para lograr sus objetivos. La estrategia que se plantee debe dar solución a problemas que se encuentren en las áreas críticas de la empresa. Y con el fin de que el plan estratégico sea un factor de éxito es necesario establecer tiempos de ejecución, responsables, e indicadores (citado en Sicilia, 2005).

Según Brenes Bonilla (2003), el plan estratégico es el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una organización en el tiempo, considerando sus acciones y los recursos que use para alcanzar sus objetivos. El plan estratégico debe ser un documento que sintetice el ámbito financiero, estratégico y organizativo de una empresa. Esto permitirá que se reduzcan los niveles de incertidumbre y se prepare a la organización para hacer frente a los retos que le depare el entorno cambiante (citado en Figueroa, Paladines, Caicedo & Romero).

10. Desarrollo Plan de Mejora

10.1. Plan de Mejora

En la siguiente tabla se plantea la dificultad de la implementación, el plazo y el impacto de las acciones del plan de mejora. Se calificó la dificultad en una escala de 1 a 4, entendiendo que 1 es el puntaje para lo que genera mayor dificultad y que tiene mayor plazo de realización. Para el impacto, la escala de calificación es de 1 a 4 siendo 4 lo genera mayor impacto en la empresa. Por ende, la tabla muestra que para la empresa lo que genera mayor impacto es desarrollar el plan de acción y el plan estratégico. No obstante, es lo de menor prioridad debido a que para llegar al mismo es necesario realizar los otros ítems.

Tabla 1

Impacto en MAVASAS

Prioridad	Acción	Dificultad	Plazo	Impacto
1	Reconocimiento de empresa	3	4	3
2	Realizar misión	3	4	3
3	Realizar visión	3	4	3
4	Realizar valores	3	4	3
5	Establecer objetivos	3	4	3
6	Establecer plan de acción	2	3	3
7	Establecer plan estratégico	2	3	3
8	Desarrollar plan de acción y plan estratégico	1	1	4

Nota: la tabla muestra las acciones con sus respectivas puntuaciones por dificultad, plazo e impacto. Fuente: presente trabajo.

Luego de establecer la dificultad, plazo e impacto de cada acción, se realizó una tabla con las fechas, responsables y costos para poder realizar cada una de las acciones. Considerando que a la primera acción era realizada por parte de la empresa, con el fin de tener los recursos suficientes para poder establecer las siguientes acciones. Además, es importante mencionar que la fecha para la realización de la octava acción está por definir, sin embargo, se establece un plazo de realización de máximo de seis meses dado el tamaño de la empresa.

Tabla 2

Seguimiento del plan de mejoras de MAVASAS

Prioridad	Acción	Responsables	Costos	Fecha
1	Reconocimiento de empresa	Representante legal	No aplica	Del 1 al 17 de mayo
2	Realizar misión	Representante legal	No aplica	23 de mayo
3	Realizar visión	Representante legal	No aplica	23 de mayo
4	Realizar valores	Representante legal	No aplica	23 de mayo
5	Establecer objetivos	Representante legal	No aplica	23 de mayo
6	Establecer plan de acción	Estudiante	No aplica	Del 25 al 29 de mayo
7	Establecer plan estratégico	Estudiante	No aplica	20 de octubre al 7 de noviembre
8	Desarrollo plan de acción y plan estratégico	Representante legal	Capacitación: \$9.485.000	En máximo dos meses

Nota: la tabla muestra el costo, responsable y fecha para realizar cada una de las acciones.

Fuente: presente trabajo.

10.2. Reconocimiento de la Empresa

Con el fin de que la empresa aporte al desarrollo de su misión, visión, valores y objetivos, se desarrolló una guía de reconocimiento empresarial. Esa actividad le permitió a la

empresa darle los recursos suficientes a la estudiante para desarrollar las acciones de la segunda a la séptima del plan de mejoras (Anexo 4).

10.3. Misión

MAVA SAS es una empresa nacional de construcción, remodelación y mantenimiento de todo tipo de infraestructura cuyo personal tiene más de 20 años de experiencia.

10.4. Visión

MAVA SAS será una empresa solida del sector de la construcción en el año 2030, gracias a los aliados estratégicos a nivel nacional, y a la mejora continua de los procesos y estándares de calidad.

10.5. Valores

- **Honestidad:** realizamos trabajos verídicos y con transparencia.
- **Respeto:** somos respetuosos frente a la labor a desarrollar, a nuestros colegas, a los clientes y demás personas que rodean la vida laboral de la empresa.
- **Comprensión:** somos comprensivos a la hora de solucionar conflictos internos o externos de la empresa. Y consideramos las quejas y reclamos de los clientes para una mejora continua.
- **Responsabilidad:** nos basamos en las necesidades de los clientes a la hora de iniciar construir y entregar obras.
- **Inclusión:** damos oportunidades laborales a madres cabeza de hogar para mejorar su calidad de vida.

10.6. Objetivos

En cuanto a los objetivos, se debe aclarar que en la guía de reconocimiento empresarial la organización dio tres objetivos. Esos objetivos corporativos fueron reestructurados por la estudiante con el fin de que cumplieran con la definición de Fred R. David. Los objetivos definidos son los siguientes:

- Certificar la empresa en la norma ISO 9001 en 2022 con el de garantizar la calidad de la documentación y la correcta administración de bienes y capital.
- Certificar a la empresa en la norma ISO 45001 en 2022 para mejorar sus actividades laborales y minimizar los riesgos del personal.

Es importante mencionar que los objetivos planteados por los directivos en primera instancia, no fueron generados al azar, sino que los establecieron basándose en el DOFA cuyos insumos fueron el diagnostico MMGO y el diagrama de espina de pescado (Anexo 4).

10.7. Plan de acción

El plan de acción se desarrolla con base en la implementación de las Norma ISO 9001 y la Norma ISO 45001. Por un lado, la Norma ISO 9001 asegura la calidad de los productos y servicios de la empresa, y sus beneficios involucran la potencialización de la dirección de la empresa y confianza hacia lo clientes. Por otro lado, la Norma ISO 45001 asegura la salud y seguridad laboral, y sus beneficios son: identificar y prevenir riesgos laborales; tener una mejor organización en la empresa, y reducir costos por la baja de empleados a causa de riesgos laborales (S.P.G., s.f.).

Tabla 3.

Plan de acción de MAVA S.A.S.

Objetivos	Acciones	Responsable	Recursos	Fechas	Indicadores
Certificar la empresa en la norma ISO 9001 en 2021 con el de garantizar la calidad de la documentación y la correcta administración de bienes y capital.	1. Definir un mapa de procesos	Representante Legal	Diplomado en ISO 9001: \$990.000	Inicia: enero 1 de 2022	Los indicadores se relacionan con la acción 6 que permitirá pasar a la auditoría externa y se deben verificar por seis meses:
	2. Definir política de calidad				
	3. Elaborar manual de calidad		Certificación externa: \$4.000.000	Termina: julio 31 del 2022	Procesos documentados/Procesos que realiza la empresa
	4. Capacitarse en normas ISO 9001				
	5. Implementar lo aprendido				
	6. Realizar auditoría interna				
	7. Corregir lo encontrado en la auditoría interna				
	8. Establecer indicadores de mejora continua				
	9. Solicitar autorización externa.				

Objetivos	Acciones	Responsable	Recursos	Fechas	Indicadores
Certificar a la empresa en la norma ISO 45001 2021 para mejorar sus actividades laborales y minimizar los riesgos del personal.	1. Capacitar al personal en sistemas de gestión en seguridad y salud en el trabajo	Representante Legal	Diplomado en sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo: \$1.995.000	Inicia: enero 1 de 2022	Los indicadores se relacionan con la acción 6 que permitirá pasar a la auditoría externa y se deben verificar por seis meses:
	2. Identificar las brechas de cumplimiento de la ISO 45001		Certificación externa en ISO 45001 \$2.500.000	Termina: julio 31 del 2022	*Procesos documentados/Procesos que realiza la empresa *Personal capacitado en ISO 9001/Personal
	3. Actualizar el sistema de gestión.				Los indicadores se relacionan con la acción 4 que permitirá pasar a la auditoría externa y se deben verificar por seis meses:
	4. Evaluar el cumplimiento de la ISO 45001				*Indicadores de seguridad y salud en el trabajo como número de accidentes, de enfermedades de ocupacionales, de enfermedades relacionadas al trabajo, de exámenes médicos ocupacionales, y de incidentes peligrosos.
	5. Solicitar auditoría externa				*Personal capacitado en ISO 45001/Personal *Personas que cumplen con la ISO 45001/personal

Nota: Con base a los objetivos definidos, la tabla muestra el plan de acción que indica las acciones, los recursos, las fechas y los indicadores para medir resultados. En cuanto a la fecha, se dejaron esas para garantizar que los objetivos se cumplan a pesar de la pandemia que vive en estos momentos el país. Con respecto a los recursos se estableció el valor monetario después de buscar en entidades cuanto costaba la certificación interna y externa. Fuente: presente trabajo.

10.8. Plan Estratégico

Se considera prudente sugerir un plan estratégico para identificar las alternativas que tiene la empresa para lograr sus objetivos. Para ello, se desarrolló la siguiente tabla que muestra las estrategias, los tiempos de ejecución, los responsables, y los indicadores. Es importante que el plan estratégico se desarrolla con el fin de complementar el plan de acción.

Tabla 4

Plan estratégico de MAVA SAS

Estrategias	Objetivos	Actividades	Responsable	Indicadores
Implementar el proceso de mejora continua para garantizar la calidad de la documentación y la correcta administración de bienes y capital.	Mejorar el proceso de producción es seis meses para garantizar la calidad del mismo.	1. Describir el proceso actual (como se está operando) para determinar los límites del proceso, insumos, clientes externos e internos, proveedores internos y externos, y los servicios output. 2. Establecer solución frente a problemas encontrados en el primer punto. 3. Estandarizar el proceso mediante la uniformidad de los procedimientos y las operaciones. Esto permitirá que todos los involucrados. 4. Definir los indicadores e instrumentos de medición. Para ello, se debe determinar cómo se medirá, cada cuando se hará la medición, quien realizará el proceso y quien verificará el mismo. Asimismo, se debe determinar qué instrumentos se usarán para evaluar lo medido. 5. Analizar y verificar los datos. 6. Realizar benchmarking para validar si el proceso se puede mejorar al compararlo con 7. Realizar mejoras pretendientes si en el anterior punto se encontraron. 8. Realizar la documentación final sobre el proceso.	Representante legal	Proceso de producción estandarizado en seis meses

Estrategias	Objetivos	Actividades	Responsable	Indicadores
Diseñar un proceso de capacitación de personal	Capacitar anualmente a los empleados para mejorar sus actividades laborales y minimizar los riesgos del personal.	1. Recibir capacitación sobre gestión de seguridad laboral. 2. Determinar la estructura de la capacitación que indique como se va a transmitir la información, desarrollar habilidades positivas y cambiar hábitos negativos. 3. Preparar materiales para actividades de instrucción como: material didáctico, notas para el capacitador, estudios de casos y dinámicas de juegos. 4. Establecer proceso de evaluación de conocimientos 6. Contractar servicio de café o refrescos en caso de ser necesario. 7. Programar evento. 8. Realizar evento que incluye instruir sobre conceptos y evaluar los mismos. 9. Realizar reporte estadístico de resultados de asistencia y evaluación. 10. Socializar resultados y retroalimentar.	Representante legal	Número de personas capacitadas/Número de empleados En la evaluación de la capacitación: Empleado aprobó mínimo el 90% del examen.

Nota: la tabla muestra dos estrategias enfocadas en fortalecer el plan de acción que se desarrolló con base en los objetivos plantados por la organización. Las estrategias contienen sus respectivos objetivos, actividades, responsable e indicadores. Fuente:(Carro & Gonzales, s.f.; García, 2011).

11. Lecciones Aprendidas

Tal vez se piense que MAVA SAS por ser una organización en la fase inicial del ciclo de vida de las empresas, no sea adecuada para un análisis de este tipo. No obstante, se considera que cualquier empresa puede ser diagnóstica con el fin de mejorar sus procesos. Además, una empresa cuyos procesos no hayan sido potencializados, incentiva a los empresarios a conocer su organización y trabajar en la misma.

En cuanto al desarrollo profesional del estudiante se cree que el mismo fue gratificante, pues se analizó el interior y exterior de una empresa de forma práctica. También, se estableció una propuesta de solución que estaba alineada con los objetivos de la organización objeto de estudio. Y lo más importante el estudiante se dio cuenta de que el entorno empresarial puede ser competitivo, pero siempre hay formas de mejorar los procesos y poder generar una diferencia en el mercado.

Por último, se considera que el presente trabajo dará una perspectiva a los miembros de MAVA SAS, ya que se analizó de forma global la organización y con la participación activa de ellos.

12. Conclusiones y Recomendaciones

En conclusión, el presente trabajo fortaleció el proceso administrativo de MAVVA SAS, pues se mejoró el área de direccionamiento estratégico por medio de la determinación de misión, visión, valores, objetivos, plan de acción y plan estratégico que se desarrolla con base a una propuesta de mejora.

Asimismo, se identificó que la empresa a pesar de ser pequeña y llevar poco tiempo en el mercado es viable para ser objeto de estudio. Esto debido a que a nivel micro se identificó sus clientes, competidores y procesos, y a nivel macro, se identificó las leyes ambientales y jurídicas que debía seguir, y si tenía restricciones políticas para realizar algún proyecto. También, se identificó el impacto económico, social y tecnológico del sector de la construcción.

Además, se realizó un diagnóstico con la herramienta MMGO, la cual determinó que no hay gestión de servicio al cliente, RSE, gestión ambiental, estrategias planteadas de manera formal, manuales de funciones y procesos, ni estructura organizacional. Asimismo, se identificó que no existen procesos de innovación y que no considera la competencia para tomar decisiones administrativas. Lo anterior dio como resultado que el área más fuerte fuera la de comunicación e información, y las áreas más débiles responsabilidad social, direccionamiento estratégico y estructura organizacional. De las cuales, se seleccionó direccionamiento estratégico cuya problemática buscaba mejorar el proceso administrativo.

También, se formuló una propuesta de mejora con base al área débil seleccionada y para su desarrollo, se logró que el representante legal definiera las bases de la misión, la visión, los valores y los objetivos por medio de una guía de reconcomiendo empresarial. Esta guía le dio herramientas a la estudiante para desarrollar el direccionamiento estratégico de la empresa. De la

misma forma, se desarrolló un plan de acción que cumplía con los objetivos corporativos propuestos que involucraba los principios de la administración. Tales principios son: planeación por definir el objetivo a lograr por medio de la misión, la visión, los objetivos y valores, y definir las acciones y recursos; organización por definir la documentación y responsables; dirección por establecer como lograr el objetivo de la mejor forma, y control por tener indicadores que midan los resultados. Asimismo, se desarrolló un plan estratégico que incluía actividades alienadas con los objetivos para capacitar en riesgos laborales y mejorar el proceso de producción.

Por otra parte, se recomienda que, si la empresa llega a tener más integrantes en su organización, se debe informar a los empleados sobre la misión, visión, valores y objetivos con el fin de que toda la organización este alineada. De la misma forma, es necesario que se capacite al personal para que ayude al desarrollo de los objetivos empresariales.

Por último, se es consciente de que la propuesta de mejora fue solo sobre un área de la organización. Sin embargo, se recomienda que el gerente realice un diagnóstico de todas las áreas de la empresa por lo menos cada seis meses, para poder validar los objetivos planteados y su respectivo plan de acción. Esto con el fin de garantizar que se esté realizando una planeación, organización, dirección y control correcto continuamente, y de esa forma detectar si se requieren mejoras.

13. Referencias

Actualícese (2018, 2 de noviembre). Aspectos tributarios que deben contemplarse en la conformación de una SAS [video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=Sa1WuUkARjI>

Aguilera, A. (s.f.). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>

Calpena, R. (2009). Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España.

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>

Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21), 2.

<https://oes.org.co/download/direccionamiento-estrategico-analisis-de-una-herramienta-poderosa/>

Carro, R. & Gonzales D. (s.f.). Administración de la calidad total.

http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf

Cortés, G., Cabral, A., Aguilar, A., Cruz, M., López, R., & García, R. (2016). Aplicación de la planeación estratégica y fundamento Normativo en una empresa procesadora de carne.

Revista mexicana de agronegocios. <https://www.redalyc.org/pdf/141/14149188003.pdf>

Dess G. G. & Lumpkin G. T. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Capitulo I. Madrid: McGraw Hill.

Evolución empresarial (2016, 4 de octubre). SAS, beneficios perdidos y vigentes [video].

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=gjp2wy7gKk0>

Figueroa, G., Paladines, J., Caicedo, C. & Romero, M. (2017). Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática.

<https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2017/03/Modelo-de-plan-estrat%C3%A9gico.pdf>

Fred R. David (2013). Conceptos de administración estratégica.

<http://issuu.com/giaagu/docs/conceptos-de-administracion-estrategica>

Gallardo Hernández, J. (2012). Administración estratégica: de la visión a la ejecución. México: Alfaomega.

García, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones.

<https://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>

García, M. & Duque, J. (junio 3 de 2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas

responsables a las organizaciones.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3965840.pdf>

Gerry, J. & Kevan, S. (2003). Dirección Estratégica. Madrid: Pearson Educación.

Marciniak, R. (2013, 22 de agosto). 10 ventajas de realizar un plan estratégico [Mensaje de un blog]. <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/22/10-ventajas-de-realizar-un-plan-estrategico/>

Mendoza, D. & López, D. (2015). Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción. <http://hdl.handle.net/11323/2373>

Grupo Bancolombia (2019, 28 de agosto). Panorama y evolución del sector de la construcción en Colombia. <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/especiales/sector-construccion-colombia-2019/panorama-evolucion-sector-construccion>

Guiliany, J., Duran, S., Pórtela, E., Pulido, R., Cali, E., & Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Revista espacios. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

La República (2019, 8 de enero). Sector constructor repuntará en 2019 con más inversión y generación de empleo. <https://www.larepublica.co/empresas/construccion-repuntara-en-2019-en-cuanto-a-inversion-y-generacion-de-empleo-2812447>

La República (2019, 4 de mayo). Constructores esperan crecimiento en Colombia durante 2019, pero aún enfrentan retos. <https://www.larepublica.co/economia/constructores-esperan-crecimiento-en-colombia-durante-2019-pero-aun-enfrentan-retos-2858593>

La vega informa (2017, 3 de septiembre). Los efectos y funciones de la ingeniería civil en la sociedad. <http://lavegainforma.com/los-efectos-y-funciones-de-la-ingenieria-civil-en-la-sociedad/>

Monygomery, C. (2013). El estrategia conviértete en el líder que tu negocio necesita. <http://www.five365.com/wp-content/uploads/2013/10/el-estratega.pdf>

Morales, O. (septiembre 22 de 2014). Estrategias empresariales de outsourcing y cultura organizacional [Mensaje de un blog].

<https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/intercultural-management/2014/09/estrategias-empresariales-outsourcing-cultura-organizacional/>

Obras civiles en Colombia (2011, 28 de abril). Normativas que rigen la construcción en

Colombia. <http://obrascivilesencolombia.blogspot.com/2011/04/leyes-que-rigen-la-construccion-en.html>

Quigley, J. (1993). Vision: How Leaders Develop it, Share in and Sustain It. New York: McGraw Hill.

Secretaria Distrital de Ambiente (2013). Guía de manejo ambiental para el sector de la construcción.

http://ambientebogota.gov.co/documents/664482/0/GUIA_MANEJO_AMBIENTAL_FIN_AL.pdf

Sicilia, J. (2005). Elaboración de un plan estratégico de una empresa consultora de recursos humanos. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ2921.pdf>

Siigo (10 de abril de 2018). ¿Por qué se quiebran las empresas en Colombia?. Obtenido de

<https://www.siigo.com/blog/empresario/por-que-se-quiebran-las-empresas-en-colombia/>

S.P.G (s.f.). ¿Qué es ISO? Recuperado de <https://www.certificadoiso9001.com/que-es-iso/>

Sociedad de prevención (s.f.). La tecnología y el sector de la construcción.

<http://www.psprevencion.com/764/noticia-la-tecnologia-y-el-sector-de-la-construccion.html>

Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). Administración estratégica: textos y casos. Capítulo I.

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/bejar_as/cap_2.pdf

Universidad EAN (s.f.). Descripción del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones.

http://aula20192.ustadistancia.edu.co/pluginfile.php/14820/mod_page/content/8/CAPITULO%201%20FINAL%20FINAL.pdf

Universidad EAN (2016, 9 de abril). Matrices para el análisis de situación y la fijación de ruta.

http://aula20192.ustadistancia.edu.co/pluginfile.php/14820/mod_page/content/8/MatrizMGO9E.MARZO.2017.xlsx

14. Anexos

Anexo 1

Certificado de existencia de representación legal o inscripción de documentos de MAVA



Cámara de Comercio de Bogotá

SEDE CEDRITOS

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: 11927519546D4C

29 de agosto de 2019 Hora 16:15:27

1119275195 Página: 1 de 3

* * * * *

Este certificado fue generado electrónicamente y cuenta con un código de verificación que le permite ser validado solo una vez, ingresando a www.ccb.org.co

Recuerde que este certificado lo puede adquirir desde su casa u oficina de forma fácil, rápida y segura en www.ccb.org.co

Para su seguridad debe verificar la validez y autenticidad de este certificado sin costo alguno de forma fácil, rápida y segura en www.ccb.org.co/certificadoselectronicos/

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL O INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS

La Cámara de Comercio de Bogotá, con fundamento en las matrículas e inscripciones del registro mercantil.

CERTIFICA:

Nombre : GRUPO EMPRESARIAL MAVA S.A.S
N.I.T. : 901287590-4 Administración : DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS DE BOGOTA
Domicilio : Bogotá D.C.

CERTIFICA:

Matrícula No: 03117746 del 27 de mayo de 2019

CERTIFICA:

Renovación de la matrícula: 27 de mayo de 2019
Último Año Renovado: 2019
Activo Total: \$ 20,000,000
Tamaño Empresa: Microempresa

CERTIFICA:

Dirección de Notificación Judicial: CL 171 NO. 55 C 05
Municipio: Bogotá D.C.
Email de Notificación Judicial: GRUPOE.MAVA@GMAIL.COM

Constanza
del Pilat
Puentes
Trujillo

Dirección Comercial: CL 171 NO. 55 C 05
Municipio: Bogotá D.C.

Anexo 2

Prediagnóstico de la empresa MAVA S.A.S.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA	Práctica empresarial Estudiante: Diana Katherina Mosquera Gómez	Fecha: 18__/_09__/_2019__ Ciudad: Bogotá
---	---	---

Pre diagnóstico empresarial

Con el fin de realizar un diagnóstico óptimo de la organización se debe registrar información en el presente formulario y otorgada al estudiante la información solicitada como anexo. Lo anterior facilitará que el estudiante tenga una visión global de la organización.

El formulario y la información podrá llenarse y ser enviada al correo dianamosquera@ustadistancia.edu.co. “Tenga en cuenta que la información otorgada será para uso académico”.

1. Al presente formulario por favor anexar la siguiente información:

- a) Reseña histórica. (fecha de creación y origen)
- b) Portafolio de servicios (productos que se manejan y precios)
- c) Direccionamiento estratégico (misión, visión, políticas, objetivos, metas)
- d) Proveedores.
- e) Competidores.
- f) Organigrama.
- g) Cargos.
- h) Formación académica de los gerentes.
- i) Balance de la empresa, estado de resultados no es necesario que sean recientes, ya que son para análisis.

2. Registrar los siguientes datos solicitados:

DETALLE INFORMATIVO DE LA EMPRESA	
Nombre empresa:	GRUPO EMPRESARIAL MAVA S.A.S.
Tipo de empresa:	JURIDICA
NIT:	901.287.590-4

Código CIU:	4111			
Pseudónimo (*)				
Empresa familiar (Si / No)	SI			
Nombre Representante legal	MANUEL ORLANDO MOSQUERA HURTADO			
Nombre Contacto:	ALBA LUZ MEDINA CUBILLOS			
Datos contacto (correo, celular)	Grupoe.mava@gmail.com		3172143622	
Número de empleados permanentes y temporales	2		0	
Número de profesionales con experiencia > 2 años en la actividad económica de la empresa	2		0	
Composición de la Empresa. Número de Empleados.	Ventas	Admón.	Operaciones	I+D+I (* *)
		2		
Dirección y Ciudad:	Calle 171 55C-05 Bogotá			
Teléfono:	3155452936			
Página Web:	-			
Actividad principal:	DISEÑO, CONSTRUCCION, ADECUACION, MANTENIMIENTO DE TODO TIPO DE EDIFICACIONES.			
Especificar la cobertura mercado atendido	Local	Regional	Nacional	Interna.
	X	X	X	
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios :	OBRAS CIVILES Y ACABADOS QUE INCLUYE CONSTRUCCION, ADECUACION, MANTENIMIENTO			
Competencia Directa de las tres Líneas	CONTRATISTAS DE OBRAS CIVILES Y ACABADOS			

representativas de Productos	
-------------------------------------	--

3. Marque una X en la casilla de la columna SI, si aplica lo mencionado en la organización.
De lo contrario marque una X en la Columna no, si no aplica.

		Si	No
Direccionamiento estratégico			
1.	¿Se realiza planeación estratégica?		x
	¿Se capacita al personal de la organización?		x
3.	¿La empresa usa un sistema de indicadores o CMI como herramientas de planeación?		x
4.	¿Los empleados conocen la misión, visión y objetivos de la empresa?		x
5.	¿Los empleados conocen los valores de la empresa?		x
Gestión de mercado			
1.	¿Existe un plan de mercado establecido?		x
2.	¿Se realizan investigaciones de mercado?		x
3.	¿Se desarrollan estrategias para atraer y mantener clientes?		x
4.	¿Se conoce el ciclo de vida del producto?		x
5.	¿Se conoce el ciclo de vida del cliente?		x
6.	¿Existe la calificación de servicio al cliente?		x
7.	¿Se planean las relaciones públicas?		x
8.	¿Se considera un presupuesto para el mercado?	x	
9.	¿La empresa aplica el merchandising?		x
10.	¿Existen planes de fidelización del cliente?		x
Responsabilidad organizacional			
1.	¿Las responsabilidades en dirección de la empresa están definidas?		x
2.	¿Las responsabilidades en dirección de la empresa están documentadas?		x
3.	¿Las responsabilidades en dirección de la empresa son conocidas por todos los interesados?		x
4.	¿Las responsabilidades en dirección de la empresa se cumplen?		x
5.	¿La gerencia está trabajando de manera informal como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo?	x	
6.	¿Se diagnostica el mejoramiento de la cultura organizacional?	x	
7.	¿Existen actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo?		X
8.	¿Se planifican estrategias para conformar equipos de trabajo con el fin de facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de manera excelente?		x
9.	¿Los trabajadores están incentivados?		x
10.	¿Existen planes de desarrollo para los trabajadores?		x

11.	¿Existen programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral por pensión?		x
12.	¿Existe referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales?		x
13.	¿Se reconoce el personal que cumple con los objetivos de la organización?		x
14.	¿Existen métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el ambiente laboral?		x
Estructura organizacional			
1.	¿Existe un manual de funciones?		x
2.	¿Los colaboradores saben trabajar en equipo?		x
3.	¿Existen registros formales de las modificaciones de la estructura?		x
Producción			
1.	¿Se tienen estadísticas de las órdenes de producción?	x	
2.	¿El control de operaciones esta soportado por una aplicación computacional?		x
3.	¿El control de operaciones es permanente y cuantificado en detalle?		X
4.	¿Se tienen registros de tiempo no utilizado, desperdicios y productos defectuosos?		X
5.	¿Se lleva registro de horas extras o sobre costos?		X
6.	¿Existe un sistema de operaciones?		X
7.	¿Están identificadas las limitaciones para aumentar la producción o la prestación del servicio?		X
Gestión financiera			
1.	¿La inversión de capital de trabajo se efectúa de acuerdo con los pedidos de los clientes, usuarios o consumidores?	X	
2.	¿La inversión para capital de trabajo consulta el valor mínimo posible estimado en la cadena de abastecimiento?	X	
3.	¿La inversión fija, maquinaria, equipo y puntos físicos, es generada de acuerdo con el proceso de crecimiento en ventas?	X	
4.	¿La inversión en cartera, cuentas por cobrar, son simplemente el resultado aleatorio de las ventas a crédito?	X	
5.	¿Los excedentes de efectivo se analizan a partir del flujo de caja y son la base para negociar el financiamiento de capital de trabajo?	X	
6.	¿La elaboración y análisis del flujo de caja permite periódicamente establecer los factores que impactan la generación de valor de la empresa?	X	
7.	¿Las decisiones de inversión van antecedidas del análisis de su rentabilidad?		X
8.	¿Las decisiones de inversión son producto de un concienzudo análisis estratégico y de expectativas del mercado?		X
9.	¿La inversión fija es producto del análisis de alternativas, seguimiento del mercado y revisión del plan estratégico?		X
10.	¿Las decisiones de financiación se toman de acuerdo con la dinámica y el volumen de ventas?		X
11.	¿Las decisiones de financiación se toman con base en el presupuesto de capital, y dentro de un escenario de factibilidad?		X
12.	¿Las decisiones de financiación se determinan teniendo como parámetro el máximo riesgo financiero de la empresa?		X

13.	¿Las decisiones de financiación son producto de la proyección estratégica del negocio y de una alta probabilidad de mejorar o mantener la rentabilidad?		X
14.	¿La necesidad de financiamiento para capital de trabajo con bancos deriva de las necesidades de efectivo periódica para atender la producción y las ventas?	X	
15.	¿Las necesidades de financiamiento para capital de trabajo con bancos se determinan y negocian con base en el presupuesto anual?		X
16.	¿El financiamiento del capital de trabajo con bancos se determina sobre la base del financiamiento obtenido de los proveedores en un contexto exclusivo de necesidades operativas?		X
17.	¿El financiamiento del capital de trabajo es una necesidad reducida y está situación se demuestra con la eficiencia de la empresa en la gestión de la cadena de abastecimiento?		X
18.	¿La financiación con los proveedores es producto de la estrategia de abastecimiento?		X
19.	¿La financiación para la infraestructura está contemplada en un escenario de reposición o expansión del negocio?		X
20.	¿La gestión del capital de trabajo se ajusta de acuerdo con la estimación juiciosa de las ventas y los cambios esperados en el mercado?		X
21.	¿Las compras hacen parte de la rutina normal de cubrimiento de necesidades a ser atendidas por la empresa?	X	
22.	¿La rentabilidad de la empresa es la razón entre la utilidad neta y los activos?	X	
23.	¿El objeto social verifica el direccionamiento estratégico de la empresa?	X	
24.	¿La información relevante se refiere al registro contable, el control de operaciones y de presupuestos mensualmente?	X	
25.	¿La información procesada en la empresa trasciende al ámbito externo; mercados, tendencias del consumidor, desarrollos normativos, ¿tecnológicos etc.?		X
26.	¿La empresa maneja bases de datos las cuales se actualizan periódicamente y permite contrastar los escenarios de riesgos para la empresa?		X
27.	¿La empresa tiene una política de crédito?		X
28.	¿El crecimiento de la empresa confronta los pronósticos elaborados sobre la estrategia corporativa y las ventajas competitivas en particular?		X
29.	¿Los estados financieros y sus proyecciones facilitan el control y seguimiento de las metas impuestas y esperadas en la empresa?	X	
30.	¿El nivel de inventarios corresponde a la dinámica estimada de pedidos?		X
31.	¿Se elaboran los presupuestos con base en la retrospectiva de la empresa y la información del entorno?	X	
32.	¿Se elabora anualmente el presupuesto maestro con base en la iniciativa del gerente?		X
33.	¿La empresa no cuenta con un sistema de costos formalizado?		X
34.	¿Se han elaborado cuadros de mando para monitorear la estrategia integral del negocio?		X
35.	¿Los recursos excedentes temporales están programados y responden a las expectativas formuladas en la empresa?		X
36.	¿Existe un área política de crédito y cobranza y el instrumental necesario para tercerizar la gestión de cobro dentro de un marco de riesgos controlados?		X

37.	¿Toda la labor de planeación registro y control es realizada con capacidades internas?	X	
38.	¿Se contrata a un contador para efectuar la contabilidad?	X	
39.	¿El sistema de acopio de información es solo contable?	X	
40.	¿La contabilidad tiene reprocesos posteriores a su cierre?	X	
41.	¿El sistema de información es abierto por áreas y niveles?	X	
42.	¿El sistema financiero se desarrolla con base al plan estratégico y mercado?		X
43.	¿La administración de los flujos de efectivo la realiza el propietario?	X	
Importación y exportación			
1.	¿La empresa exporta productos?		X
2.	¿Le empresa importa productos?		X
Logística			
1.	¿Se conoce el concepto de logística?	X	
2.	¿Existe un responsable de logística?	X	
3.	¿Existe un plan de logística?		X
4.	¿La compra y el proveedor se establecen básicamente por el precio o las condiciones de pago?	X	
5.	¿Se han realizado intentos de alianzas estratégicas con los proveedores y con los clientes?	X	
6.	¿La integración con sus proveedores es calificada y evaluada periódicamente e igual con los clientes?		X
7.	¿La producción, la logística y las ventas están alineadas con la estrategia, proveedores y clientes?	X	
8.	¿Se realiza un Kardex?		X
9.	¿Existe control de inventario?		X
10.	¿Se formula plan de compras para todo el año de acuerdo a las necesidades?		X
11.	¿Se aplica Planeación de Requerimientos de Materiales (MRP) de acuerdo con los proveedores?		X
12.	¿La logística de la empresa esta soportada en tecnología y satisface plenamente los requisitos del cliente?	X	
13.	¿Los faltantes de inventario son frecuentes?		X
14.	¿La gerencia dirige directamente las actividades logísticas?	X	
15.	¿El sistema de logística está en conformación?	X	
16.	¿Las directivas han recibido capacitación en temas logísticos?		X
17.	¿Se ha desarrollado pensamiento estratégico logístico?		X
18.	¿Existen indicadores para el manejo de inventarios?		X
Asociación			
1.	¿Se establecen alianzas estratégicas con los competidores?		X
2.	¿Se establecen alianzas estratégicas con los proveedores?	X	
3.	¿La empresa pertenece a algún gremio?	X	
4.	¿La empresa está dispuesta a compartir conocimiento con otras empresas?	X	
5.	¿La empresa Tiene conocimiento alguno sobre las políticas de competitividad o innovación desarrolladas en su territorio o en su sector o cadena?		X

6.	¿La empresa hace parte de los organismos locales o regionales de innovación y competitividad, donde hace propuestas y desarrolla iniciativas en el territorio, su sector y cadena		X
7.	¿La gerencia tiene resistencia al cambio?		X
8.	¿La gerencia tiene conocimientos académicos de asociatividad?		X
9.	¿La gerencia desea asociarse?		X
10.	¿La gerencia trabaja de manera individual?	X	
11.	¿La gerencia cuando trabaja en grupo presenta conflicto?		X
12.	¿Existen facultades para comunicarse con otros empresarios?	X	
13.	¿Cuenta con información sistemática, pertinente, oportuna y confiable de la empresa que pone a disposición de los otros empresarios?	X	
14.	¿La empresa es reconocida por otras empresas por sus estándares de calidad?	X	
15.	¿Se sabe el valor agregado de la empresa?		X
16.	¿Se conoce el valor agregado de la competencia?		X
Comunicación e información			
1.	¿Continuamente hay coherencia entre los objetivos empresariales y las conversaciones al interior de la empresa?		X
2.	¿Hay conversaciones planeadas para comunicar objetivos o planes actuales de la empresa en el ámbito interno y externo?		X
3.	¿Hay conversaciones planeadas para recibir retroalimentación de los objetivos o planes actuales de la empresa en el ámbito interno y externo?		X
4.	¿Existen medios de comunicación entre empleados y directivos para hablar sobre los planes de la empresa?		X
5.	¿Se escuchan las necesidades de los clientes para hacer planes empresariales?		X
6.	¿Existen conversaciones para la planeación de la publicidad efectiva y socialmente responsable?		X
7.	¿La empresa se comunica con los gremios?	X	
8.	¿La empresa se comunica con estamentos de control (gobierno)?	X	
9.	¿La empresa se comunica con la comunidad?	X	
10.	¿Se revisan los documentos empresariales?	X	
11.	¿Se almacenan los documentos de la empresa?	X	
12.	¿Los medios de comunicación permiten que la información esté disponible y al alcance de los grupos de interés?	X	
13.	¿Existen políticas para la eliminación de información?		X
Innovación			
1.	¿La empresa tiene un plan de innovación?		X
2.	¿La empresa dispone recursos para la innovación?		X
3.	¿La empresa ha innovado en procesos?		X
4.	¿La empresa ha innovado en productos?		X
5.	¿La empresa busca nuevos mercados?	X	
6.	¿La empresa imita productos de la competencia?		X
7.	¿La empresa explora el ambiente competitivo?	X	
8.	¿La empresa desarrolla en forma sistemática soluciones para capitalizar las oportunidades y necesidades anticipadas?		X

9.	¿La empresa establece un plan de acción tecnológica acorde a la estrategia que asegure la sostenibilidad de la empresa?		X
10.	¿La empresa realiza algunas labores de mantenimiento preventivo a sus equipos?		X
11.	¿La empresa exige a los proveedores mejoras a la tecnología?		X
12.	¿La empresa apropia el conocimiento que le permite adecuar la tecnología a sus requerimientos sociales, ambientales y económicos?		X
13.	¿El conocimiento se adquiere de los colaboradores del sector y del entorno?	X	
14.	¿La empresa adquiere con facilidad conocimiento para resolver los problemas que enfrenta el entorno?	X	
15.	¿La empresa comparte conocimiento con sus grupos de interés?	X	
16.	¿La empresa aplica efectivamente los conocimientos que posee en la solución de problemas de su entorno?	X	
Gestión ambiental			
1.	¿Se han identificado los costos y repercusiones en la gestión ambiental de los AIAS (Servicios públicos, insumos y materia prima)?		X
2.	¿En la empresa existe una política ambiental?		X
3.	¿En la empresa existe un plan ambiental?		X
4.	¿Se reutilizan materias primas?	X	
5.	¿Se conocen las materias primas necesarias para cada proceso?	X	
6.	¿Se conoce la cantidad de energía que gasta cada proceso?		X
7.	¿Se conoce la cantidad de agua que gasta cada proceso?		X
8.	¿Se cuenta con un sello ambiental?		X
9.	¿Existe un plan de manejo de residuos?		X
10.	¿Existe un plan de aprovechamiento de residuos?		X
11.	¿Se conoce y aplica la legislación ambiental?		X
12.	¿Existe un plan de acción para residuos posconsumo?		X
13.	¿Existe un programa de tratamiento de aguas residuales?		X
14.	¿Existe un programa de tratamiento de emisiones atmosféricas?		X
15.	¿Existe un programa de tratamiento de olores?		X
16.	¿Existen barreras de sonido para disminuir el ruido?		X
17.	¿Se sabe si han problemas de emisión de ruido?		X
18.	¿Se cuenta con afiliación a ARL?	X	
19.	¿Se cuenta con afiliación de EPS?	X	
20.	¿Se entrega dotación de acuerdo a la ley?	X	
21.	¿Existen planes de emergencia y contingencia?		X
22.	¿Se capacita en temas de seguridad industrial?		X
23.	¿Existe un sistema de documentación de los empleados?		X
24.	¿Existen informes de cumplimiento ambiental?		X
25.	¿Existe un departamento de gestión ambiental?		X
Responsabilidad social empresarial			
1.	¿La empresa gestiona responsabilidad social empresarial?		X
2.	¿La empresa cuenta con una matriz de riesgo documentada?		X

3.	¿Los grupos de interés identifican a la empresa como agente de responsabilidad social empresarial?		X
----	--	--	---

Anexo 3

Segundo pre diagnóstico de la empresa MAV A S.A.S.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA	Práctica empresarial Estudiante: Diana Katherina Mosquera Gómez	Fecha: _07/11/2019 Ciudad: Bogotá
---	--	--

Segundo Pre diagnóstico empresarial

Con el fin de completar el primer pre diagnóstico realizado se debe registrar información en el presente formulario. Lo anterior facilitará que el estudiante tenga la visión global de la organización.

El formulario y la información podrá llenarse y ser enviada al correo dianamosquera@ustadistancia.edu.co. “Tenga en cuenta que la información otorgada será para uso académico”.

1. Responda las preguntas abiertas dadas a continuación:

Pregunta	Respuesta
Entorno macroeconómico	
¿Tienen en cuenta las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización? ¿Consultan biografía?	No se tienen en cuenta. No se consultan biografías Hasta el momento no se ha contratado ninguna asesoría.

¿Contratan asesores o tiene un grupo interno especializado para el análisis?	
¿Tienen en cuenta el comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, ¿inflación, empleo, etc.) para el diseño y revisión periódica de sus estrategias? ¿Consultan biografía? ¿Contratan asesores o tiene un grupo interno especializado para el análisis?	No se tiene en cuenta el comportamiento ni variables de cambio.
¿Cómo se identifican los competidores potenciales?	Por medio de las empresas y personas que participan con nosotros en las diferentes ofertas y licitaciones
¿Tienen una estrategia de costos con conocimiento claro del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de la competencia para cada producto y servicio?	Si se tiene un análisis de precios unitarios por cada actividad que nos permite conocer los costos de mano de obra, materiales e indirectos que pueda tener cada ítem a licitar.
¿Cuáles son sus proveedores? ¿Cómo es la relación laboral con ellos?	Son los contratistas de obra en todas las ramas y proveedores que suministran los materiales que se requieren para las actividades. La relación laboral con ellos es por trabajo ejecutado y producto requerido.
Gestión de mercado	
¿La estrategia de precios o tarifas obedece a los costos de producción, o a los costos y utilidades, o ventas, utilidades y costos?	A los costos y utilidades.
¿Cuál es la estrategia de ventas de la empresa?	Brindar un excelente servicio en calidad, tiempo, cumplimiento.
¿En que se usa el presupuesto para mercadeo?	No se tiene presupuesto para mercadeo.
¿Los clientes consideran el servicio malo, regular, bueno o excelente? ¿Por qué consideran que tiene esa calificación?	Bueno, por la experiencia de sus socios y trabajos realizados.
Producción	
¿Qué herramienta se usa para generar las estadísticas de las órdenes de producción?	Se maneja mediante órdenes de compra/servicio
Explique brevemente como el proceso de producción de la empresa desde que se	Se verifica los requerimientos y especificaciones del cliente.

contrata el servicio de la empresa hasta que el mismo es pagado.	Se hace una orden de compra/servicio para el contratista y/o proveedor. Se hace seguimiento a los trabajos y/o compra de materiales en obra. Se hace liquidación de trabajos ejecutados por contratista y materiales recibidos. Se procede a cancelar.
¿Se subcontratan servicios o trabajadores temporales para poder realizar la operación de la empresa? ¿Cuáles son y cómo funcionan?	Si a través de los subcontratistas según la actividad que se requiera y empresas de outsourcing de apoyo.
¿En dónde se compra la materia prima y sobre que estándares se realiza la compra?	En almacenes de cadena y ferreterías de barrio y con los proveedores que se tiene en la organización ya seleccionados por su cumplimiento de entrega y calidad de material.

2. Marque una X en la casilla de la columna SI, si aplica lo mencionado en la organización. De lo contrario marque una X en la Columna no, si no aplica.

		Si	No
Entorno económico			
1.	¿Tienen en cuenta las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés (accionistas, proveedores, gobierno, comunidad, etc.) dentro de sus ejercicios de direccionamiento estratégico?	x	
2.	¿Se usan herramientas precisas (encuestas, talleres, focus group) para identificar las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización con el fin de satisfacerlos?		x
3.	¿Se conoce de manera formal las características de la cadena productiva y el clúster en los cuales funcionan o compite y se incorporan en su direccionamiento estratégico?	x	
4.	¿Se conoce de manera formal (bases de datos, estudios, bibliografía) las características y comportamiento del mercado en los cuales funcionan o compite y las incorpora en su direccionamiento estratégico?		x
5.	¿Se conocen las características de los productos y servicios que compiten directamente con la empresa?	x	
Gestión de mercado			
1.	¿Se tiene una base de datos de clientes?		x
2.	¿La empresa cuenta con información empírica (no asesorada por un experto en el tema), de los costos de todos sus productos y/o servicios?	x	
3.	¿La empresa no tiene en cuenta las variaciones de precios o tarifas de los productos y servicios de la competencia o de empresas similares?	x	

4.	¿La empresa dice estar preparada para responder a la competencia o a empresas similares, pero a la hora de la verdad no puede responder con efectividad?		x
5.	¿La empresa responde a los cambios de precio o tarifas con estrategias definidas?	x	
6.	¿La empresa está preparada para responder rápidamente a los cambios de precios o tarifas de la competencia o de organizaciones similares?	x	
7.	¿La empresa no ha definido una estructura de distribución, atiende el mercado en forma intuitiva?		x
8.	¿Se realiza la labor de distribución de los productos únicamente en forma directa, esperando pasivamente pedidos sin realizar control ni evaluación de los resultados?		x
9.	¿Se miden las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo?		x
Producción			
1.	¿La calidad del producto y/o servicio es variable o se desconoce el estándar de calidad?		x
2.	¿Está escrito el estándar de calidad del producto y/o servicio y el personal que lo aplica?		x
Gestión financiera			
1.	¿Las decisiones de financiación se toman con base en el presupuesto de capital, y dentro de un escenario de factibilidad?		x
2.	¿Las decisiones de financiación se determinan teniendo como parámetro el máximo riesgo financiero de la empresa?		x
3.	¿Las decisiones de financiación son producto de la proyección estratégica del negocio y de una alta probabilidad de mejorar o mantener la rentabilidad?		x
4.	¿La financiación con los proveedores es producto de la negociación conjunta, dentro de límites impuestos por el crecimiento estimado del negocio en la empresa?	x	
5.	¿La financiación con los proveedores es producto de una alianza gana – gana?	x	
6.	¿La financiación con los proveedores es producto de la estrategia de abastecimiento?	x	
7.	¿Los precios de los productos / servicios, se estiman como un % adicional sobre los costos de producción?	x	
8.	¿Las necesidades de financiamiento para inversión fija se cubren con créditos de corto plazo y el producto de las ventas?		x
9.	¿Los requerimientos de y para capital de trabajo están dirigidos a incentivar las ventas?		x
10.	¿Los recursos para capital de trabajo se adecuan año tras año de acuerdo con la rentabilidad ofrecida?		x
11.	¿Las políticas de ventas a crédito e inventarios involucran el costo del financiamiento y el riesgo?		x

12.	¿La Financiación para infraestructura siempre es utilizada cuando se verifica que la renta esperada supera el costo de los recursos de financiación?		x
13.	¿La información utilizada es la requerida día a día por el gerente de la empresa?		x
14.	¿La información utilizada incluye la pertinente al mercado financiero y genera reportes de oportunidad para la empresa?		x
15.	¿La información divulgada al interior de la empresa incluye la información relevante del sector, de la competencia, del mercado financiero y de mercados externos?		x
16.	¿La empresa maneja bases de datos las cuales se actualizan periódicamente y permite contrastar los escenarios de riesgos para la empresa?		x
17.	¿Las metas y objetivos financieros en la empresa se sustentan en la generación de utilidades?	x	
18.	¿La política de endeudamiento de la empresa no está documentada y responde a la tradición de esta en el mercado financiero?	x	
19.	¿Existe un plan de endeudamiento por necesidades operacionales?		x
20.	¿Crecer es aprovechar las oportunidades de tener más ventas?	x	
21.	¿El crecimiento de la empresa se fundamenta sobre la base del comportamiento tradicional de la operación?	x	
22.	¿Cada mes se verifica el cumplimiento del presupuesto?		x
23.	¿Periódicamente se elabora el análisis histórico de la empresa?		x
24.	¿Los inventarios se determinan dentro del proceso de producción?		x
25.	¿Los inventarios se determinan con base en el lote mínimo del pedido y el mínimo costo?		x
26.	¿Se monitorea y evalúa los costos de acuerdo con un sistema diseñado para el efecto?		x
27.	¿Los costos se determinan de acuerdo con un sistema que permita involucrar las variables precio, oportunidad y calidad?		x
28.	¿La cobranza en la empresa es un proceso que se activa con ocasión de la mora presentada por nuestros clientes?		x
29.	¿La gestión financiera interna está determinada por la acción de ventas, ejercida por el propietario?		x
Gestión humana			
1.	¿Existe un plan estratégico de gestión humana?		x
2.	¿Existe un plan de gestión humana?		x
3.	¿Existe un seguimiento del plan de gestión humana?		x
4.	¿Se está trabajando de manera informal la utilización de fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario?	x	
5.	¿Se tienen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales, pero se utilizan algunas veces?		x
6.	¿Se tienen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales y se utiliza todo el tiempo?		x

7.	¿Existen mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento?		x
8.	¿Se utilizan permanentemente las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes?	x	
9.	¿Existen criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso?	x	
10.	¿Hay políticas de contratación?		x
11.	¿Se utilizan las fuentes internas o externas de consulta para la elaboración de los contratos laborales?	x	
12.	¿Se utilizan modelos de contrato?	x	
13.	¿Se evalúa el desarrollo del empleado?		x
14.	¿Existen criterios de promoción de empleados?		x
15.	¿La aplicación de criterios con equidad para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales, funciona de manera excelente?		x
16.	¿El sistema de pago de nómina se trabaja manualmente?		x
17.	¿Existen programas de bienestar social?		x
18.	¿Se contratan empleados temporales?		x
19.	¿Existe un reglamento interno de trabajo?		x
20.	¿La aplicación de salud ocupacional en la empresa funciona de manera efectiva?		x
21.	¿La aplicación de salud ocupacional evita daños a la salud de las personas?		x
Logística			
1.	¿Se trabajan en hojas de cálculo los datos de inventarios y ventas?		x
2.	¿El sistema de información es consistente con los datos reales en inventarios, facturación y despachos?		x
3.	¿El sistema de información sincroniza los distintos procesos entre producción, almacén y las ventas?		x
Asociación			
1.	¿Tiene dificultades para cumplir sus compromisos con los grupos de interés internos y externos?		x
2.	¿Solo cumple sus compromisos con los grupos de interés internos: empleados, accionistas, proveedores, clientes?	x	
3.	¿Consulta con otros empresarios asuntos de mercado o técnicos?	x	
4.	¿Hay procesos de innovación?		x
Innovación			
1.	¿La empresa adapta sus procesos acordes con las demandas del mercado y la competencia para lograr su eficiencia económica?		x
2.	¿La empresa está enfocada en la eficiencia operacional para lograr una mejor rentabilidad en su actividad empresarial?		x
3.	¿La empresa adapta las estrategias para mantener la rentabilidad frente a las circunstancias cambiantes del entorno?		x
4.	¿La empresa está dirigida a lograr la máxima rentabilidad de su operación actual?	x	

Gestión ambiental			
1.	¿Están caracterizadas las materias primas y se tiene en cuenta la información para su manejo?	x	

Anexo 4

Guía de reconociendo empresarial desarrollada por la empresa MAVA S.A.S.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA	Práctica empresarial Estudiante: Diana Katherina Mosquera Gómez	Fecha: _13/05/2020 Ciudad: Bogotá
---	---	---

Nota: después de haber realizado el diagnóstico de la empresa, se identificó que una de las áreas donde la empresa debía fortalecerse era el direccionamiento estratégico que involucra: la misión, la visión, los valores, y las estrategias integrando las necesidades de gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, operaciones, tecnología, y sostenibilidad.

El formulario y la información podrá llenarse y ser enviada al correo dianamosquera@ustadistancia.edu.co. “Tenga en cuenta que la información otorgada será para uso académico”.

1. La **misión** es el propósito que distingue a la empresa de otras similares. Para identificar los factores que la componen por favor llenar el siguiente cuadro con base a las características de la empresa.

Servicio que se ofrece	Construcción, remodelación y mantenimiento de todo tipo de infraestructura.
Cliente potencial	Área de la salud.
Propuesta de valor	Más de 20 años de experiencia del representante legal en el exigente sector bancario y área de salud.
Propósito:	Posicionar la organización a nivel nacional.

2. La **visión** responde a la pregunta ¿En que nos queremos convertir en 5 años? Para identificar los factores que la componen por favor llenar el siguiente cuadro con base a las características de la empresa.

¿A dónde desea llegar la empresa?:	A ser una empresa solida del sector de la construcción en el año 2030
¿Cómo se llegará?:	Con aliados estratégicos a nivel nacional.
¿Qué factor diferenciador hará que la empresa llegue a dónde desea?:	Garantizando una mejora continua de los procesos y estándares de calidad.

3. Los **valores** expresan cómo deben comportarse directivos y empleados, y el tipo de organización que se debe construir para ayudar a la empresa a lograr su misión. A continuación, listar los valores de la empresa considerando que se recomienda que sean máximo 5.
- Valor 1: **Honestidad:** A la hora de realizar los trabajos basados en la transparencia y la completa verdad de éstos, para que después puedan ser verídicos.
 - Valor 2: **Respeto:** Frente a la labor a desarrollar, a sus colegas, a los clientes y demás personas que rodean la vida laboral de estas personas.
 - Valor 3: **Comprensión:** A la hora de solucionar conflictos, ya sean internos o externos, frente a las quejas y reclamos de los clientes, tomando éstos como referentes para cambio y corrección de medidas.
 - Valor 4: **Responsabilidad:** A la hora de entregar, iniciar y construir las obras que son requeridas basándose en las necesidades de los clientes.
 - Valor 5: **Inclusión:** A la hora de brindar oportunidades laborales a madres cabeza de hogar, ayudando a mejorar su calidad de vida.
- Ejemplo de valor: Pasión:** somos apasionados por lo que hacemos y lo reflejamos en los productos que ofrecemos.

- Se recomienda ver este link que da algunos ejemplos de valores:
<https://enciclopediaeconomica.com/valores-organizacionales/>

4. Los **objetivos** definen los que la empresa desea alcanzar en específicos. De acuerdo al siguiente DOFA plantear objetivos de la organización a largo plazo.

Debilidades	Fortalezas
• No hay gestión de servicio al cliente (procesos establecidos de venta y post venta) • No hay estrategias de comunicación, presupuesto para mercadeo, presupuesto de ventas, estrategia de ventas ni investigación formal de mercados • No hay manuales de funciones y procesos, no hay control sobre la estructura organizacional, no se realiza trabajo en equipo, no se evalúa la estructura organizacional y no hay un sistema de información sobre la estructura organizacional. • No hay un plan estratégico de gestión humana • Las directivas no han recibido capacitación en temas logísticos y no hay un sistema de información de inventarios • Inexistencia de procesos de innovación • No se gestiona la Responsabilidad Social Empresarial • No hay gestión ambiental en materias primas adquiridas ni en procesos • No se proyecta solo se planea según lo que se vaya presentando.	• Control sobre precios y servicios ofrecidos • Usan tácticas de ventas directas y personales relacionadas con brindar un servicio en calidad, tiempo y cumplimiento. • Los procesos de producción no están definidos o los tiempos y pasos son muy variables. • Toma decisiones de inversión con base en la producción requerida. • Se cumple con la normatividad en aspectos financieros y de nómina.
Amenazas	Oportunidades
• Conoce de manera informal las características organizacionales de la competencia por medio de las empresas y personas que participan en las ofertas y licitaciones. • No tiene en cuenta las políticas económicas, ambientales ni gubernamentales • No considera la competencia para tomar decisiones administrativas. • No hay medios de comunicación de la empresa para tener conversiones efectivas con los clientes.	• Consulta las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de intereses. • El cliente tiene buena percepción sobre el servicio presentado por la empresa debido a que se generan tácticas de ventas directas y personal relacionado con brindar un servicio en calidad tiempo y cumplimiento.

Nota: el DOFA se generó con base al diagnóstico realizado a la empresa previamente, y muestra lo más relevante de lo hallado. En cuanto a los objetivos, estos permitirán al estudiante plantear un plan de acción.

Por favor indicar por lo menos tres objetivos de la organización:

- Tener una organización interna de calidad frente a los documentos, estados financieros y similares de la empresa.
- Velar por el talento humano y responsabilidad social con el fin de generar acciones rentables para los trabajadores de la organización y cumplir a cabalidad con los proyectos asignados.
- Una correcta administración de los bienes y capital base, junto con la perseverancia y dedicación laboral.

Carta de aceptación por parte de la organización MAVA SAS para realizar la práctica empresarial



Bogotá, Colombia, Noviembre 20 de 2019

Señores:
UNIVERSIDAD SANTO TÓMAS
 Coordinadora Prácticas Profesionales
 Bogotá

Por medio del siguiente documento nos permitimos notificarle que la empresa Grupo Empresarial Mava S.A.S. con Nit No. 901.287.590-4 ha aceptado a la estudiante Diana Katerina Mosquera Gómez identificada con la cedula de ciudadanía No. 1.020.770.480 del programa académico de Administración de Empresas para realizar Practica empresarial I y II desde el día 1 agosto de 2019 hasta día 31 de julio de 2020.

El proyecto central de la práctica es: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO de la organización como base fundamental para la estructuración del direccionamiento estratégico, formulación de estrategias y planes de acción tendiente a la solución de los problemas identificados a nivel de diagnóstico de la empresa, analizados desde las cuatro perspectivas fundamentales del CMI: Financiera, Clientes, Procesos y Recursos Humanos.

Los datos de la persona que asumirá el rol de TUTOR EMPRESARIAL (jefe director/supervisor/líder de la práctica) son:

Nombre y apellidos: ALBA LUZ MEDINA CUBILLOS
 Cargo: DIRECTORA ADMINISTRATIVA
 Teléfono oficina: 3172143622
 E-mail: grupoe.mava@gmail.com

Nuestro Contacto de Gestión Humana es:
 Nombre y apellidos: ALBA LUZ MEDINA CUBILLOS
 Cargo: DIRECTORA ADMINISTRATIVA
 Teléfono oficina: 3172143622
 E-mail: grupoe.mava@gmail.com

Adicionalmente adjuntamos un certificado de existencia y representación legal de la compañía.

Cordialmente,

Arq. MANUEL O. MOSQUERA H.
 Representante Legal