

**ELABORACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE  
INTEGRE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN ELECTRO HERRAJES DEL SUR  
LIMITADA**

**SERGIO ANDRÉS CASTAÑEDA MÉNDEZ  
INGRIT JANETH RODRÍGUEZ FORERO**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD**

**2018-2**

**ELABORACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE  
INTEGRE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN ELECTRO HERRAJES DEL SUR  
LIMITADA**

**SERGIO ANDRÉS CASTAÑEDA MÉNDEZ  
INGRIT JANETH RODRÍGUEZ FORERO**

**Mg. Eric Marcelo Sepúlveda Vargas**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD**

**2018-2**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	4
1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	5
2 PROPÓSITO .....	7
3 OBJETIVOS.....	8
3.1 Objetivo general .....	8
3.2 Objetivos específicos .....	8
4 MATRIZ DEMARCOLÓGICO .....	9
5 REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	11
5.1 Marco Teórico .....	11
5.2 Marco Histórico .....	13
6 Bibliografía.....	15

## INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que mediante una visión holística de los elementos claves de una empresa y sus relaciones, permite expresar la forma como la organización gana dinero, generado y ofreciendo valor a sus clientes.

Para conseguirlo exitosamente la organización la Organización debe innovar en su oferta laboral, en sus procesos internos, en el conocimiento de su gente clave, en la utilización de sus aliados estratégicos y en su forma de mercadear y entregar este valor. Si se consigue hacer esto de forma innovadora se generaran fuentes de ingresos rentables y sostenibles.

La Planeación Estratégica es una actividad que permite a las organizaciones orientar sus objetivos institucionales, fijándolos en el largo, mediano y corto plazo, donde se formulan, evalúan y seleccionan las estrategias para mejorar las operaciones diarias. Para la realización de la planeación estratégica de la empresa es importante que se cuente con personal competente, idóneo y calificado para su formulación, talento humano con capacidades visionarias y amplios conocimientos de la organización y sus procesos, adicional es importante integrar a este ejercicio la junta directiva, socios o accionistas.

Por otro lado los sistemas integrados son herramientas útiles en el crecimiento de las organizaciones, los cuales generan nuevos mercados, oportunidades, fortalecen las debilidades de las organizaciones y deben ir a lineados con la planeación estratégica.

## 1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad un modelo de gestión basado en la planeación y gestión estratégica es una valiosa herramienta de los directivos y accionistas del mundo moderno, debido a que la gestión estratégica es la encargada de conducir la organización al futuro deseado mediante un cumplimiento de objetivos y metas a largo, mediano y corto plazo que sirve de guía o ruta para lograr un entorno competitivo gracias al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, enmarcados en un cuadro de mando integral.

Las organizaciones con el pasar del tiempo alcanzan sus metas definidas a largo plazo, debido a esta necesidad de actualizar sus objetivos y metas para lograr perdurar en el mercado, y obtener resultados positivos para cada una de las partes interesadas. Las organizaciones al no tener una metas y objetivos a largo plazo definidos en un tiempo específico, pueden perder su rumbo o desviar la ruta propuesta, también la falta de compromiso y seguimiento por parte de la alta dirección hacia la gestión las metas de la organización son los principales obstáculos para no alcanzar los objetivos y metas deseadas. Por otro lado es de gran importancia que las organizaciones implementen sus estrategias o planes diseñados ya que de nada sirve crear planes, invertir tiempo y recursos en herramientas que no se implementan.

Una planeación estrategia desactualizada o mal diseñada, expone a la organización a perder el rumbo, generando pérdidas económicas, clientes, y negar la posibilidad de incursionar en nuevos mercados.

Por otro lado la cultura organizacional es de gran importancia para la gestión estratégica debido a que toda la organización debe estar enfocada en el cumplimiento

de las metas, generando un compromiso en sus colaboradores para la realización de una visión establecida por los directivos.

Electro Herrajes Del Sur Limitada es una organización que se encuentra ubicada en el barrio quirinal de la ciudad de Neiva – Huila, la cual presta servicios de ingeniería al sector eléctrico, con amplia experiencia en gestión de cartera, construcción y mantenimiento de redes eléctricas, cuenta con certificado en gestión de calidad, gestión ambiental y gestión de seguridad y salud en el trabajo. En cuanto a su gestión estratégica tiene elementos que se encuentran desactualizados.

En conclusión Electro Herrajes del Sur Limitada debe actualizar su planeación estratégica acorde a sus capacidades, su estructura, medible y moderna, integrando los diferentes sistemas de gestión.

### **Pregunta de investigación**

¿El modelo de planeación estratégica desarrollado por electro herrajes del sur se encuentra acorde con las necesidades del mercado?

## 2 PROPÓSITO

Con la implementación de un nuevo plan estratégico en Electro Herrajes del Sur Limitada, la organización obtendrá una mayor gestión operativa, de recursos, de desarrollo humano, conocimiento, financiera, administrativa, comercial y de mercadeo, generando compromisos en las por cada área o proceso de la organización.

Logrando conocer por etapas, ¿cómo está actualmente la organización? y ¿Cuál es el modelo de negocio actual de la organización? Que nos permiten evaluar la situación actual de Electro Herrajes del Sur, ¿para dónde vamos? Que es la proyección futurista, ¿Cómo llegamos a donde queremos estar? Que finalmente nos permite conocer el logro de lospropósitos.

Además este tipo de modelos son una herramienta muy útil para la toma de decisiones en la organización a nivel interno y externo, que permiten enfocar los esfuerzos en procesos débiles, afrontando las amenazas de una manera anticipada, y generando una ventaja competitiva frente a la competencia, para aumentar su presencia en el mercado.

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 Objetivo general

Elaborar un modelo de planeación estratégica que integre los sistemas de gestión en Electro Herrajes del Sur Limitada.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico sobre la planeación estratégica del sistema de gestión integrado en Electro Herrajes Del Sur Limitada.
- Definir conjuntamente con los miembros o líderes de Electro Herrajes del Sur Limitada el modelo de planeación estratégica que integre los sistemas de gestión y permita potenciar la operación y sostenibilidad de la organización.
- Establecer el proceso para articular cada una de las etapas del modelo definido.
- Hacer seguimiento y evaluación para proponer acciones de ajustes y mejoras que garanticen el cumplimiento del plan estratégico asegurando que se alcance la visión al futuro de la organización.



#### 4 MATRIZ DE MARCOLÓGICO

Resumen Narrativo De Objetivos	Indicadores	Medios De Verificación	Supuestos
<p><b>Fin (objetivo general o meta)</b></p> <p>Aumentar el posicionamiento de EHS LTDA. en el mercado.</p>	<p><b>Objetivo del Indicador:</b> aumentar Posicionamiento de marca</p>	<p>Estudios de recordación de marca</p>	<p>Implementado el modelo de planeación diseñado se actualiza el plan estratégico de EHS aumentando el Posicionamiento de mercado. Aumento de ventas</p>
	<p><b>Objetivo del indicador:</b> Conocer el porcentaje de crecimiento en Ventas.</p> <p><b>Formula:</b></p> <p><math display="block">\frac{\text{Ingresos Proyectados}}{\text{Ingresos Ejecutados}}</math></p>	<p>Estados financieros</p> <p>Reporte de ventas</p>	
<p><b>Propósito</b></p> <p>Elaborar un modelo de planeación estratégica que integre los sistemas de gestión en electro herrajes del sur limitada.</p>	<p><b>Objetivo del Indicador:</b> el grado de integración basada en la norma de los sistemas integrados aspectos a integrar/ aspectos integrados</p>	<p>Actualización de la planeación estratégica integrando los sistemas de gestión.</p>	<p>Los sistemas integrados y la planeación estratégica son la ruta del crecimiento de las organizaciones.</p>

<p><b>Componentes</b></p> <p>Desconocimiento de la gerencia</p> <p>Liderazgo</p>	<p><b>Objetivo del Indicador:</b></p> <p>Seguimiento a los objetivos generales</p>	<p>Informe gerencial</p>	<p>Al realizar un seguimiento constante a los objetivos se toman las mejores decisiones acorto y mediano plazo.</p>
<p><b>Actividades</b></p> <p>Divulgación de la estrategia</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Constante actualización de las metas</p>	<p>divulgación de funciones y rol</p> <p>Metas establecidas / metas cumplidas</p>	<p>Formatos de capacitación.</p> <p>Formatos de evaluación e inducción.</p> <p>Informes gerenciales</p>	<p>Reconocimiento de la planeación estratégica.</p> <p>Crear nuevas metas a corto plazo una vez cumplidas las establecidas.</p>

## 5 REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 5.1 Marco Teórico

La palabra plan es un término que se deriva del latín planus que puede traducirse como “plano”.

Según Russell Ackroff (1981), el plan se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción.

De acuerdo con Amorochó et ál. (2009), la viabilidad de muchas de las organizaciones de hoy en día radica en la habilidad que estas tengan para evaluar y reaccionar a sus resultados; por lo tanto, el proceso de medición, al igual que el de planeación, se convierten en elementos fundamentales para el crecimiento de las organizaciones.

Por otro lado la estrategia es un término usado desde la antigüedad y se deriva del latín strategia, que a su vez procede de dos términos griegos: stratos (“ejército”) y agein (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

El autor más conocido por su tratamiento y aplicación del tema de la estrategia es SunTzu (aprox. 544 - 496 A.C), general de origen chino que escribió el libro El arte de la guerra. Este texto ha sido tomado por muchos autores como un legado de principios de obligado conocimiento por parte de quienes quieran aplicar conceptos estratégicos. Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Kaplan y Norton, por su lado, en el libro Mapas estratégicos conciben la estrategia como: “La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes” (Kaplan y Norton,2004).

Así mismo, Michael Porter, en su artículo “¿Qué es la estrategia?”, menciona que la estrategia de una organización reside en la selección adecuada de las actividades en las cuales esta sobresale, para lograr así una diferenciación con respecto a sus competidores: “El posicionamiento estratégico implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares de manera diferente” (Porter, 2011).

Dicho lo anterior podemos inferir sobre los planes estratégicos, hacen referencia a un concepto que suele utilizarse en el ámbito empresarial. Un plan estratégico es un documento oficial donde los directivos de una organización o empresa estipulan cuál será la estrategia que seguirán en el largo plazo. Por lo general, este tipo de planes tienen una vigencia de entre uno y cinco años.

Según Leonard D. Goodstein define el plan estratégico como: “el proceso por el cual los miembros de una organización prevé su futuro, desarróllanos procedimientos y operaciones necesarias paraalcanzarlos”<sup>1</sup>

Para Humberto serna<sup>2</sup>las etapas que forman parte de la planeación estratégica son las siguientes:

1. Selección de laestrategia
2. Definición del horizonte detiempo
3. Establezca los principios y valores de laorganización

---

<sup>1</sup>Leonard D. Goodstein, Planeación Estratégica Aplicada, Pág. 5

<sup>2</sup>Humberto Serna Gómez, gerencia estratégica, pág. 357

4. Defina la visión de la organización
5. Defina la misión de la organización
6. Defina el megal
7. Establezca los objetivos estratégicos
8. Factores clave de éxito
9. Identifique las competencias de su organización
10. Realice un análisis DOFA
11. Realice un análisis de vulnerabilidad
12. Formule la estrategia
13. Diseñe un sistema de seguimiento

## 5.2 Marco Histórico

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la

administración estratégica describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del planestratégico.

Igor Ansoff 1980, gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

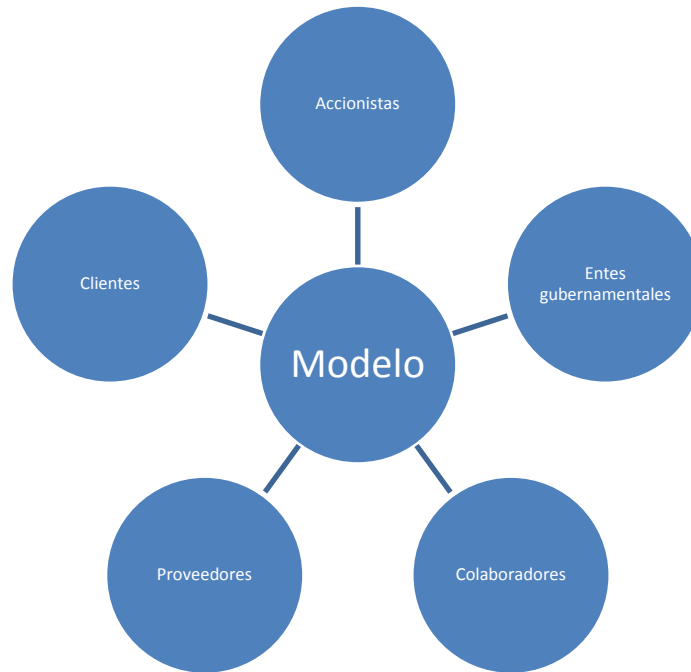
El concepto de planeación estratégica ha evolucionado hasta llegar a la mente de los líderes, hombres de negocios y gerentes, lo nuevo es el manejo sistémico de la planeación estratégica.

La planeación estratégica no es un conjunto de técnicas específicas o de métodos y procedimientos inflexibles para elaborar un plan. Para generar la planeación estratégica es importante cuestionarnos lo siguiente:

- 1) ¿Dóndeestamos?
- 2) ¿A dóndevamos?
- 3) ¿A dónde deberíamos deir?

## 6. Metodología

### 6.1 Análisis de involucrados



Involucrado	Expectativa	Fuerza	Resultante
Accionistas	5	5	25
Clientes	3	2	6
Proveedores	4	5	20
Colaboradores	5	5	25
Entes gubernamentales	2	2	4

## 6.2 Análisis del problema



## 6.3 Análisis de los objetivos





## **6.4 Análisis del proyecto**

### **6.4.1 Introducción**

En el presente capítulo se expone el proceso que se llevó a cabo el estudio. A continuación, se describe el tipo de investigación, la población, las variables que se evaluaron, lugar de la investigación, la herramienta o instrumento para recopilar y analizar los datos.

### **6.4.2 Diseño de la investigación**

El diseño seleccionado para el desarrollo del presente estudio es el explicativo. El diseño de investigación explicativo debido a que buscan encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.

### **6.4.3 Lugar de la investigación**

La investigación se realizó en la carrera 7A #14-21 del barrio quirinal del municipio de Neiva en el departamento del Huila. En este lugar se encuentra ubicada la planta física de EHS, donde se encuentran sus directivos.

### **6.4.4 Descripción de la población**

Electro herrajes del sur limitada fue constituida en el año 1989 en la ciudad de Neiva, con el ánimo de contribuir con el desarrollo de la región. En sus inicios se basó fundamentalmente en el sector eléctrico.

Hoy, debido a las exigencias de este mundo cambiante, hemos venido innovando y presentando nuevas y mejores propuestas en la prestación de servicios y obras de ingeniería, las cuales han sido reconocidas por nuestros clientes y han permitido catalogar a Electro Herrajes del Sur LTDA como una de las mejores empresas en el departamento del Huila.

Por medio de nuestro portal Web, ponemos a su disposición toda nuestra experiencia e infraestructura, para lograr el objetivo que su empresa traza al elegirnos, ya que nuestra meta, más allá que ofrecer servicios de alta calidad, se enfoca en el continuo compromiso de buscar cada día mejores alternativas a la solución de sus necesidades.

Actual mente EHS cuenta con un sistema integrado de gestión certificado bajo las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 Y OSHAS 18001:2007

### 6.4.5 Costo

El proyecto se va a desarrollar en tres etapas:

Etapa	¿Qué significa?	¿Qué metodologías se van a aplicar?	¿Qué resultado se obtiene?	¿Qué recursos se necesitan?
1. Evaluación de la situación actual	<p><b>¿Cómo estamos actualmente?</b></p> <p><u>Evaluación interna:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria global de la organización.</li> <li>• Cumplimiento de planes, proyectos y metas del 2015 a nivel estratégico y operativo</li> </ul> <p><u>Evaluación externa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de elementos relevantes del macroentorno (Social, Económico, Político, Tecnológico, Legal, Cultural)</li> <li>• Evaluación de elementos relevantes del microentorno (Competidores, Proveedores, Clientes, Sectores con potencial atractivo).</li> </ul> <p><b>¿Cuál es el modelo de negocio actual de la organización?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Cuál es la oferta de valor y hacia quienes está dirigida.</li> <li>• Como conseguir que se generen flujos de ingresos hacia la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos Focales con partes de interesadas</li> <li>• Consulta de fuentes de información interna y externa</li> <li>• Mesas de Trabajo conjunto para análisis guiado con líderes de área.</li> <li>• Modelo CANVAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectivas de grupos de interés</li> <li>• Informe de evaluación de la situación actual</li> <li>• Modelo CANVAS.</li> <li>• Oportunidades de Mejora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes y reportes respecto al desempeño interno</li> <li>• Información externa pertinente a la gestión de la organización.</li> <li>• Salón de trabajo, computadora, video proyector, elementos de papelería.</li> </ul>
2. Proyección de CAMARA DE COMERCIO DEL SURORIENTE DEL TOLIMA	<p><b>¿Para dónde vamos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de barreras e impulsores organizacionales</li> <li>• Validación/redefinición de Objetivos Estratégicos.</li> <li>• Definición de Pilares Estratégicos de Gestión</li> <li>• Validación/redefinición de los enunciados estratégicos de Visión, Misión y Valores Corporativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balanced Scorecard</li> <li>• Mesas de Trabajo conjunto para análisis guiado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de Objetivos Estratégicos</li> <li>• Oportunidades de Mejora</li> <li>• Indicadores de Gestión</li> <li>• Tablero de Mando Integral</li> <li>• Validación/redefiniciones de Visión, Misión y Valores Corporativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información interna</li> <li>• Salón de trabajo, computadora, video proyector, elementos de papelería</li> </ul>
3. El logro de los propósitos	<p><b>¿Cómo llegamos a donde queremos estar?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validación/redefinición de estrategias, tácticas, proyectos y planes de acción.</li> <li>• Validación/redefinición de indicadores estratégicos, funcionales y operativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación del Balanced Scorecard a nivel estratégico y operativo</li> <li>• Mesas de Trabajo conjuntas para análisis guiado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablero de Control Operativo</li> <li>• Indicadores de gestión y de impacto</li> <li>• Planes de trabajo funcionales y operativos.</li> <li>• Oportunidades de Mejora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información interna</li> <li>• Salón de trabajo, computadora, video proyector, elementos de papelería</li> </ul>

El tiempo de ejecución es de 32 Horas definidas así:

Etapa	Tiempo de ejecución		
	Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3
1. Evaluación de la situación actual	8 horas		
2. Proyección de EMPRESA		8 horas	
3. El logro de los propósitos			16 horas

## 7. Bibliografía

Bertoglio, O. J. (1992). *Anatomía de la Empresa*. México: Limusa.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw.

*Electro Herrajes del Sur*. (15 de 08 de 2014). Obtenido de página corporativa:

<http://www.ehs.com.co/>

Gómez, H. S. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Panamericana .

Goodstein, L. D. (1998). *PlaneaciónEstratégica Aplicada*. Colombia: Mc Graw Hill.

Mariño Navarrete, H. (2002). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Alfaomega.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: Cecsá.

Sallenave, J. (1991). *Gerencia y planeaciónestratégica*. Bogotá: Norma.

Wheelen, T. L. (2007). *AdministraciónEstratégica y Política de negocios*. México: Pearson,  
Prentice hall.