

TRABAJO DE GRADO
PROYECTO DE DESARROLLO
DISEÑO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA COMO MODELO DE
IMPLEMENTACIÓN PARA LA EMPRESA MANUFACTURAS INGEMEC

PRESENTADO POR:

DIANA LORENA FRANCO BUITRAGO – CÓDIGO B1620181002

JULIO CESAR TRUJILLO GÓMEZ – CÓDIGO B1620181027

LAURA VIVIANA TABARES TABARES – CÓDIGO B1620181028

MARY LUZ HERRERA ARREDONDO – CÓDIGO B1620181026

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE LA CALIDAD
MANIZALES

2018

TRABAJO DE GRADO
PROYECTO DE DESARROLLO
DISEÑO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA COMO MODELO DE
IMPLEMENTACIÓN PARA LA EMPRESA MANUFACTURAS INGEMEC

PRESENTADO POR:

DIANA LORENA FRANCO BUITRAGO – CÓDIGO B1620181002

JULIO CESAR TRUJILLO GÓMEZ – CÓDIGO B1620181027

LAURA VIVIANA TABARES TABARES – CÓDIGO B1620181028

MARY LUZ HERRERA ARREDONDO – CÓDIGO B1620181026

PRESENTADO A:

ERICK MARCELO SEPULVEDA

MODULO:

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE LA CALIDAD

MANIZALES

2018

Introducción

En los procesos de globalización donde las compañías se encuentran inmersas, se ha hecho visible que las organizaciones más estructuradas, conscientes de su entorno y con una estrategia clara, son las que sobreviven con mayor estabilidad en el mercado; y entendiendo que la competencia cada día se afianza más, se debe contar con procesos administrativos y productivos robustos y competitivos para esta realidad cada vez más exigente.

La planeación estratégica, ha sido una herramienta esencial para aquellas organizaciones que buscan crecimiento y rentabilidad a largo plazo. Basada en la orientación y dirección de actividades que la lleven a diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo. Además, una buena planeación, ayuda a que las organizaciones sean más sensibles al ambiente cambiante en el cual se encuentran inmersas, incrementando las posibilidades de éxito.

Como lo dice Bianchi (nombrado en Reyes, 2012) la planeación estratégica es “el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas; desarrollando planes detallados con el fin de ponerlos en práctica, lograr los propósitos”.

Entendiendo lo anterior, podemos decir que la planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su misión, su visión y las estrategias que se definen al identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que deben llevar a cabo todas las empresas. Para que éste proceso le aporte realmente a la organización, la alta dirección debe tener claro cuál es la

razón de ser de la empresa, a dónde la quiere llevar y sobre qué estructura se ejecutan las actividades tanto internas como externas.

A través de la realización de este trabajo de desarrollo, revisaremos los diferentes modelos existentes para el diseño de la planeación estratégica en las empresas, y que contribuyen al desarrollo óptimo de la organización, en este caso a la empresa Manufacturas Ingemec.

Ingemec ha tenido un desarrollo y posicionamiento acelerado en el mercado, pero no cuenta con una estructuración definida y documentada de sus procedimientos y procesos, lo que la puede hacer vulnerable en el mercado donde se encuentra inmersa, dado que desde el punto de vista estratégico, sin una planeación estratégica plasmada y estructurada, es difícil detectar ventajas competitivas y evaluar mejores escenarios que los ayude a diferenciarse en el mercado.

“La efectividad de un Plan estratégico radica en el grado real de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma en cómo va a enfrentar a su mercado”.

(Álvarez, 2006. P.26).

Planteamiento del problema

El éxito y la sostenibilidad de las empresas está enmarcado en la forma en que se desarrollan ante los retos de la cambiante economía y la claridad que se tenga sobre las variables que la conforman, por lo tanto, el contar con un modelo de planeación estratégica es de gran importancia para enfrentarse a los retos modernos.

La empresa Manufacturas Ingemec ha venido estructurando sus procesos y buscando herramientas necesarias para una gestión adecuada por parte de sus directivas, que permita dirigir a toda la organización hacia el logro de unos objetivos en común, aunque de manera improvisada.

A pesar del rápido crecimiento de la organización, en el momento esta no cuenta con procedimientos, estructuras administrativas, planeación estratégica documentada, lo que hace que la empresa este vulnerable ante las exigencias de la economía, los mercados, la capacidad de adaptación al entorno y a los riesgos existentes, además de no beneficiarse de las oportunidades que se le puedan estar presentando.

Antecedentes

La empresa manufacturas Ingemec nace en el mes de marzo del año 2016 ofreciendo servicios de mecanizado; diseño, fabricación, montaje y mantenimiento de equipos y estructuras industriales. En el momento de su inicio la empresa tenía vinculado un equipo humano de 4 personas, pero debido a su buena acogida en el sector en tan solo dos años de trayectoria ha logrado incrementar cuatro veces su personal inicial, convirtiéndose así en fuente de empleo para el desarrollo de la región.

A pesar de su constante desarrollo a nivel operacional y comercial, el crecimiento administrativo no ha estado a la par, en el momento la empresa no cuenta con procedimientos documentados, ni planeación estratégica definida, lo que la hace vulnerable a los nuevos mercados y a la competencia.

Es allí, donde el modelo de planeación estratégica que se diseñará para ésta empresa, juega un papel muy importante en la estructuración de la organización, buscando ese crecimiento para optimizar todos los procesos y estableciendo esas herramientas necesarias para competir en el mercado actual, y buscar nuevos mercados. El proceso de la planeación estratégica es una responsabilidad de todos los miembros de la empresa y una tarea fundamental para llevar a cabo cualquier proceso de decisión, además de que la empresa genera servicios y productos de muy buena calidad, lo que la hace una buena candidata para la obtención de certificaciones de este tipo, por lo tanto contar con una planeación estratégica desde ya, representaría para ella un inicio en el cumplimiento de requisitos para lograr certificaciones de calidad.

Justificación

La importancia de la planeación estratégica radica en que todas las organizaciones necesitan tener un norte, directrices o políticas que la guíen y que faciliten el análisis interno y externo para así definir cuáles son los objetivos que se quieren lograr a corto, mediano y largo plazo, con el fin de lograr el éxito, teniendo un crecimiento organizado y la obtención de una ventaja competitiva.

La planeación estratégica es una tendencia de la gestión empresarial que le permite a la organización conocerse a sí misma e identificar su meta, como alcanzarla, cuáles son los recursos que necesita, el entorno en el que se encuentra inmersa y cuáles son los riesgos que debe afrontar.

Los directivos son fundamentales en el desarrollo de la organización y deben ser capaces de guiar y comprometer a los demás miembros de la organización y demás partes interesadas (clientes, proveedores, etc.), esto con el fin de obtener un enfoque sistémico, el cual se ha convertido en una necesidad y un reto para la dirección, pues ahí surge la necesidad de implementar la planeación estratégica como herramienta que permita una visión global de la Organización, bajo principios económicos sostenibles en el tiempo.

Es de vital importancia que la empresa manufacturas Ingemec cuente con objetivos medibles y controlables, además de la existencia de un modelo de planeación estratégica, que permita evidenciar el norte de la empresa y la razón de ser de la misma, buscando así ser reconocida y competitiva en la ciudad de Manizales, y poder contribuir al desarrollo empresarial y al buen posicionamiento de la empresa.

Con la realización de este proyecto de desarrollo, la empresa Manufacturas Ingemec tendrá la oportunidad de generar en sus grupos de interés fidelización y compromiso en una cultura organizacional estable y armonizada con las necesidades del entorno, además, podrá mejorar su competitividad y estar a la vanguardia innovando de manera continua para mantenerse y crecer en este mundo globalizado que cada día es más exigente

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el modelo de planeación estratégica para la empresa Manufacturas Ingemec.

Objetivos específicos

- Compara los diferentes modelos para el diseño de la planeación estratégica de las empresas.

Actividades

- ▶ Revisar bibliografía existente del tema.
- ▶ Caracterización de la organización.
- ▶ Identificar los métodos a través de un listado y priorizar los más viables para la empresa Manufacturas Ingemec.
- ▶ Realizar la descripción del modelo más ajustado.

- Reconocer el efecto de las variables a las necesidades de la empresa Manufacturas Ingemec.

Actividades

- ▶ Describir cada variable.
- ▶ Identificar las variables con las que no cuenta la empresa de acuerdo al modelo de planeación estratégica.

- Establecer ruta de articulación del modelo de planeación estratégica para la empresa Manufacturas Ingemec.

Actividades

- ▶ Documentar el proceso de planeación estratégica.
 - ▶ Realización de mesas técnicas con los propietarios de la empresa para la revisión del documento.
 - ▶ Ajustar el documento con las observaciones obtenidas de las mesas técnicas.
-
- Entrega del documento de diagnóstico para el diseño de planeación estratégica a la empresa Manufacturas Ingemec para su posterior implementación.

Impacto social

La dinámica del mercado y la sociedad, son parte fundamental en la implementación de cualquier modelo de planeación estratégica, esta dinámica se convierte en el puente a través del cual se logra el posicionamiento empresarial en el mercado.

Los elementos de la planeación estratégica se deben basar en el recurso humano, financiero y tecnológico con el que cuenta la organización, reconociendo la dinámica de la sociedad como una oportunidad de impacto en la misma.

Es posible impactar de manera estratégica el mercado social a través del desarrollo del presente trabajo, ya que con la implementación de un modelo de planeación estratégica en la empresa Manufacturas Ingemec, se podrá marcar la pauta de la dinámica laboral al interior de la organización; logrando beneficios tanto para la organización como para la sociedad, para esto es importante la formación de alianzas que permitan la satisfacción integral de los diferentes grupos de interés.

La estructuración del modelo de planeación estratégica para la empresa Manufacturas Ingemec, permitirá no solo el fortalecimiento empresarial en sus valores y ventajas organizacionales, sino también la satisfacción e innovación en las necesidades de la sociedad y del medio ambiente, esto a través de la generación de empleo, la oportunidad de desarrollo de competencias para aprendices, el uso adecuado de materiales y su recuperación y reutilización en otros procesos productivos y las relaciones con todos sus grupos de interés.

Referentes teóricos

En el abordaje teórico de la planeación estratégica contextualizaremos algunos conceptos que la integran, esto con el fin de tener claridad sobre el objeto de estudio.

Estrategia: Es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro. (Castellanos,2015).

Jhonson-Scholes (como se citó en Silva, 2010) dice que la “estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; esta situación permite lograr ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders”.

Para Chandler (como se citó en Contreras, 2013, Pp 162), “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.”

Según Carneiro Caneda (como se citó en Contreras, 2013, Pp 164), “la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.”

La estrategia en el ámbito organizacional es un aspecto muy importante para el desarrollo y sostenimiento de la empresa en el entorno en el cual se encuentra inmersa, ya que nos ayuda a definir el rumbo y las acciones a ejecutar para la consecución de las metas y objetivos establecidos.

Planeación: es la forma en la cual las empresas realizan una previsión de sus acciones, establecimiento de parámetros (políticas, principios, normatividad, procedimientos, presupuesto, objetivos, metas, indicadores, etc).

“La palabra previsión de prever: (ver anticipadamente), implica la idea de anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base para la planeación. La previsión es un concepto de la planeación que define las condiciones futuras de un proyecto y fija el curso concreto de acción a seguir.”(Kuri, 2011)

Así pues, se entiende que la planeación es una disciplina prescriptiva, ya que identifica actividades sistemáticas de toma de decisiones, con el fin de visualizar un futuro esperado por la organización y la manera efectiva de obtenerlo.

En otras palabras, la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

“Planeación es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatoria, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de un objetivo plenamente deseado satisfactorio”. (Kuri, 2011).

Misión

La misión es una estrategia que define el propósito de la organización, partiendo de las necesidades y expectativas de las partes interesadas de acuerdo al entorno en el que se desarrolla. Para definir la misión es importante responder los siguientes planteamientos: a que nos dedicamos, identificar el mercado objetivo, definir el alcance e implementar la ventaja competitiva que permita el posicionamiento de la marca y genere el valor agregado a la prestación del servicio y/o venta de producto con innovación superando las expectativas del mercado.

La misión empresarial debe ser clara y concisa, debe de estar socializada a todos los integrantes de la organización para que se identifiquen con ella y de esta manera se convierta en la motivación del equipo de trabajo para el diario desarrollo de las actividades laborales y así lograr el alcance de las metas organizacionales. *(Espinosa, 2012)*

Visión

La visión permite planificar el futuro de la organización, definir los objetivos que se desean alcanzar, es la guía que define el rumbo estratégico empresarial. Para definir la visión, se deben responder los siguientes planteamientos: que quiero lograr, donde deseo estar en el futuro, cual será mi mercado objetivo y cuál es el alcance que se desea en los servicios y/o productos ofertados. *(Silva, 2010, pág. 157)*

Es importante resaltar que no importa cuál sea el tamaño de la organización, es indispensable tener una visión amplia y precisa la cual proporcione el enfoque de lo que realmente se pretende. El

cumplimiento de esta deberá estar acompañado de una adecuada plataforma estratégica que transforme esfuerzos humanos en éxitos empresariales. (Nova y Duque, 2015, pág. 170).

Valores

Son los elementos de la organización que corresponden a la cultura organizacional, es decir las características competitivas, las condiciones del entorno y expectativas de los grupos de interés, es decir, es la fuerza impulsadora de cómo se hace el trabajo en la organización, demuestran el compromiso con el cliente, son los pilares que marcan la forma de desarrollo de las actividades laborales y a través de los cuales se logra el posicionamiento de una cultura empresarial. (*Silva, 2010, pág. 157*).

La ventaja competitiva

La ventaja competitiva es el valor agregado que se le entrega al usuario con el producto final, forma parte de la planeación estratégica, hace posible la implementación y el desarrollo de estrategias con calidad, esto genera que los clientes tanto interno como externo depositen su confianza en el producto y/o servicio que están recibiendo y así la empresa logra la fidelización del cliente y el posicionamiento de la marca en el mercado, lo cual se traduce en éxito institucional.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de características que hacen única la empresa, son elementos que le dan a la organización su propia personalidad e identidad, de allí el papel tan importante que juega dentro de la estructuración de la planeación estratégica, ya que es un elemento indispensable de comprensión de la empresa, que nos indica el camino a seguir para el

proceso de interiorización e implementación del presente en que se desarrolla la organización, y lo que cada uno de los integrantes debe realizar para lograr el cumplimiento de objetivos y metas establecidas, además, de la aceptación y compromiso para el logro del futuro esperado.

Resistencia al cambio

El cambio en las organizaciones se genera no solo por su entorno interno sino externo, por lo que las empresas se ven obligadas a estar dinámicas y dispuestas a enfrentar los retos que se presenten, así pues, la resistencia al cambio por parte de los colaboradores obstaculiza la implementación de nuevos procesos y procedimientos, conllevando esto a un retraso en las actividades y en los cronogramas.

Entendiendo lo anterior se puede identificar la importancia de este elemento en la planeación estratégica, especialmente en lo referente a la adaptación de nuevos procesos y procedimientos que están enmarcados en un constante mejoramiento continuo.

La planeación estratégica está enmarcada dentro de un estilo de dirección “estratégica”, la cual está encaminada a la obtención de resultados deseados, dando lugar a que la empresa pueda lograr elaborar su visión o imagen futura.

La planeación estratégica se puede identificar como el medio a través del cual la organización reúne los elementos necesarios para la toma de decisiones, mediante el análisis y el procesamiento de toda la información tanto a nivel interno como externo de la empresa, para así lograr una

evaluación integral de su estado actual y su competitividad en el medio, buscando la adaptación de estrategias que vislumbren las actividades a realizar para el logro de metas y objetivos.

Teniendo claros los conceptos que hacen parte de la planeación estratégica se hace evidente la importancia que estos tienen para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de las empresas en el medio globalizado y acelerado en que se encuentran inmersas.

Es por esto que grandes, pequeñas y medianas empresas deben incursionar en el establecimiento de modelos que permitan comprender el futuro de las organizaciones desde una perspectiva integral.

Para Drucker (como se citó en Chiavennato y Arao, 2016) la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

La planeación estratégica organizacional debe ser un trabajo constante y permanente en el tiempo, que implica compromiso y esfuerzo de todos los integrantes de la organización para un aprendizaje colectivo. Este aprendizaje se estructura y crece a través del tiempo para que el proceso estratégico afiance los procesos internos organizacionales y se logren las metas establecidas.

Modelos de planeación estratégica

A continuación, se presentan algunos modelos de planeación estratégica, que sirven de guía para el diseño e implementación de la estructura estratégica en cualquier tipo de organización. En ellos podemos encontrar las ideas de varios autores acerca de las variables más relevantes al momento de estructurar éstos planes, apreciando las fases, pasos o etapas que se deben llevar a cabo, para que las organizaciones tengan una base para adoptar éstos procesos, y que a partir de ellos puedan crecer y obtener ventajas competitivas.

MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
AUTOR	MODELO INTEGRAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FRED DAVID	CUADRO DE MANDO INTEGRAL KAPLAN Y NORTON
DESCRIPCIÓN DEL MODELO	<p>Se enfoca en cómo las organizaciones de una manera metódica y objetiva, puedan tomar decisiones estratégicas. Decisiones que están basadas en la misión, los objetivos y los valores adoptados.</p> <p>También plantea que las auditorías tanto internas como gerenciales, sirven para tomar acciones y medidas preventivas y correctivas, ayudando al proceso de toma de decisiones.</p>	<p>A través del cuadro de mando integral, lo que se busca es que las organizaciones reflejen la estrategia del negocio de una manera más clara y entendible, a través de un proceso de planificación estratégica.</p> <p>Busca transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores que se plasman en cuatro variables: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; permitiendo un definir los objetivos a corto y mediano plazo, y obtener los resultados deseados.</p> <p>Es un modelo vertical de mando y control, en donde desde la alta dirección se determinan las directrices a seguir, y los otros niveles estratégicos, tácticos y operativos llevan a cabo las acciones para poner en práctica el plan.</p>
DIAGRAMA DE ETAPAS		
	<p>Figura 1. Modelo Integral de Dirección Estratégica. Fuente: Conceptos de Administración Estratégica.</p>	<p>Figura 2. El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción. Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (1997).</p>

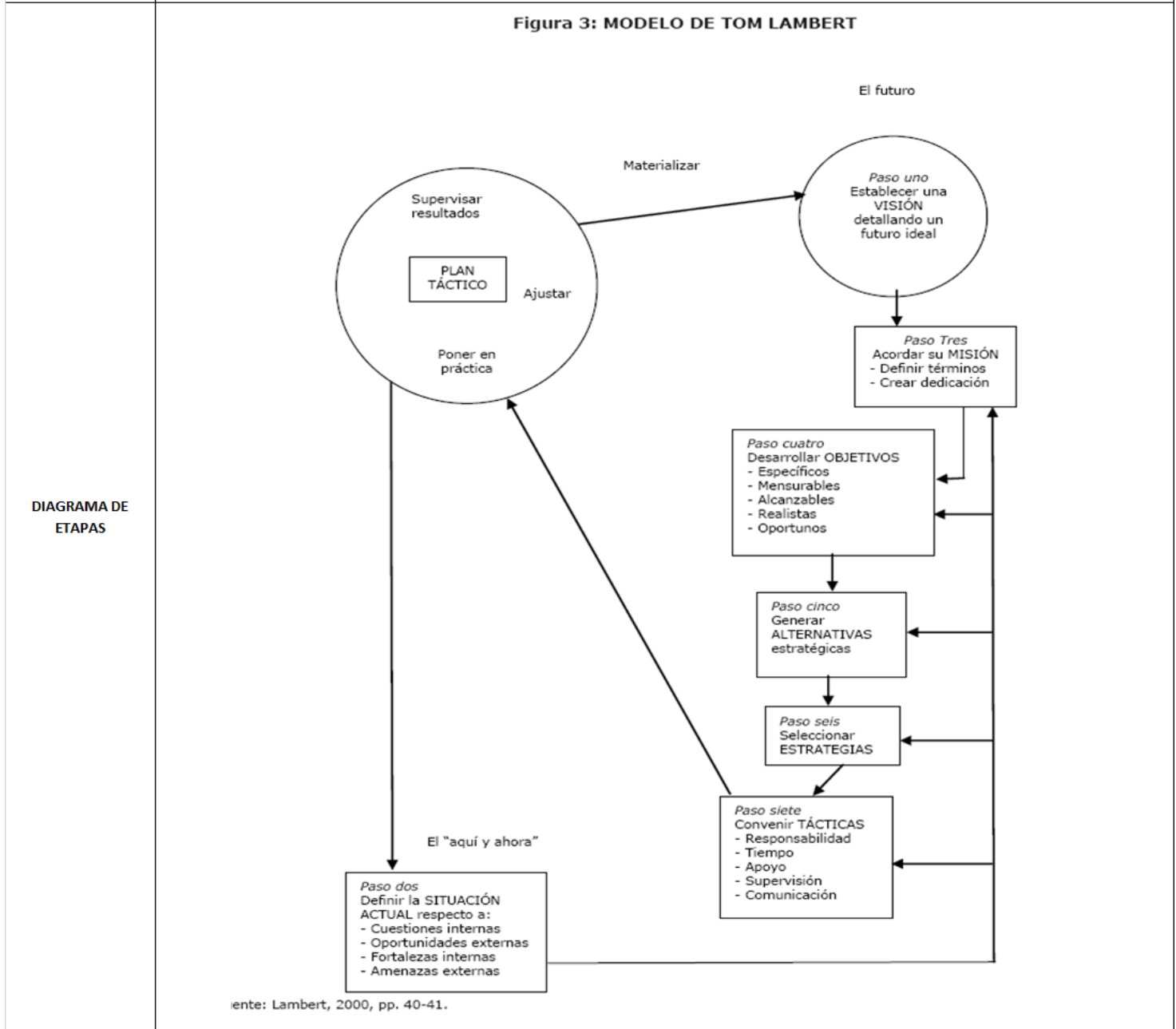
MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
	MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA	MODELO DE FRANK BANGHART
AUTOR	GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER	FRANK BANGHART
DESCRIPCIÓN DEL MODELO	<p>Especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud. La aplicación del Modelo implica nueve fases secuenciales, desde la planeación, que implica el compromiso gerencial, pasando por la formulación de valores, la misión, el diseño de la estrategia, auditorías y planes de acciones, hasta llegar a la implementación.</p> <p>Los autores expresan que decidir el curso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar.</p>	<p>Modelo que permite diseñar planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola.</p> <p>Nos proporciona una idea clara de las implicaciones del proceso de planeación estratégica.</p>
DIAGRAMA DE ETAPAS	<p>El diagrama muestra un flujo descendente de etapas: 'Planeación para planear' (rectángulo) → 'Búsqueda de valores' (óvalo) → 'Formulación de la misión' (rectángulo) → 'Diseño de la estrategia de negocio' (óvalo). Desde 'Diseño de la estrategia de negocio', una línea gruesa con flechas de ida y vuelta conecta con 'Auditoría del desempeño' (rectángulo) y 'Análisis de brechas' (rectángulo). Desde 'Auditoría del desempeño' y 'Análisis de brechas', flechas gruesas apuntan hacia 'Integración de los planes de acción' (óvalo). El flujo continúa con 'Planeación de contingencias' (rectángulo) y 'Implementación' (rectángulo). Dos barras grises verticales, 'Monitoreo del entorno' y 'Consideraciones para su aplicación', están situadas a los lados de las primeras etapas.</p>	<p>Figura 2: MODELO DE FRANK BANGHART</p> <p>El diagrama muestra un flujo descendente de etapas: 'CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA Y DISEÑO DE PLANES O ALTERNATIVAS' (rectángulo) → 'EVALUACIÓN DE PLANES O ALTERNATIVAS' (rectángulo) → 'SELECCIÓN DE PLANES O ALTERNATIVAS' (rectángulo) → 'INSTRUMENTACIÓN DEL PLAN O ALTERNATIVA' (rectángulo) → 'RETROALIMENTACIÓN' (rectángulo). Una línea gruesa con flecha de ida y vuelta conecta 'RETROALIMENTACIÓN' con 'CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA Y DISEÑO DE PLANES O ALTERNATIVAS'.</p>
	<p>figura 3. Modelo de Planeación Estratégica Aplicada. Fuente: Gooddstein D, Nolan T. y Pfeiffer J. 2005).</p>	<p>Fuente: Álvarez, 2002, p. 25.</p>

MODELO DE TOM LAMBERT	
AUTOR	TOM LAMBERT

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Modelo útil para pequeñas y medianas empresas, que lleva a plantearse a las empresas desde la situación actual a dónde quieren llegar en un futuro, a través de un pensamiento estratégico concreto, de una manera gradual y estructurada.

El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea.



Diseño metodológico

Para la realización del diseño de planeación estratégica como modelo de implementación para la empresa Manufacturas Ingemec, se hará un estudio descriptivo que se utiliza para recoger, analizar, organizar los resultados de las observaciones con el fin de dar una idea clara acerca de determinada situación; este método se escoge teniendo en cuenta que por el tiempo disponible para la realización del trabajo y los recursos a invertir es el indicado.

Para la empresa Manufacturas Ingemec se diseñará el modelo de planeación estratégica, es decir la formulación de los objetivos y propósitos de la empresa, plasmados en un documento, donde se establecerán las variables que hacen parte de la planeación estratégica (preferiblemente respecto a misión, visión, valores, objetivos, entre otros). Estos se realizarán con el fin de proporcionar a la empresa una posible estructuración de sus procesos administrativos y gerenciales que la conlleven a su crecimiento, sostenibilidad y sustentabilidad en el medio.

El desarrollo del trabajo se llevará a cabo en tres momentos:

- Primera etapa: Revisión bibliografía y conceptual de la planeación estratégica y sus métodos de aplicación.

Después de la revisión bibliográfica y conceptual de la planeación estratégica, la cual se puede evidenciar en el marco teórico, se encontró que el modelo más ajustado para la empresa Manufacturas Ingemec es el Modelo de Tom Lambert, el autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: Paso uno: Establecer la Visión; Paso dos: Definir la situación actual; Paso tres: Acordar su Misión; Paso cuatro:

Desarrollar sus Objetivos; Paso cinco: Generar Alternativas; Paso seis: Seleccionar Estrategias; Paso siete: Convenir Tácticas; y Paso ocho: elaborar el Plan Táctico.

- Segunda etapa: Diagnóstico de la situación de la empresa y su entorno social, económico y ambiental.

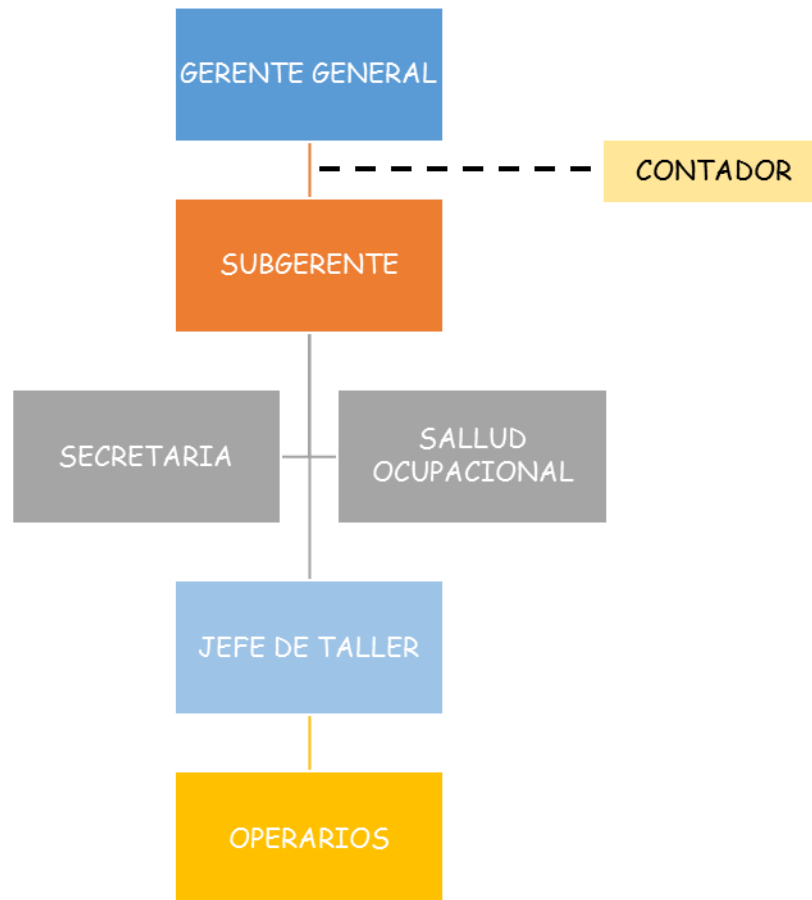
Nombre de la empresa	Manufacturas Ingemec SAS
Objeto de la empresa	Servicios de mecanizado; diseño, fabricación, montaje y mantenimiento de equipos y estructuras industriales.
Sector Económico de la empresa	Metalmecánico
Ubicación de la empresa	Zona Industrial (Juanchito) en la ciudad de Manizales
Número de empleados	16
Categoría de la empresa	PYME

Después de realizar acercamiento con los directivos, visitas a la empresa y revisión de información suministrada, se encontró que la empresa no cuenta con una planeación estratégica definida, que toda su estructura administrativa es empírica y no cuenta con nada documentado.

Se evidenció que los empleados tienen claro lo que deben hacer en cada uno de sus puestos de trabajo, pero los procesos no están consignados en ningún documento, lo que podría generar traumatismos en la empresa al momento de contratar personal nuevo.

A continuación, se mostrarán los elementos encontrados:

➤ Organigrama



➤ Análisis de entono interno y externo de la empresa

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Falta de documentación de los procesos	Posicionamiento de la empresa en el sector
Poca trayectoria en el sector	Posibilidad de crecimiento en el sector
Ausencia de direccionamiento estratégico	Presencia de empresas en el medio que requieren sus servicios
Estabilidad de la sostenibilidad corporativa, en sus dimensiones social, ambiental y económica	Hacer presencia a nivel nacional
Dependencia en un único mercado	Aparición de nuevos segmentos de mercado
Poca difusión de la empresa en medios masivos de comunicación	Demanda creciente
	Convenios y alianzas con otras empresas

FORTALEZAS	AMENAZAS
Calidad en su producto y servicio	Presencia de otras empresas similares en el sector
Disponibilidad de ejecución de labores	Falta de apoyo del estado a las microempresas
Ubicación en zona industrial	Políticas gubernamentales (impuestos)
Talento humano capacitado y comprometido	Baja disponibilidad de materia prima de alta calidad en el sector
Tecnología adecuada para la labor	Avance acelerado de la tecnología
Capacidad de adaptación a los requerimientos del cliente	Retrasos en la ejecución de los contratos
Capacidad técnica en formulación y elaboración de estudios y diseños en el sector	

En cuanto a la cultura organizacional se pudo analizar que esta se ha ido formando dentro de la rutina diaria, estableciendo patrones claros de la existencia demarcada de niveles jerárquicos establecidos, pero con altos niveles de confianza y sinergia.

Es evidente en la empresa el compromiso por parte de la gerencia respecto a la SST y a la capacitación constante, lo cual ha generado en sus empleados lealtad con la empresa y disposición para la realización del trabajo.

- Tercera etapa: elaboración de documento que será entregado a las directivas de la empresa para posteriormente ser ejecutado por decisión y voluntad de la empresa.

Después de realizar el diagnóstico, se cuenta con la documentación necesaria para establecer la planeación estratégica de la empresa, lo cual le dará la posibilidad a la organización de que sea sostenible y competitiva, además de poder aumentar su presencia en el mercado.

El documento se realizará si la empresa adquiere el servicio, ya que en ese momento deja de ser un trabajo académico y se convierte en una actividad laboral.

Conclusiones

- La planeación estratégica es una herramienta que sirve para la toma de decisiones asertivas en las organizaciones, además es importante para enfrentar los retos que plantea el mundo globalizado, además de convertirse en un modelo para continuar evaluando el comportamiento organizacional de la empresa y la capacidad de respuesta ante el mercado, generando alertas para la toma de decisiones, así como para la innovación del producto y prestación del servicio.
- La implementación de la planeación estratégica en la empresa Manufacturas Ingemec se puede convertir en una fortaleza, que permite la diferenciación de esta organización ante las otras empresas existentes en el mercado, es la estrategia que tiene la organización para entregar un valor agregado a sus clientes en la prestación de sus servicios y/o venta de productos, a través de los cuales se logra la fidelización de clientes y fortalecimiento del marketing empresarial.
- La implementación de la planeación estratégica permite a las organizaciones la evaluación y seguimiento de los elementos que la conforman (objetivos, misión, visión, metas, logros, valores, cultura organizacional, etc.), a través de los cuales se puede optimizar el tiempo en la toma de decisiones y en la adaptación al cambio del mercado y del entorno.
- Es importante que las empresas tengan una cultura organizacional establecida y comprendida por sus partes interesadas, esto permite el desarrollo de procesos basados en el mejoramiento continuo y la entrega de servicios y/o productos con calidad.

- Se hace evidente la importancia de que ante la implementación de cualquier proceso estratégico en la empresa prevalezca la satisfacción de la necesidad del cliente externo e interno, esto genera credibilidad y reconocimiento de la empresa en el mercado.

Recomendaciones

- Dada la estructura de la empresa Manufacturas Ingemec el Modelo de Tom Lambert se hace el más adecuado para su implementación, dado que el autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas que facilitan la comprensión, diseño y ejecución de la planeación estratégica.
- Es importante contar con procesos y procedimientos documentados a la luz de la implementación de modelos administrativos que conduzcan a un fortalecimiento empresarial, con el fin de ser competitivos y sostenibles en el sector.
- Se debe potencializar el compromiso de los empleados y la alta dirección con la que se cuenta actualmente, con el fin de lograr una interiorización y puesta en marcha exitosa de la planeación estratégica.
- La cultura organizacional como eje transversal en la organización, debe ser tomada en cuenta en el momento de realizar toma de decisiones estratégicas para la continuidad y crecimiento del negocio, lo que permite una mayor disposición y adaptación al cambio de los colaboradores de la empresa.

Cronograma

El siguiente cronograma muestra las actividades a realizar y los tiempos esperados de ejecución y los usados realmente.

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	MES 1				MES 2			
				SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8
1	Revisar bibliografía existente del tema	CONSULTORES	PLANEADO								
			REAL								
2	Caracterización de la organización	CONSULTORES	PLANEADO								
			REAL								
3	Identificar los métodos a través de un listado y priorizar los más viables para la empresa Manufacturas Ingemec	CONSULTORES	PLANEADO								
			REAL								
4	Realizar la descripción del modelo más ajustado	CONSULTORES	PLANEADO								
			REAL								
5	Describir cada variable	CONSULTORES	PLANEADO								
			REAL								
6	Identificar las variables con las que no cuenta la empresa de acuerdo al modelo de planeación estratégica.	CONSULTORES	PLANEADO								
			REAL								
7	Documentar el proceso de planeación estratégica	CONSULTORES	PLANEADO								
			REAL								
8	Realización de mesas técnicas con los propietarios de la empresa para la revisión del documento	CONSULTORES	PLANEADO								
			REAL								
9	Ajustar el documento con las observaciones obtenidas de las mesas técnicas	CONSULTORES	PLANEADO								
			REAL								

Presupuesto

El presupuesto que se establece a continuación es el requerido para la fase de entrega de documento de planeación estratégica a la empresa para su implementación.

ACTIVIDAD	DURACIÓN	VALOR
Diagnóstico y entrega de documento final de planeación estratégica.	2 Meses	\$ 4.500.000

Bibliografía

Ardila, J. (2010). *Modelo de direccionamiento estratégico para Pymes*. Bogotá: Universidad EAN.

Álvarez, M. (2006). *Manual de planeación estratégica*. México: Editorial Panorama.

Castellanos, L. (2015). *Estrategia y planificación estratégica*. Maracaibo, Venezuela: Ediciones LC.

Contreras, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento y gestión*. Volumen (35), 152-181.

Espinosa, R. (2012). *Cómo definir misión, visión y valores en la empresa*.

Idalberto, C. y Arao, S. (2016). *Planeamiento Estratégico: fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.

Kuri, J., (2011). "Apuntes de Planeación del M.I. José Antonio Kuri Abdala". Tema3, Subtema3.

Recuperado de: <http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/>

Murillo, S. (2010). *Enfoque conceptual de la dirección estratégica*. Cochabamba, Bolivia: Perspectivas.

Nova, L. y Duque, O. (2015). *Desarrollo metodológico para la operacionalización eficaz de la estrategia en Pymes colombianas, una perspectiva teórica*. Volumen 13(23), 165-199.

Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*. Estados Unidos: Editorial Palibrio.

Ríos, C. (2015). *La estrategia de la ventaja competitiva es, gestión de la calidad, capacitación y el seguimiento*. Recuperado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13805/2/la%20estrategia%20de%20la%20ventaja%20competitiva%20es%20gesti%20de%20la%20calidad%20capacitaci%20y%20el%20seguimiento.pdf>

Silva, R. (2010). *Enfoque conceptual de la dirección estratégica*. Cochabamba, Bolivia: Perspectivas.