

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CADZAYIN S.A.S, COMO UNA HERRAMIENTA DE CONSTRUCCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Diseño del plan estratégico de la empresa Cadzayin S.A.S, como una herramienta de construcción de ventajas competitivas

Ingris Zuleidis Ladeud Verbel

Cindy Del Carmen Rosana Puello Marín.

Fundación Universitaria Colombo Internacional
Programa Administración De Empresas
Cartagena De Indias
Junio 2015

Agradecimientos

Queremos expresar nuestros agradecimientos principalmente a Dios por darnos su sabiduría y respaldo durante el transcurso de la elaboración de la presente tesis, y por permitirnos culminarla sin ninguna dificultad. A nuestros padres por su esfuerzo, sacrificio para darnos lo mejor y apoyo incondicional en todo momento.

A nuestro tutor, Alexander Caraballo por su orientación y dedicación durante este proceso, el cual fue muy agradable y exitoso. Agradecemos también a la empresa Cadzayin S.A.S, especialmente al señor Christian Serje, gerente de la compañía; por permitirnos contar con su apoyo y todos los recursos necesarios para alcanzar esta meta. Finalmente, a la Fundación Universitaria Colombo Internacional, por brindarnos sus servicios y total acompañamiento en todo el lapso de nuestra formación académica.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción	9
1. Planteamiento del problema	11
1.1 Descripción del problema	14
1.2 Formulación del problema	16
2. Objetivos	17
2.1 General.....	17
2.2 Específicos.....	17
3. Justificación.....	18
3.1 Antecedentes de la investigación.....	19
4. Marco teórico.....	21
4.1 Origen del pensamiento estratégico	21
4.2 Evolución del pensamiento estratégico	22
4.3 Desarrollo de la planeación estratégica	24
4.4 Precursores del pensamiento estratégico y sus postulados.....	26
4.5 Aportaciones de autores sobre planeación estratégica	28
4.6 Modelos de Planeación estratégica para las organizaciones	29
5. Metodología del trabajo	33
5.1 Descripción de los datos a emplear.....	34
5.2 Operacionalización de variables.....	35
5.3 Técnicas de recolección y procesamiento de información.....	35
6. Logros esperados	37
7. Plan de trabajo y cronograma	38
Capítulo I.....	39
Planeación estratégica organizacional	39
1.1 Introducción a la planeación estratégica.....	39
1.2 Beneficios de la planeación estratégica	42
Capítulo II.....	43
Empresa Cadzayin S.A. S	43
2.1 Descripción de la empresa	43
2.1.1 Descripción de Dassault Systemes	43
2.1.2 Concepto de Solidworks	44
2.2 Historia de la empresa	46

2.3 Portafolio de productos	47
2.4 Portafolio de Servicios.....	48
Capítulo III.....	50
Diagnóstico Estratégico	50
3.1 Diagnóstico estratégico de Cadzayin.....	50
3.2 Análisis de la Matriz DOFA	53
3.3 Análisis Externo.....	54
3.4 Análisis Interno	59
3.4.1. Análisis del Perfil de Capacidad Interna PCI	61
3.5 Estructura de la Empresa	66
3.5.1 Análisis de la estructura de la empresa.....	67
Capítulo IV	69
Direccionamiento Estratégico.....	69
4.1 Direccionamiento Estratégico de Cadzayin	69
4.1 Principios Corporativos	69
4.2 Objetivos Corporativos	71
4.2.1 Objetivos Corporativos Cadzayin S.A.S	72
Capítulo V	74
Formulación Estratégica	74
5.1 Formulación estratégica de Cadzayin.....	74
5.2 Proyección estratégica.....	74
5.2.1 Áreas estratégicas.....	74
5.2.3 Análisis de áreas estratégicas	75
Capítulo VI	76
Alineamiento estratégico.....	76
6.1 Alineamiento estratégico de la Empresa.....	76
6.1.2 Mapas estratégicos	76
Capítulo VII	78
Plan Operativo	78
7.1 Plan Operativo de la empresa	78
7.1.2 Estrategias	78
7.1.3 Planes de Acción.....	82
8. Conclusiones	86

9.	Recomendaciones	89
10.	Bibliografía	90
11.	Anexos.....	93

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variables.	35
Tabla 2. Descripción de Productos de la empresa Cadzayin S.A.S.	47
Tabla 3. Descripción de las Certificaciones de Solidworks.	49
Tabla 4. Matriz DOFA	51
Tabla 5. Empresas Distribuidoras de Autodesk en Colombia.....	55
Tabla 6. Línea de Productos Autodesk.	56
Tabla 7. Línea de productos de Siemems.....	56
Tabla 8. Perfil de Capacidad Interna.....	60
Tabla 9. Plan de Accion de cada perspectiva de Talento Humano	82
Tabla 10. Plan de Acción de perspectiva de servicio al cliente.	83
Tabla 11.Plan de acción Perspectiva Financiera	84
Tabla 12.Plan de acción Perspectiva de Marketing.	85

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de planeación estratégica de Mintzberg.	30
Figura 2. Modelo de planeación estratégica de Newman.	31
Figura 3. Modelo de planeación estratégica de Serna.	31
Figura 4.. Las 5 fuerzas Competitivas de Michael Porter.	59
Figura 5. Organigrama de Cadzayin.	67
Figura 6. Áreas estratégicas de la empresa.	74
Figura 7. Mapa estratégico de la Empresa	77

INDICE DE ILUSTRACION

Ilustración 1. Línea de productos SolidWorks	45
--	----

Introducción

Para las empresas hoy día, es indispensable tener establecida y estructurada una Planeación Estratégica, que le proporcione las bases y el direccionamiento para mantenerse en el mercado en el largo plazo y llegar a tener una ventaja competitiva frente a sus competidores. En ocasiones las compañías se enfrentan a situaciones por causa de los cambios de su entorno, que pueden generar ciertas dificultades; este hecho hace que las empresas definan dentro de sus procesos decisorios, el diseño de una Planeación Estratégica, para poder enfrentar el futuro y poder superar las barreras que se presenten.

En el presente trabajo se realiza el diseño de la planeación estratégica de Cadazyin S.A.S, como una herramienta de construcción de ventajas competitivas, mediante los planteamientos de Humberto Serna y los postulados de Michael Porter. Esta investigación se realiza en una microempresa perteneciente al sector de tecnología de la información, específicamente de software; es un distribuidor de valor agregado que representa a la multinacional Dessault Systemes en la ciudad de Cartagena; dedicada al suministro de software para el diseño de productos.

Este trabajo está constituido por siete capítulos y se encuentran divididos de la siguiente manera: en el primer capítulo, se presenta un panorama de los fundamentos de la planeación estratégica en las organizaciones, así mismo aportes teóricos de algunos autores. En el segundo capítulo llamado empresa Cadzayin S.A.S, se describe esta empresa, sus características, portafolio de servicios y productos, historia y todo lo referente a la naturaleza del negocio y su funcionamiento.

El tercer capítulo tiene como título diagnóstico estratégico, en el cual se desarrolla el diagnóstico estratégico de la empresa Cadzayin S.A.S, por medio de la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA); con el fin de conocer las fortalezas y debilidades; que fueron tomadas del análisis del entorno interno de la organización; las amenazas y oportunidades que se tomaron del entorno externo de la misma. Lo anterior permitió diseñar las estrategias que son el curso de acción de cada objetivo establecido en cada área o unidad crítica del negocio. Posteriormente se analizó el perfil de capacidades de la empresa (PCI), teniendo en cuenta su capacidad financiera, competitiva, talento humano, directivo y tecnológico. Posteriormente, se diseñó el organigrama de la empresa de acuerdo a la naturaleza del negocio, tareas y colaboradores.

En el cuarto capítulo llamado el direccionamiento estratégico, se definieron los principios corporativos, la visión, la misión y los objetivos corporativos. En el capítulo cinco, se elaboró la formulación estratégica para establecer la proyección estratégica de la empresa; es decir las áreas estratégicas en la cual la empresa va a enfocar sus proyectos para alcanzar sus objetivos. El capítulo seis llamado lineamiento estratégico, se realiza el lineamiento estratégico de la organización, es decir el camino para cumplir con los proyectos establecidos y se representa gráficamente mediante el mapa estratégico. Por último, en el capítulo siete, se diseñaron las estrategias competitivas y se elaboró el plan operativo de las siguientes perspectivas: financiera, servicio al cliente, marketing y talento humano, indicando las respectivas tareas que se realizarán para cumplir con el plan de acción.

1. Planteamiento del problema

La dinámica empresarial ha evolucionado a lo largo del tiempo, a raíz de múltiples cambios que se han generado en el entorno en el que operan las empresas, obligando a responder de manera eficiente y eficaz a sus procesos, buscando la calidad en sus productos o servicios y la manera posible de innovar para satisfacer las necesidades de los consumidores, que cada vez se vuelve más exigente. Todo esto ha permitido que las empresas se anticipen a las situaciones o tendencias del mercado actual o futuro, que podrían afectarla en un tiempo determinado; por lo cual manejan dentro de sus procesos administrativos, la planeación para predecir posibles problemas que se presenten y lo más importante establecer el direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico se fundamenta en las tres siguientes preguntas: ¿Cuál es la situación actual?, esta primera pregunta impulsa a los administradores a estudiar las condiciones de la industria, la situación del mercado, recursos y capacidades junto a sus fortalezas y debilidades. La siguiente pregunta, ¿Hacia dónde se quiere ir?, se haya dentro de la visión que los directivos tienen de la dirección futura de la compañía, como por ejemplo, qué necesidades surgen de los consumidores para buscar la forma de satisfacerlos y que nuevas capacidades hay que construir o adquirir. El tercer interrogante, ¿cómo se va a llegar?; obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía a la dirección deseada.

Encontrar respuestas claras a la pregunta ¿cómo se va a llegar? Es la esencia de la administración estratégica de una empresa, la cual requiere de la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques del negocio para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas y hacer crecer la empresa; lo anterior hace parte de planeación estratégica, encargada por los gerentes, quienes definen las estrategias de la empresa, es decir; planes de acción que sigue la administración para competir y obtener utilidades a partir de un arsenal integrado de opciones. (Rivkin, 2001). Así la formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones.

El núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado, que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores. Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva; es el “boleto” más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable que competir sin alguna ventaja. (Porter, 2012). Sin embargo, los directivos deben estar dispuestos y listos a modificar la estrategia, en respuesta a los cambios con las condiciones del mercado, los nuevos movimientos de los competidores, las nuevas necesidades de los clientes y el surgimiento de oportunidades e ideas para mejorar la estrategia. Estos cambios hacen que cualquier estrategia tienda a evolucionar al paso del tiempo.

Debido a lo anterior, planear estratégicamente significa plantear objetivos, estrategias, definir recursos y capacidades que brinden herramientas para facilitar la ejecución de éstas, de manera eficiente y efectiva. Esto es el fundamento para elaborar una planeación estratégica. Para las empresas es indispensable tener establecida y bien estructurada una planeación estratégica que le suministre las bases y el direccionamiento, para permanecer en el mercado en el largo plazo y alcanzar una ventaja competitiva (Porter, 2012).

El propósito de este trabajo de investigación, es diseñar un plan estratégico para la empresa Cadzayin S.A.S que le permita lograr ventaja competitiva en el mercado, ayudándole a los gerentes de esta empresa a definir estrategias para el alcance de sus objetivos en diferentes ámbitos, estableciendo además las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo de la estrategia definida. Esto le permitirá mantenerse en el mercado principalmente, ya que es una empresa nueva que está iniciando sus operaciones en Cartagena; dedicada a la instalación de soluciones tecnológicas e innovadoras, para impulsar la industria en el contexto de la manufactura integrada por computador, que les permite a las empresas desarrollar con eficiencia y eficacia los productos. De allí la necesidad de elaborar la planeación estratégica, mediante el modelo de Humberto Serna y los postulados de Michael Porter sobre ventaja competitiva en las empresas.

1.1 Descripción del problema

La intención de una empresa es crear productos o servicios que satisfagan una necesidad a la sociedad, pero más que satisfacer una necesidad, buscan obtener rentabilidad y lo más importante un buen desempeño que se mantenga a lo largo del tiempo; lograr esto, es algo complejo, puesto que es necesario estudiar muchos factores que entran en juego en el contexto de la empresa, bien sean provenientes del ambiente externo o interno.

Dicho desempeño requiere de una planeación estratégica bien diseñada, que evalúe la situación presente de la empresa, así como su competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro, creando una estrategia que se ejecute con habilidad y facilite el aprovechamiento de las oportunidades que surgen en la empresa, que se adapte a las cambiantes situaciones comerciales, y que resista a los retos competitivos que le planteen las empresas rivales.

Una empresa que no planifique estratégicamente, tendrá muy pocas probabilidades de sobrevivir en el mercado, y más aún en un mercado competitivo; en donde las empresas viven una constante competencia, que cada vez se vuelve más compleja y difícil de manejar. Uno de los objetivos principales de la planificación estratégica, es alcanzar y conseguir una ventaja competitiva, hacer lo que los competidores no hace, o mejor, hacer lo que no pueden hacer (Porter, 1980).

Cuando una compañía satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficacia y eficiencia que sus rivales, y cuando la base para ello, es duradera a pesar de los esfuerzos de sus

competidores por igualar o sobrepasar, obtiene una ventaja competitiva sustentable, vital para el éxito de la empresa en el largo plazo (Porter, 1980).

Lo anterior es el foco de la planeación estratégica que se pretende diseñar en Cadzayin S.A.S, un distribuidor de Dassault Systèmes; empresa francesa especializada en desarrollar software para el diseño de productos dirigidos a ciertos sectores de la industria tales como: fabricación, automoción, aeroespacial, construcción, productos de consumo, sector médico, electromecánico, energía, y educación en varios países; ofreciendo múltiples productos para diferentes soluciones.

La intención del gerente de la empresa Cadzayin, es ofrecer a las empresas manufactureras un Software llamado SolidWorks, que busca lograr mejores diseños de productos, incluyendo su análisis y validación antes de realizar prototipos de productos, evitando pérdidas de tiempo y dinero; adicionalmente la empresa brinda cursos y entrenamiento para el manejo del software, servicio técnico, asesorías, entre otros servicios que se mencionaran más adelante.

Esta empresa con tan solo diez meses de estar constituida legalmente, tratando de darse a conocer más, captando clientes y consiguiendo ventas, quiere lograr posicionarse en mercado; por lo cual es relevante, diseñar un plan estratégico para buscar nuevas oportunidades, bien sean de crecimiento, promoción o participación, entre otras; estableciendo los planes y estrategias para alcanzarlas y lograr buenos resultados; aparte siendo una pequeña empresa es poco frecuente que los planes estratégicos adopten un formato escrito. Es más común que residan en las ideas y convicciones de los dueños; cuyos aspectos se revelan en pequeñas reuniones y conversaciones con el personal, así como los detalles y compromisos entre administradores y empleados importantes respecto a la dirección de la empresa: que se pretende lograr y cómo hacerlo, dos tareas básicas que definen la estrategia de una empresa.

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño a nivel general de la organización. Las empresas que obtienen grandes logros, casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia, éstas no llegan o se mantienen en la cúspide de su industria con estrategias ilógicas, copiadas o construidas con acciones tímidas para mejorar, puesto a que conllevaría a ciertos problemas en el futuro (Thompson, et al; 2012).

Lo anterior refleja las funciones de los directivos : elaborar y ejecutar estrategias, nada afecta más el éxito o fracaso final de una compañía que la pericia con la cual planean su rumbo, efectúan movimientos estratégicos y planteamientos comerciales competitivamente eficaces, y hacen lo necesario internamente para producir una buena ejecución cotidiana de la estrategia y excelencia operativa. De hecho, una buena estrategia y una buena ejecución de la estrategia, son los signos más confiables de una buena administración. La estrategia de una organización es el plan de acción que la administración aplica para obtener posición en el mercado, realizar sus operaciones, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar las metas deseadas. (Porter 1980).

1.2 Formulación del problema

¿Cómo diseñar una planeación estratégica en la empresa Cadzayin S.A.S, que permita lograr ventaja competitiva en Cartagena?

2. Objetivos

2.1 General

Diseñar el plan estratégico de la empresa Cadzayin S.A.S, como herramienta de construcción de ventajas competitivas, mediante el modelo de Humberto Serna y los postulados de Michael Porter.

2.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico en las áreas Talento Humano, Marketing, Financiera, Servicio al Cliente; para conocer la situación actual de la organización
- Diseñar las estrategias que la organización debe implementar para el alcance de sus objetivos.
- Establecer el plan de acción que se realizará para el desarrollo de las estrategias.

3. Justificación

Diseñar un plan estratégico en la empresa Cadzayin S.A.S., será un trabajo fructífero debido a que determinará el direccionamiento de la empresa, lo que conlleva a formular estrategias, objetivos y planes para cada actividad crítica del negocio, permitiendo un buen desempeño, el control de sus operaciones y procesos, conocimiento de sus capacidades junto a sus recursos, los cuales son importantes para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores, principalmente porque es una empresa nueva en el sector tecnológico, que requiere de una estrategia creativa e inteligente para competir.

De acuerdo a lo anterior, se promoverá el crecimiento poco a poco en el mercado y el aumento de probabilidades de éxito a largo plazo. Dicha planeación traerá múltiples beneficios, tales como: mejor gestión administrativa, menos resistencia al cambio, eficiencia en los recursos, reconocimiento de oportunidades seguras y riesgosas, mayor conocimiento del ambiente interno y externo de la empresa, toma de decisiones racionales; entre otras. Aparte brindará talento, experiencias y conocimientos a todos sus integrantes, por lo que es imprescindible que los planes deban ser comprendidos por el personal de la organización antes de ser puestos en marcha.

En cuanto a lo profesional, este proyecto brinda las bases y conocimientos para la realización del plan estratégico, así mismo ofrece un panorama amplio de lo que todo administrador necesita saber sobre elaboración y ejecución de estrategias, contribuyendo a la construcción de una mentalidad estratégica para generar habilidades y herramientas, que permitan gestionar el negocio de una empresa.

3.1 Antecedentes de la investigación

A continuación se presentan varias investigaciones de planeación estratégica en empresas de diferentes sectores económicos, estos son algunos de ellos:

Caballero (2013) diseñó un plan estratégico e indicadores de gestión para la empresa ganadera La Magdalena, bajo la metodología de investigación formativa; en el cual realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa y a partir de allí planteó un direccionamiento estratégico; como resultado de este trabajo, se obtuvo que al medir los indicadores en cada área de la empresa se originó una buena gestión administrativa y buenos resultados económicos.

En la misma línea, Aguirre (2010), realizó un análisis de la planeación estratégica en el área de productividad y desarrollo en la empresa azucarera Beta San Miguel del Naranjo en base a la metodología descriptiva-analítica, dando lugar a los siguientes resultados: definición de estrategias para lograr mayor competitividad y posicionamiento en el mercado, como las estrategias de desarrollo de nuevo producto, estrategias de penetración de mercado, estrategias de penetración e integración; logrando definir las actividades y los planes que se requerían para cumplirlas y lograr sus objetivos organizacionales.

Por otro lado, se encuentra el caso de estudio realizado por Olivares (2009), quien elaboró un análisis planeación estratégica en la Ferretería “Pequeña Ferretera S.A”, mediante la incorporación de una nueva línea de negocio, utilizando la metodología descriptiva-analítica para el desarrollo de la misma. En este trabajo se realizan estudios (económico, mercadeo y técnico) para lograr la viabilidad de la nueva línea de negocio y el diagnóstico DOFA, para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que permitieron conocer la situación de la

empresa. La formulación de estrategias se apoyó en el análisis DOFA y en la aplicación de algunas herramientas como la matriz de Posición Estratégica, la Evaluación de la Acción PEYEA y la matriz Interna y Externa I-E.

Otro estudio sobre diseño de planeación estratégica, es el de Castaño y Forero (2006), quienes diseñaron una planeación estratégica para la empresa FP Tipografía y Litografía Ltda., con énfasis en un plan de ventas bajo la metodología de investigación descriptiva- analítica. En este estudio se pautaron indicadores de gestión para permitirle a la organización información que dinamice sus procesos; se implementaron varias matrices para conocer su estado (matriz DOFA, matriz de capacidades internas, matriz de amenazas del medio, etc.), las cuales ayudaron a tener un mejor enfoque de los problemas que se presentaban en la empresa, tanto en la parte administrativa como en la de producción y además se estructuró un plan de ventas, como una oportunidad para pronosticar las ventas y promover mayores ingresos.

4. Marco teórico

Con el propósito de ambientar al lector, a continuación se presentan los fundamentos teóricos que enmarcan esta investigación y que sirven como base de este trabajo y la discusión de resultados obtenidos una vez realizado el mismo.

4.1 Origen del pensamiento estratégico

La planeación estratégica es un término que se ha utilizado desde muchos años, con el pasar del tiempo su concepto y aplicación se ha evolucionado y formalizado, especialmente en el ámbito empresarial. La planeación estratégica, o mejor dicho el pensamiento estratégico tiene sus orígenes en la competencia militar y se debe este hecho gracias a Sun Tzu, el más antiguo estratega moderno; un general y filósofo chino reconocido por su gran influencia en el pensamiento militar debido a sus planteamientos plasmados en su libro *“El Arte de La Guerra”*; escrito hace más de 2000 años, el cual hace referencia a las estrategias ofensivas que se crearon para vencer al enemigo en las batallas de guerra.

La guerra se convirtió en el escenario donde nació el concepto de “estrategia” tal como se entiende en la actualidad. Las constantes luchas y batallas a lo largo de los siglos provocaron que los militares empezaran a pensar seriamente antes de actuar. La conducción de las guerras comenzó a planearse con antelación. A través de los milenios, el concepto “estrategia” fue pasando por constantes afinaciones y nuevas interpretaciones en razón de sus aplicaciones en el ámbito militar (Chiavenato, 2010, pág. 6).

El concepto de estrategia deviene del campo militar como se ha mencionado anteriormente, y se considera tanto para lo militar como en la administración, la idea de competencia, de actuar frente a los rivales para lograr objetivos determinados. (Robert, 2006)

Algunos teóricos definen la estrategia en el campo militar como:

1. El sentido de común aplicado, y consiste en ver todos los factores obvios en la perspectiva correcta. (Robbins, 2004)
2. Es el uso de los elementos y de los encuentros para ganar la guerra, mientras que la táctica enseña el uso de la fuerzas. (Ohmae, 2004)
3. La manera de utilizar aquellas tácticas que logren engañar al enemigo de tal forma que se pueda vencer con todos los recursos necesarios. (Ackoff, 1970)

4.2 Evolución del pensamiento estratégico

Hasta el siglo XIX , la aplicación del pensamiento estratégico era bastante limitada. El pensamiento estratégico fue una exigencia durante la segunda guerra mundial para enfrentar acciones bélicas arriesgadas e imprevistas. El problema de la asignación de los recursos limitados en una economía de guerra incentivó el desarrollo de innovaciones en la ciencia de la administración. Las nuevas técnicas operacionales, como la programación lineal permitieron que las metodologías del análisis cuantitativo fueran aplicadas en los procesos formales de la planeación estratégica. El concepto de “curva de aprendizaje”, surgido de forma explícita en medio de los preparativos para la guerra mundial, se convirtió en una herramienta importante de la planeación estratégica (Chiavenato, 2010, pág. 15).

El avance del pensamiento estratégico después de terminada la segunda guerra permaneció estancada durante algún tiempo, pues la destrucción ocurrida en los tiempos de guerra llevo a un exceso en la demanda reprimida, la cual fue atendida por las empresas en un contexto de competencia limitada (Chiavenato, 2010, pág. 16).

El desarrollo del pensamiento estratégico, ha sido estudiado por diversos teóricos que han enriquecido el panorama teórico de dirección estratégica en el campo de la administración, como son los siguientes autores:

Vivas (2000), define el pensamiento estratégico como un estado de conciencia, como una actitud y una cultura orientada a ser proactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión y un conocimiento de la empresa y el negocio de una forma más global. Este es un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de una empresa a su entorno competitivo.

Por otro lado, Jatar (2000), plantea que el pensamiento estratégico es un hábito que permite observar la realidad desde una perspectiva distinta, y el entorno debe ser visto como parte de un sistema complejo.

Asimismo, Morrissey (1997), define el pensamiento estratégico como la coordinación de méritos creativos dentro de una perspectiva común, que permite a un negocio u organización avanzar hacia el futuro de manera satisfactoria. El mismo autor señala la gran importancia del pensamiento estratégico, el cual se puede resumir en:

a) Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente, lo cual va a ser la futura administración de la empresa.

b) El plan estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias.

c) El pensamiento estratégico es la base para la toma de decisiones estratégicas.

Según esta perspectiva, es importante resaltar la puesta en práctica del pensamiento estratégico cuando los gerentes directivos identifican, analizan y evalúan los elementos claves para el éxito de la organización, provenientes del entorno y de las condiciones intrínsecas, así

como cuando diseñan y revisan el sistema de valores, la misión y la visión de la organización (Morrisey (1997).

También es importante considerar en las organizaciones nuevos elementos basados en cambios de procesos, integración de transacciones, integración de componentes, nueva información, nueva estructura, entre otros, para reducir el nivel de riesgo de sus negocios (Hamel, 1999).

En definitiva, el pensamiento estratégico exige el desarrollo de una actitud gerencial estratégica para actuar en forma proactiva, adelantándose a los acontecimientos, en vez de reactiva, tratando de dar respuestas a hechos pasados, donde en situaciones normales predomina lo urgente sobre lo importante.

4.3 Desarrollo de la planeación estratégica

El término de planeación estratégica se introdujo en los negocios gracias a los estudios del matemático, John von Neumann y el economista Oskar Morgenstern, quienes juntos realizaron una obra titulada, *Theory of games and economic behavior* (Teoría de los juegos y conducta económica) publicada en 1994. Esta teoría es una rama de las matemáticas aplicadas que estudia situaciones estratégicas cuando grupos de individuos u organizaciones independientes (jugadores), cuyas decisiones influyen en los otros, optan por diferentes acciones en un intento por mejorar su rendimiento.

En otras palabras, la teoría de los juegos utiliza modelos para estudiar la situación de conflicto o competencia que se producen en los jugadores, así como el comportamiento previsto y observado de individuos en el juego, lo que indica que los jugadores se enfrentan a una

competencia, teniendo en cuenta que cada participante toman sus propias decisiones y al fin al cabo el conflicto termina en base a las decisiones que se tomaron (Chiavenato, 2010, pág. 14).

Debido a lo anterior, la planeación estratégica se refleja por el hecho en que cada participante del juego implementa estrategias para ganar la competencia y comportamientos óptimos que eligen cuando el costo- beneficio de cada opción no es fijo, sino que depende, sobre todo de las elecciones de los otros participantes.

Las primeras organizaciones industriales surgen con la revolución industrial a partir del siglo XVIII, y con ellas aparece la competencia por los mercados de mercancías (*commodities*), como el algodón, el hierro, el acero y los productos agrícolas. Dicha competencia establece las primeras aplicaciones de la estrategia como medio para controlar las fuerzas del mercado y para modelar el entorno de la competencia.

Sin embargo, hasta los inicios de la segunda década del siglo XX, el proceso de planeación estratégica no se caracterizó por su enfoque hacia el largo plazo. Las organizaciones eran, entonces, dirigidas por emprendedores, técnicos o comerciantes hasta que sus actividades crecían al punto en que tenían que recurrir a algún método de administración; es decir, solo producían la cantidad de productos que se vendían. En aquel tiempo las funciones administrativas por lo general eran ejercidas sin estrategias y el enfoque de la planeación era solamente financiero y estaba dirigido a los planes de producción, de gastos y de inversión (Chiavenato, 2010, pág. 28).

A partir del año 1960, la planeación estratégica comenzó su furor en gran manera, como lo expresa Ansoff (1965) en su libro *Estrategias corporativas*, debido a que las empresas inician el uso del concepto de estrategia como respuesta a los cambios del entorno, para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades del futuro, y era un concepto aplicado a las organizaciones más grandes, es decir, las que podían producir mayores ventas a menores costos. Años más tarde, en

1978, Dan Shandel y Charles Hofer, en su libro, *strategy formulation: analytical concepts*, trazaron sobre el proceso de la administración estratégica para la implementación de un plan estratégico en las organizaciones.

La planeación estratégica es desarrollada en las empresas con diferentes enfoques, bien sean de producción, ventas y competitividad, entre otros; dependiendo la necesidad o el interés que una empresa tenga. Es común en esta época de modernidad que las organización enfoquen sus planes estratégicos en competitividad, pues éstas se enfrentan cada vez más con sus rivales y tratan de llevar un paso más adelante que éstas; es decir tratan de obtener ventajas competitivas.

Una empresa logra la competitividad cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor, teniendo en cuenta que son un conjunto de responsabilidades y acciones, integrados y coordinados, trazados para explotar las competencias y lograr ventaja competitiva. La estrategia que elija una empresa indica lo que quiere hacer y lo que no tiene intención de hacer. Las compañías gozan de ventaja competitiva cuando implementan una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa. (Hitt, 2008)

Una organización no puede saber si su estrategia ha dado por resultado una o varias ventajas competitivas hasta que sus competidores hayan dejado de tratar de imitarla, o que sus esfuerzos por hacerlo hayan fracasado. Ninguna ventaja competitiva es permanente, varía dependiendo de las circunstancias del mercado o de los objetivos que la organización defina en un tiempo determinado; sin embargo, la velocidad a la que los competidores puedan adquirir las habilidades que necesitan para replicar los beneficios de la estrategia determinará el tiempo que dure dicha ventaja. (Hitt, 2008)

4.4 Precursores del pensamiento estratégico y sus postulados

Como resultado de todos estos acontecimientos anteriormente mencionados, las definiciones de la estrategia han influido en los planteamientos de muchos precursores del pensamiento estratégico, como son los siguientes:

La estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual, descrita por los objetivos, sujetos a las restricciones de capacidad y potencia (Ansoff, 1965).

Chandler (1962), la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Otro aporte es el de Andrews (1980), quien plantea, que la planeación estratégica es el modelo de acciones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos, y define el tipo de negocios que una empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

Porter (1980), la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva, consiste en 'ser diferente'. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes, para prestar una combinación única de valor. Michael Porter es un pionero en la construcción de teorías para la formulación estratégica, definió un conjunto de estrategias competitivas, que en general podrían agruparse en:

- ✓ De disuasión: tienen como fin evitar o atenuar la magnitud de los conflictos con los competidores.

- ✓ Ofensivas: destinadas a eliminar o debilitar la competencia.
- ✓ Defensivas: nacen como respuesta a ataques de los competidores.
- ✓ De cooperación o alianzas: mediante la cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir más eficiente y eficazmente.

En pocas palabras, lo que dan a entender los autores anteriormente mencionados, es que la estrategia es el conjunto de acciones que realizan los gerentes para lograr los objetivos de una empresa. En síntesis, todas estas definiciones consideran que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica; es decir las acciones o actividades que se realizan para llevar a cabo la estrategia y así cumplir con los metas propuestas.

4.5 Aportaciones de autores sobre planeación estratégica

A continuación se plantean las definiciones de planificación estratégica por algunos autores importantes:

Para Drucker (1984) “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, 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 para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

Por otro lado, Kotler (1990) plantea que es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

La planificación estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto Ackoff (1970).

Serna (2008), la define como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre su direccionamiento hacia el futuro.

Aunque cada autor plantea de una forma diferente la definición de planeación estratégica, es notable la relación que tienen con el proceso que realizan los gerentes para el alcance de metas, y así obtener buen futuro para una compañía; de hecho se ha convertido en una práctica imprescindible, para todo tipo de empresas: pequeñas, medianas y grandes; puesto a que antes se consideraba que la planeación estratégica no era aplicable para las pequeñas empresas porque carecían de tiempo, capacidades y recursos para su elaboración, algo incierto, debido a que la planeación es adaptable al contexto y naturaleza de toda empresa, lo único que tienen que hacer las compañías es crear una cultura de pensamiento estratégico, que adopte modelos o procesos de planeación bien estructurado que las lleve a competir con eficiencia y eficacia.

4.6 Modelos de Planeación estratégica para las organizaciones

Los procesos o modelos de planeación estratégica fueron creados gracias a la percepción que algunos autores tienen acerca de los elementos que consideran como esenciales, para comprender las implicaciones de conceptualizar y realizar planes de cualquier naturaleza, destacando los pasos o etapas de su formulación, implementación y evaluación, como por ejemplo el modelo de Henry Mintzberg (1994) que representa la figura 1 en la siguiente página.

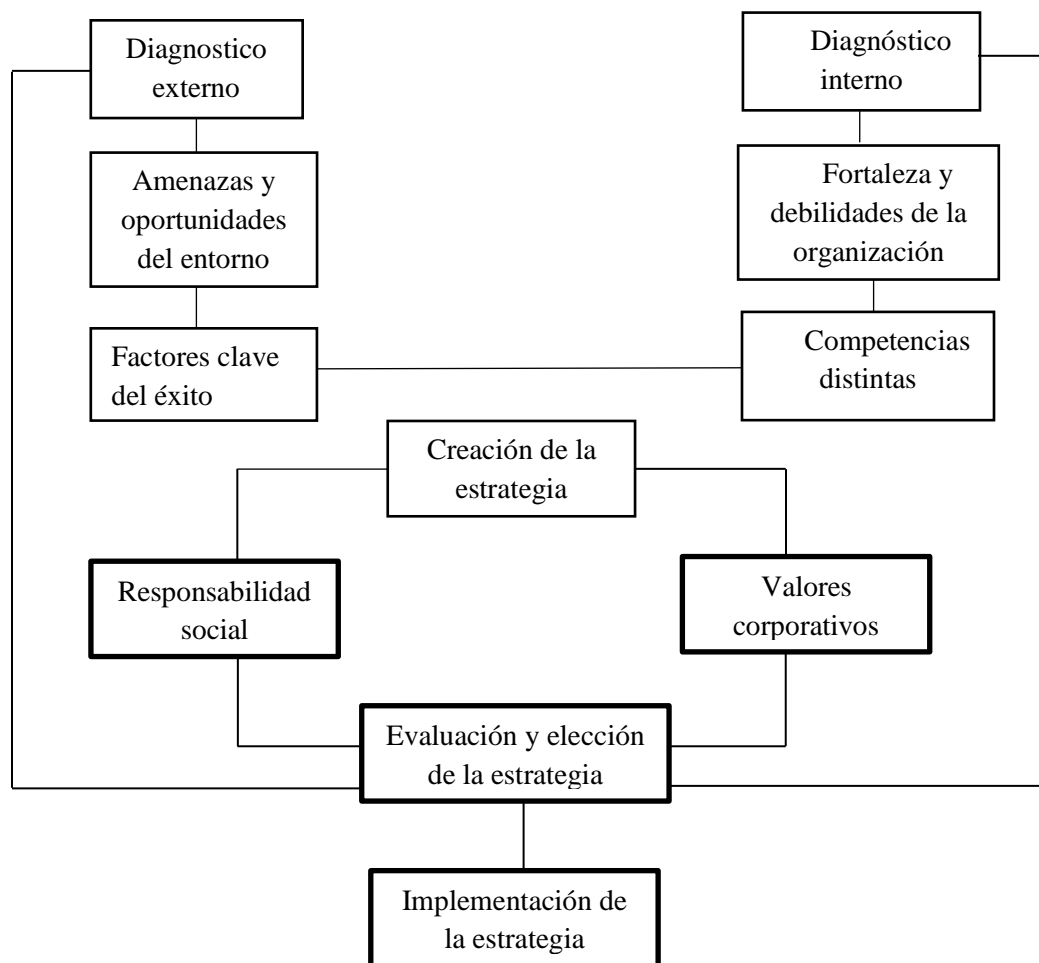


Figura 1. Modelo de planeación estratégica de Mintzberg.

El modelo básico de planeación de Mintzberg (1994), en el eje vertical central representa el proceso de formulación de estrategias, el cual comprende las etapas de creación, evaluación, elección e implementación. Cuatro flujos de información y conocimiento alimentan este eje. Los dos flujos superiores representan el diagnóstico estratégico, con el análisis externo a la izquierda e interno a la derecha, y los dos flujos inferiores con base de las consideraciones de los valores de la organización.

Otro modelo de planeación estratégica es la que propone William Newman, la cual se muestra en la figura 2. Este modelo proviene de la teoría Clásica de la Administración, puede parecer un modelo simplista, pero tiene la virtud de centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación, estratégica inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones. Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación (Álvarez, 2002, p. 23).

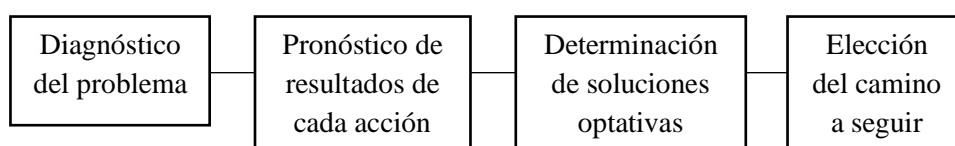


Figura 2. Modelo de planeación estratégica de Newman.

Siguiendo la misma línea de modelo de planeación estratégica, presentamos la propuesta de Humberto Serna (2008), figura 3:

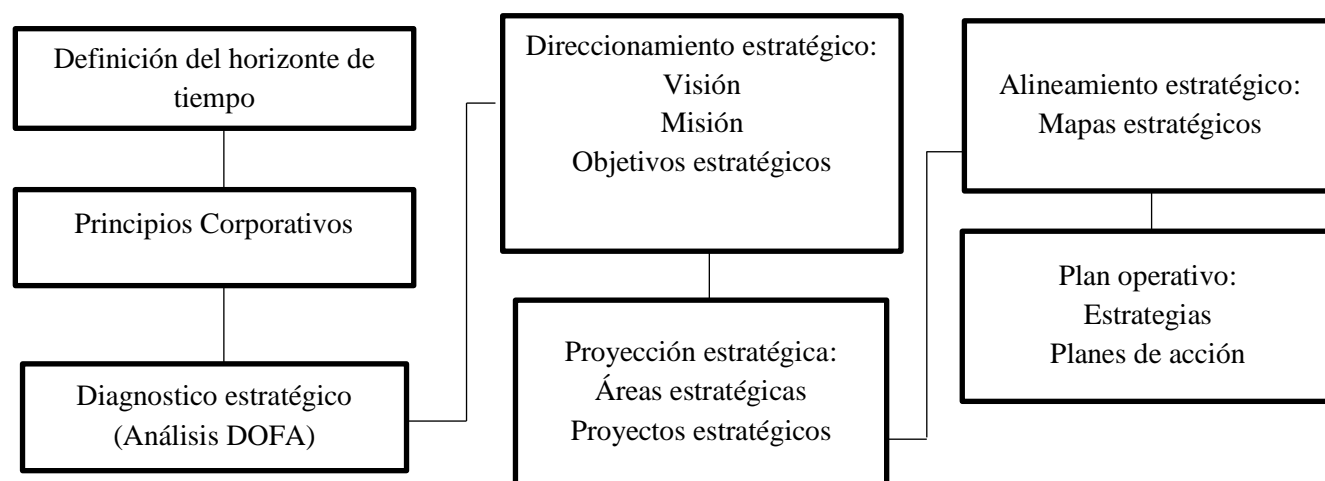


Figura 3. Modelo de planeación estratégica de Serna.

El modelo anterior consta de ocho etapas: definición de horizonte de tiempo, principios corporativos, diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, proyección estratégica, alineamiento estratégico, plan operativo y monitoria estratégica, lo que refleja una estructura de planeación estructurada paso a paso, presentando el camino indicado para alcanzar un resultado final.

Teniendo en cuenta el análisis de todos los fundamentos teóricos anteriormente mencionados, en este trabajo se va a utilizar el modelo de Humberto Serna para el diseño del plan estratégico en la empresa Cadzayin SAS, junto con los postulados de ventajas competitivas de Michael Porter, por dos razones:

Primero, porque el modelo que plantea Serna es el más completo, moderno y formal que los demás modelos que presentan los otros autores, además este modelo posee un panorama amplio de una administración estratégica, que plasma cada una de las tareas que se basa la misma para alcanzar los objetivos de la empresa, por tal razón sería una propuesta ideal para Cadzayin S.A.S para crear una cultura estratégica.

Segundo, porque los planteamientos de Michael Porter sobre competitividad, son un conjunto de alternativas estratégicas, que servirán para la selección, formulación y desarrollo de la estrategia que se implementará en la empresa, y además porque son un complemento esencial para la elaboración del plan estratégico para obtener ventaja competitiva. Esta metodología de combinar los dos planteamientos de estos autores, son ideales para realizar una planeación bien estructurada en la empresa Cadzayin SAS, ya que le brindara el camino necesario para proyectarse un buen futuro, promoviendo el éxito a largo plazo.

5. Metodología del trabajo

La presente investigación es de carácter descriptivo-analítico, debido a que se describe la situación que presenta la empresa Cadzayin S.A.S a nivel interno y externo, así mismo los aspectos más característicos de la naturaleza de su negocio que comprenden el funcionamiento de la misma; lo que conllevará a la elaboración de un análisis detallado y amplio para realizar el proceso de planeación estratégica junto a la construcción de ventajas competitivas, por lo cual será necesario definir las etapas para el desarrollo de este trabajo de investigación:

Recopilación y descripción de datos: Se tomará información a través de un diagnóstico que se realizará en la empresa para conocer su estado actual, luego se describirán los resultados encontrados y se solicitará cierta información a la empresa relacionada con planeación estratégica.

Revisión bibliográfica: Existe una amplia variedad de literatura relacionada con el tema de planeación estratégica a nivel empresarial; se consultará dicha literatura, así como estudios realizados en organizaciones, enfocados en construir una ventaja competitiva.

Análisis descriptivo de la información: Una vez se tenga la información necesaria se procederá a mostrar las principales características de la misma, la cual se reunirá para plasmar los pasos de la implementación de la planeación estratégica.

Desarrollo de la técnica de contraste: Luego de la recopilación de datos, revisión bibliográfica y del análisis descriptivo de la información, se definirá el proceso y modelo de planeación estratégica para la empresa Cadzayin S.A.S; que plantea Humberto Serna, enfatizando los postulados de Michael Porter sobre ventaja competitiva en las organizaciones.

Diseño del plan estratégico: Se estructurará el plan estratégico que constará de siete pasos, definiendo cada uno de ellos para la consecución de estrategias competitivas.

Redacción de los resultados: En esta etapa se plasmarán los resultados obtenidos de todo el desarrollo de la investigación y sus respectivas conclusiones.

5.1 Descripción de los datos a emplear

Los datos a emplear en esta investigación son de tipo primarios y secundarios. Como datos primarios, la observación directa debido a que se observa detalladamente la situación de la empresa junto su dinámica y sus características, además se obtiene información por medio de un cuestionario con el fin de realizar un diagnóstico para el análisis estratégico de la empresa.

Como datos secundarios para la recolección de información se utilizará los textos especializados en gerencia estratégica, documentos físicos y web por medio de internet y trabajos de grado e investigaciones. Todo lo anterior con el fin de responder a los objetivos de este estudio, procesar la información obtenida para su respectiva descripción, análisis y discusión.

5.2 Operacionalización de variables

Las variables analizadas en este estudio son: variable dependiente: diagnóstico estratégico y la variable independiente: el direccionamiento estratégico.

Tabla 1. Operacionalización de Variables.

VARIABLES	INDICADOR/OPERACIÓN
Análisis del entorno interno de la organización	Matriz DOFA- Debilidades Fortalezas
Análisis del entorno externo de la organización	Matriz DOFA- Amenazas y Oportunidades
Negocio de la organización	Misión organizacional
Negocio de la empresa en el futuro	Visión organizacional
Objetivos de la organización	Análisis de lo que la empresa quiere y debe hacer
Estrategia de la organización	Determinación de actividades para cumplir con los objetivos de la empresa
Estrategia competitiva	Determinación de actividades diferentes a la competencia para cumplir con las metas
Plan operativo	Establecimiento de Estrategias y planes de acción

Fuente: Los Autores.

5.3 Técnicas de recolección y procesamiento de información

La técnica de recolección de información de esta investigación es documental y de observación. La primera es debido a que se realiza una revisión de documentos, tales como libros, revistas, trabajos o investigaciones similares de diseño de planeación estratégica en empresas; además se realiza una indagación de documentos y registros escritos de información de la empresa, especialmente la relacionada con planeación estratégica: misión, visión, objetivos, planes, actividades, entre otros. La segunda porque mediante observación directa, se realizará un diagnóstico general de toda la empresa para conocer su situación actual, para así determinar los problemas o falencias referentes a planeación.

De acuerdo a lo anterior se realizará el procesamiento de la información; en la cual se efectúa un análisis de esa información, luego en un informe se describen de forma detallada los

resultados obtenidos al respecto y a partir de allí, se estructura el proceso de planeación estratégica de Cadzayin S.A.S; basándose en el modelo de Humberto Serna, complementado de los fundamentos de Michael Porter sobre competitividad. Esta es la manera apropiada de diseñar la planeación estratégica, ya que teniendo en cuenta todo este proceso, se obtienen las bases, ideas y recursos para empezar a adaptar en el contexto de la empresa un plan estratégico, que se fundamente en la solución de las siguientes preguntas: ¿Cuál es la situación actual de la empresa? ¿Hacia dónde desea ir? , ¿Cómo va a llegar?; las cuales al ser respondidas permitirán trazar un mapa de la organización que señale los pasos para alcanzar las metas, diseñar la estrategia que la organización necesite para el alcance de sus objetivos y establecer las actividades que se realizarán para el desarrollo de la estrategia.

6. Logros esperados

Con la elaboración de este documento, se pretende diseñar un plan estratégico en la empresa Cadzayin S.A.S, como estrategia de construcción de ventajas competitivas en Cartagena; por lo tanto se espera que al finalizar el proyecto, la empresa quede direccionada a través de esta planeación; que sea una organización con una cultura de pensamiento estratégico; con colaboradores comprometidos, integrados como equipos, claros de su misión, su visión, sus objetivos, que estén listos para enfrentar el cambio y para anticipar las estrategias de la organización.

A nivel gerencial, se espera que este trabajo oriente al gerente en la toma de decisiones sobre la gestión de la empresa, procurando lograr un desempeño sobresaliente en el largo plazo; cumpliendo con sus objetivos corporativos y con su objeto social; al mismo tiempo que logre competitividad en el sector que opera.

A nivel profesional, se espera que el desarrollo del proyecto sirva de experiencia para formular planes estratégicos a futuras empresas, la cual ampliará el universo de estudios realizados en esta temática, contribuyendo a que las organizaciones desarrollen un sistema y estilo de gestión, cimentado en el pensamiento estratégico.

7. Plan de trabajo y cronograma

A continuación se describe el cronograma y las fechas, en el que se desarrollarán cada una de las etapas para culminar el proyecto de investigación:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																								
ACTIVIDADES	Octubre del 2014				Noviembre del 2014				Enero de 2015				Febrero de 2015				Marzo de 2015				Junio de 2015			
	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4
Elaboración del anteproyecto																								
Recopilación y Descripción de datos																								
Revisión Bibliográfica																								
Análisis descriptivo de la información																								
Desarrollo de la técnica de contraste																								
Entrega del anteproyecto																								
Correcciones del anteproyecto																								
Diseño del plan estratégico																								
Redacción de los resultados																								
Entrega final																								

Fuente: Los Autores.

Capítulo I

Planeación estratégica organizacional

1.1 Introducción a la planeación estratégica

Antes de hablar de planeación estratégica, es importante mencionar qué significa planeación en el contexto empresarial; la planeación significa preparar objetivos que se llevarán a cabo en un determinado tiempo para lograr un fin específico; es además, la primera etapa del proceso administrativo. Esto indica que la planeación está relacionada con las funciones de la administración y está encargada por los directivos de las organizaciones, quienes son responsable de la toma de decisiones y de establecer los planes de la empresa para un buen futuro.

En este sentido, cabe mencionar dos aportes de autores reconocidos en la administración sobre planeación, ellos son Chiavenato y Koontz. Para Chiavenato (2011), la planeación es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional; es decir, que la planeación es la base de toda tarea administrativa y requiere de la determinación de objetivos para alcanzar dicha tarea, actividad o bien sea proyecto, para generar un excelente desempeño en todos los ámbitos de la organización.

Por su parte Harold Koontz, en su obra literaria Administración, una perspectiva global, en el año 2004, define la planeación, como un estribo en elegir misiones y objetivos, las acciones para llevar a cabo aquellas y alcanzar estos y que se requiere que tome decisiones. Esto significa que la planeación es un factor determinante para tomar objetivos o metas incluyendo la selección de alternativas para alcanzarlos, es decir implica un proceso de toma de decisión.

Luego de haber hecho una aclaración sobre la planeación en término administrativo, como se mencionó anteriormente, cabe resaltar la planeación estratégica.

Para referirnos a planeación estratégica es necesario tener en cuenta que esta depende de un proceso gerencial, en el que se establecen los objetivos de una empresa, lo que quiere alcanzar en un futuro; determinando la forma en que se llevaran a cabo dichos objetivos; a través de actividades y acciones que al fin y al cabo son las estrategias que permitirán cumplir con lo deseado.

Tomando nuevamente como referencia a Chiavenato, éste afirma que no existe una fórmula o patrón para crear una organización exitosa y de alto desempeño, en pocas palabras, no existen fórmulas secretas; significa que la planeación estratégica se ajusta a la naturaleza de la empresa y a la dinámica de su negocio, ésta no es la misma para todas las organizaciones, puesto a que, ninguna empresa es igual, son diferentes en características, procesos, actividades, estructura gestión, entre otros aspectos.

En definitiva, la planeación estratégica es una herramienta fundamental para todas las empresas, debido a que permite la creación de estrategias que orientan las propósitos de éstas; teniendo en cuenta su visión y misión. No se trata de definir estrategias por el simple hecho de hacerla; se trata hacerlas para que realmente se puedan cumplir y generen cambios positivos en la empresa, lo cual promoverá el mejoramiento de la misma y su desarrollo en largo plazo.

Por otra parte la definición de estrategias debe estar enfocada en lograr ventajas competitivas, puesto a que las empresas están en constante competencia con las demás de su sector y tratan de

ser las mejores, o en otras palabras líder en el mercado al que van dirigidas. El propósito de la estrategia, es cumplir con los propósitos para llegar más allá, en donde la competencia no logró llegar, pues la esencia de su elaboración es elegir la manera en que la organización sea diferente; se destaque sobre las demás y se mantenga en el mercado, siempre y cuando realice una planeación adecuada, Permitiendo la participación de todos los empleados, para así fomentar un cultura estratégica que perdure por siempre; pues de nada vale realizar magníficos planes, estrategias, proyectos y los recursos necesarios, sin ninguno de los trabajadores está dispuesto a cooperar para su efectivo cumplimiento.

1.2 Beneficios de la planeación estratégica

Según Wilson en su libro “strategic planning isn’t dead it changed ” menciona una investigación que incluyó 50 organizaciones de varios países y sectores, la cual arrojó que los principales beneficios de la planeación estratégica son: (Chiavenato, 2010, pág. 26)

1. La claridad de la visión estratégica de la organización.
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3. El enfoque dirigido mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
6. La interdependencia con el entorno externo.

De acuerdo a lo anterior, la planeación estratégica, definitivamente orienta a las organizaciones, les da un rumbo a seguir según sus aspiraciones y deseos, les permite crecer con confianza, debido a que toman en serio su futuro y las situaciones que pueden suceder a nivel interno o externo de la compañía; les brinda un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda producir a un mejor funcionamiento y sostenibilidad en la organización. Una empresa que anualmente planifique estratégicamente, seguramente tendrá excelentes resultados y alcanzará mayores destinos promoviendo cada vez más su éxito.

Capítulo II

Empresa Cadzayin S.A. S

2.1 Descripción de la empresa

CADZAYIN S.A.S es una microempresa perteneciente al sector de tecnología de la información, específicamente de software, es un distribuidor de valor agregado que representa la multinacional Dassault Systemes en Cartagena; dedicada al suministro de software para el diseño de productos. Cadzayin S.A.S es especialista en instalar soluciones tecnológicas e innovadoras para impulsar la industria en el contexto de la manufactura integrada por computador. La tecnología que ofrece les permite a las empresas manufactureras, desarrollar con eficiencia y eficacia los productos y sus servicios complementarios desde la idea hasta la validación.

2.1.1 Descripción de Dassault Systemes

Dassault Systemes, es una multinacional francesa con presencia en 140 países; especializada en la producción y comercialización de software de diseño CAD 3D (Diseño asistido por computador) para la industria aeroespacial, defensa, arquitectura, construcción, productos envasado, energía, procesos y servicios públicos, transporte, naval, maquinaria industrial, automoción, bienes de consumo al por menor, entre otras industrias.

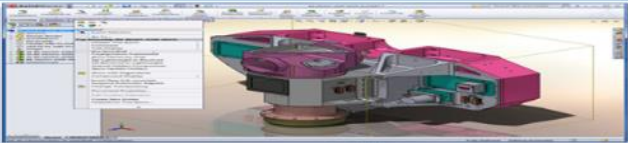
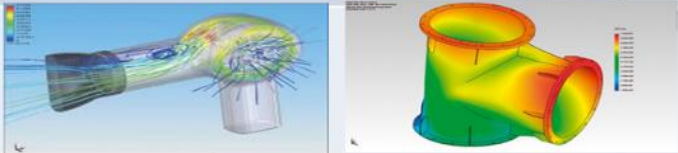
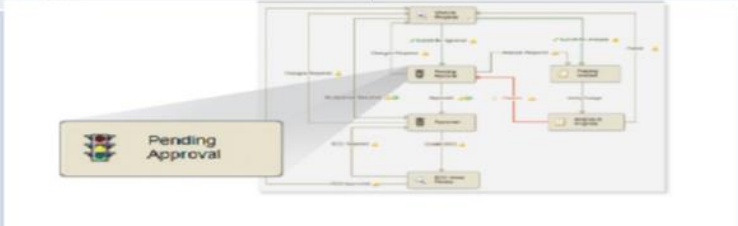
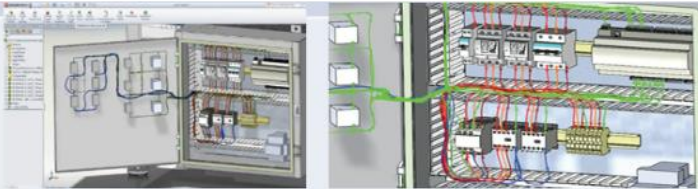

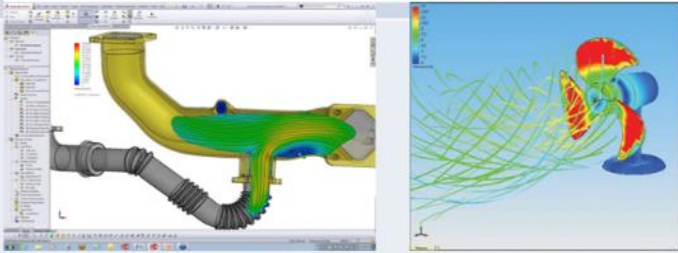
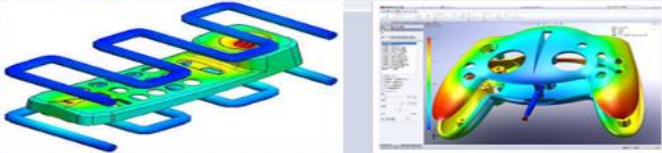

Reconocida a nivel mundial por ofrecer múltiples software o soluciones para las diferentes necesidades de la industria y además proporciona a las empresas y usuarios universos virtuales necesarios para el diseño de innovaciones sostenibles.

Se denomina la compañía de experiencia 3D (the 3D experience Company); debido a que ofrece múltiples soluciones 3D, líderes del mercado, que transforman la manera en que se diseñan, fabrican y mantienen los productos, garantizando una experiencia de inimitable servicios al cliente. Dentro de su gama de servicios, ofrece soporte y formación como tutoriales, clases, cursos y programas de certificación para las personas que desean ser expertos en el dominio del software llamado SolidWorks, el cual es el producto estrella de esta compañía. Esta empresa cuenta con dos distribuidores autorizados en Colombia, la empresa ARON Ltda., situada en la ciudad de Cali y ATEGROUP Ltda. en Medellín. Estos distribuidores tienen más de 10 años de experiencia en el sector CAD, CAM, CAE; ofreciendo los servicios y productos de la casa matriz Dassault Systemes.

2.1.2 Concepto de Solidworks

SolidWorks es una solución de diseño tridimensional completa que integra un gran número de funciones avanzadas para facilitar el modelado piezas, crear grandes ensamblajes, generar planos y otras funcionalidades que le permiten validar, gestionar y comunicar proyectos de forma rápida, precisa y fiable. SolidWorks se caracteriza por su entorno intuitivo y por disponer de herramientas de diseño fáciles de utilizar. Todo integrado en un único programa de diseño con más de 45 aplicaciones complementarias para facilitar el desarrollo de sus proyectos. En la siguiente página, se presentan las imágenes del software SolidWorks en ciertas aplicaciones de la industria.

Ilustración 1. Línea de productos SolidWorks

Software	
Solidworks CAD en 3D	
Solidworks Simulation	
Solidworks SolidWorks Enterprise PDM	
Solidworks Electrical	
Solidworks Education	
SolidWorks Flow Simulation	
SolidWorks Plastics	
Solidworks Composer	

Fuente: Los Autores.

2.2 Historia de la empresa

Cadzayin S.A.S es una organización nueva en el sector de tecnología, software de diseño CAD 3D en la ciudad de Cartagena, por lo cual no se podría explicar una historia basada en una trayectoria o presencia en ese sector; pero si se podría explicar una historia basada en su creación y operación como se menciona a continuación:

Etapas de constitución: la empresa inició el proceso de constitución legal en el año 2013 a partir del mes de Agosto hasta Diciembre, en donde se llevó a cabo los trámites y documentos necesarios para su respectiva creación.

Etapas de capacitación: A partir de Febrero hasta Marzo del año 2014, se realizó la capacitación a los trabajadores y respectivos entrenamientos para preparar al personal en la ejecución de tareas y cargos particulares de la organización. Cabe destacar que esta actividad fue dirigida por dos funcionarios de Dassault systesmes.

Etapas pre-operatoria: En el transcurso del mes de Mayo del 2014, se determinó el lugar y la oficina de la empresa y se acomodaron los equipos, muebles y enseres para su respectivo funcionamiento.

Etapas operatoria: En Julio del 2014, la empresa estaba lista con todos sus respectivos recursos y personal para llevar a cabo todas sus operaciones.

2.3 Portafolio de productos

En la tabla #1 se describen los productos (software) que ofrece la empresa:

Tabla 2. Descripción de Productos de la empresa Cadzayin S.A.S.

Software	Aplicación/ función
SolidWorks CAD 3D	Permite modelar piezas y conjuntos y extraer de ellos tanto planos técnicos como otro tipo de información necesaria para la producción. El proceso consiste en trasvasar la idea mental del diseñador al sistema CAD, "construyendo virtualmente" la pieza o conjunto. Posteriormente todas las extracciones (planos y ficheros de intercambio) se realizan de manera bastante automatizada.
SolidWorks Simulation	Herramienta inteligente para hacer pruebas con una amplia variedad de parámetros (durabilidad, respuesta dinámica y estática, movimiento del ensamblaje, transferencia de calor, dinámica de fluidos y moldeo de plásticos por inyección) durante el proceso de diseño para evaluar el rendimiento del diseño y mejorar la calidad y la seguridad.
SolidWorks Enterprise PDM	Ayuda a su equipo de diseñadores a encontrar y reutilizar más fácilmente los archivos, las piezas y los dibujos; compartir información de diseño; automatizar los flujos de trabajo; y garantizar que se fabrica siempre la versión correcta.
SolidWorks Electrical	Simplifican el desarrollo de sistemas eléctricos incorporados para máquinas y otras aplicaciones, con herramientas sistemáticas unifilares o multifilares para la planificación de los sistemas eléctricos.
SolidWorks Education	Paquete integrado de solidworks para el mercado estudiantil, para que obtengan las competencias necesarias en el diseño de productos y dispongan de una ventaja en el mercado laboral de ingeniería.
SolidWorks Flow Simulation	Elimina la complejidad de la dinámica de fluido computacional para simular rápida y fácilmente flujo de fluidos, transferencia de calor y fuerzas de fluidos fundamentales para el diseño.
SolidWorks Plastics	Ayuda a los usuarios a predecir y evitar los defectos de fabricación durante las primeras etapas de diseño de piezas y moldes, lo cual elimina la costosa repetición del trabajo de molde, mejora la calidad de las piezas y disminuye el tiempo de comercialización.
Solidworks Composer	Agiliza la creación de contenido gráfico en 2D y 3D para desarrollar la comunicación del producto y las ilustraciones técnicas.

Fuente: Los Autores.

2.4 Portafolio de Servicios

Los siguientes son los servicios que brinda Cadzayin:

Servicios de Ingeniería: servicio que ofrece la solución de problemas relacionados con el diseño detallado, la optimización, simulación y validación técnica de productos.

- **Servicio de Consultoría:** servicio para el desarrollo empresarial en los siguientes contextos:

CAD: Diseño asistido por computador.

CAE: Ingeniería asistida por computador.

PDM: gestión de datos de proyectos de ingeniería.

Servicios de formación y entrenamiento: Está orientado a la formación y desarrollo del capital intelectual que requiere la industria para el modelado, simulación, ensamblaje, validación y gestión de datos de los proyectos de ingeniería. Esta formación va dirigida a diseñadores industriales, ingenieros, técnicos, estudiantes de ingeniería o diseño, etc. En la siguiente página se ilustra la tabla la descripción del programa de certificación de Solidworks:

Servicios Técnico: Consultas y asistencia sobre el manejo e instalación de la tecnología, con el objetivo de que los usuarios se dediquen al diseño eficaz y no a la solución de problemas técnicos.

Servicios de diseño: se refiere al diseño de productos y prototipos, solución de problemas e innovación de productos.

Tabla 3. Descripción de las Certificaciones de Solidworks.

Tipo de certificación	Descripción del curso
CSWA- Certificate Solidworks Associate	En esta certificación se aprueban a los conocimientos del Solidworks y su dominio avanzado.
CSWP-Certificate Solidworks Professional.	Es una prueba de conocimientos avanzados acerca del diseño y análisis de piezas paramétricas y ensamblajes móviles con una amplia gama de funciones de Solidworks.
CSWE- Certificate Solidworks Expert	Es una prueba donde las personas demuestran fácilmente su habilidad para utilizar las funciones y características avanzadas que les permiten resolver complejos retos de modelos como un experto.
CSWP-Certificate Solidworks Professional- Chapa Metálica	En esta prueba evalúan los conocimientos y capacidades para utilizar las herramientas de Solidworks en Professional-Chapa Metálica.
CSWP-Certificate Solidworks Professional- Piezas Soldadas	En esta certificación las personas deben mostrar la capacidad para utilizar las herramientas de Solidworks para soldar.
CSWP- Certificate Solidworks Professional- Superficies	Se realiza para evaluar la habilidad que tienen las personas al usar las herramientas en la creación de superficies complejas.
CSWP-Certificate Solidworks Professional- Herramientas de Moldes	Evalúa la habilidad para utilizar las herramientas de moldes avanzados, permitiéndole al usuario a concluir un diseño de molde solido de una forma eficiente.
CSWP-Certificate Solid works Professional-FEA	Este certificado se ha diseñado para probar el conocimiento de los usuarios, acerca de las herramientas de Simulation en Solidworks, con el fin que demuestren la capacidad para definir, ejecutar y examinar los resultados de diferentes situaciones de Simulation y el conocimiento de los aspectos básicos del mismo.

Fuente: Los Autores.

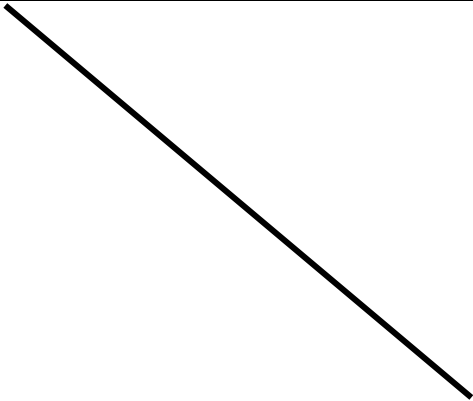
Capítulo III

Diagnóstico Estratégico

3.1 Diagnóstico estratégico de Cadzayin

El diagnóstico estratégico es un análisis del entorno de una empresa a nivel interno y externo, con el fin de conocer la situación real del mercado en el que opera y de los recursos y capacidades que tiene la empresa para desempeñarse en dicho mercado. Este análisis se lleva a cabo mediante una Matriz DOFA; en la cual se precisan las fortalezas y debilidades; que son tomadas del análisis del entorno interno de la organización y las amenazas y oportunidades del entorno externo de la misma. Gracias a la elaboración de la Matriz DOFA, se establecen las posibles estrategias que la organización considere necesarias para el cumplimiento de sus metas y dar inicio a su plan estratégico. Teniendo claro el concepto de diagnóstico estratégico y lo que significa su realización, se construyó la matriz DOFA para la empresa Cadzayin S.A.S, la cual se presenta en la página a continuación:

Tabla 4. Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incursionar en segmentos del mercado. 2. Mejorar los servicios actuales para atender necesidades de los clientes. 3. El mercado está haciendo mayor uso del software <i>SolidWorks</i>. 4. Conseguir crédito bancario a un interés bajo. 5. Realizar alianza estratégica con empresas comercializadoras de impresora 3D y Scanner 3D. 6. Pertenecer a los clúster de empresas manufactureras de Cartagena. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competidores extranjeros de bajo costo están en el mercado. 2. Existencia de productos sustitutos. 3. Apatía al cambio de tecnología (software <i>SolidWorks</i>) de algunos mercados.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Suministro de tecnología adecuada y productos que requieren los clientes para mejorar rápidamente. 2. Estructura organizacional adecuada para desarrollar el negocio. 3. La tecnología cuenta con los recursos más avanzados del mercado para la enseñanza y aprendizaje. 4. Salas de entrenamiento bien equipadas para brindar un buen servicio. 5. Oficina con excelente condiciones, equipos electrónicos, muebles y enseres. 6. No tiene competencia en la ciudad de Cartagena 7. Precios accesibles al mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un estudio de mercadeo para investigar y profundizar las necesidades del mercado objetivo. 2. Buscar el aliado estratégico, empresas comercializadoras impresoras 3D y scanner para llegar a un mayor número de clientes y obtener mayor alcance en el mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar demostraciones de funcionalidad del producto en ferias empresariales y visitas directas a empresas para ofrecerle el portafolio de productos y servicios. 2. Diseñar una estrategia de precios, la cual permita competir y al mismo tiempo obtener ganancias.

DEBILIDADES	DO	DA
<p>1. El personal técnico no está en el nivel experto en el manejo del Software.</p> <p>2. Carencia de fuerza de ventas.</p>	<p>1. Desarrollar un programa de capacitación para el personal técnico, en el manejo del software (diseñador industrial e ingeniero mecatronico) con el fin de ofrecer un servicio de excelente calidad.</p> <p>2. Estudiar los intereses que ofrezcan los establecimientos bancarios para invertir en el negocio de esta manera lograr crecimiento.</p>	<p>1. Diseñar un plan de ventas dirigidos a los asesores comerciarles con el fin de cumplir con las metas de ventas propuestas.</p> <p>2. Ofrecer productos y servicios que cumplan con cabalidad las necesidades del mercado, para minimizar la amenaza de productos sustitutos.</p>

Fuente: Los Autores.

3.2 Análisis de la Matriz DOFA

En la Matriz DOFA que se muestra en el tabla #3, se estudiaron ciertos factores que influyen en el entorno interno y eterno de la empresa Cadzayin; a nivel de productos, servicios, recursos tecnológico, financiero, talento humano; competencia, precios, mercado, entre otros. A Partir del análisis de los factores anteriormente mencionados se diseñaron ciertas estrategias para mejorar el desempeño de empresa y de esta manera comenzar con la construcción de ventajas competitivas.

Posteriormente de este análisis, se realizó una comparación entre las Fortalezas con oportunidades (FO) las debilidades con oportunidades (DO), fortalezas con amenazas (FA) y debilidades con amenazas (DA) y luego de dicha comparación, se diseñaron las estrategias que ayudaran a la empresa a obtener su mayor potencial en la dinámica del negocio, las cuales servirán como referencia para la formulación estratégica, tal como se muestra con mayor detalle en el capítulo V.

3.3 Análisis Externo

El análisis externo o también llamado auditora del entorno es el proceso de identificar las oportunidades y amenazas de una organización en el entorno; la razón de la realización de este análisis es para evaluar esas oportunidades que les beneficiaran a la empresa y las posibles amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos. Este análisis externo lo integran el estudio de varios factores; bien sean políticos, económicos, sociales, tecnológicos, geográficos competitivos, entre otros; que influyen en la organización. Cabe destacar que hasta el momento no existe un estudio sobre la evolución del crecimiento o desarrollo de la industria Diseño Asistido por Computador CAD en Colombia; por tal motivo solo se realiza el análisis de la competencia.

El análisis externo de Cadzayin S.A.S, fue basado en los postulados de Porter sobre las fuerzas competitivas que influyen el posicionamiento de una empresa para generar ventajas competitivas sobre sus competidores. A continuación se muestra la evaluación del respectivo análisis externo:

- ***Rivalidad entre las firmas existentes:*** En Colombia existen varias empresas que ofrecen soluciones de CAD 3D (diseño asistido por computador) entre otras múltiples soluciones para diferentes industrias. Estas empresas son distribuidores de compañías multinacionales líderes en el sector de construcción, arquitectura, ingeniería, diseño y fabricación de productos, infraestructura, educación, media y entreteniendo, recursos naturales, entre otros sectores. Así como Dassault systemes tiene sus distribuidores en Colombia, Como lo son Aron Ltda, Ategroup Ltda y Cadzayin; así mismo otras multinacionales también tiene sus distribuidores que son competencia de Cadzayin

aunque no se encuentren ubicadas en Cartagena, sino en otras ciudades de Colombia. A continuación se mencionan estas empresas:

-Autodesk, Inc.: Es una compañía americana fundada en 1982, dedicada al software de diseño en 2D y 3D para las industrias de manufactura, infraestructura, construcción, medios y entretenimiento y datos transmitidos vía inalámbrica, entre otras. Esta empresa lleva 24 años de experiencia en el mercado, totalmente diversificada que ofrece soluciones específicas para crear, gestionar y compartir activos digitales. Autodesk cuenta con distribuidores en varios países y en Colombia cuenta con 12 distribuidores que participan en diferentes industrias ofreciendo productos específicos para los mismos. Sus productos son software especializados para cada necesidad de las industrias en que opera. A continuación se detallan mayor información respecto a sus y distribuidores en Colombia y los productos que ofrecen.

Tabla 5. Empresas Distribuidoras de Autodesk en Colombia.

Distribuidores Autorizado de Autodesk	Ciudad
IAC ingeniería asistida por computador	Medellín
Xsystems	Bogotá
CS CAD Computadora y soluciones	Bogotá
Micro CAD LTDA	Medellín
Geo Spatial S.A.S.	Bogotá
MegaCAD ingeniería y sistemas S.A.S	Cali
Softline International de Colombia S.A.S	Bogotá
Softwareone Colombia S.A.S	Bogotá

Fuente: Los Autores.

Tabla 6. Línea de Productos Autodesk.

Productos	
Autocad	Autocad civil 3D
Autocad LT	Maya
Todo AutoCAD	Revit
Autocad Map 3D	Revit LT
Autocad Mechanical	3DS Max
Autocad architecture	

Fuente: Los Autores.

-Siemens: Es una compañía de tecnología líder a nivel mundial en aplicaciones de ingeniería eléctrica y electrónica que ofrece soluciones tecnológicas para la industria, energía, salud e infraestructura y ciudades. Siemens fue fundada en 1847 en Berlín, Alemania. Hoy en día, esta empresa emplea a más de 360.000 personas en oficinas, fábricas y centros de investigación y desarrollo en casi todos los países del mundo. Además, cuenta con más de 290 plantas de producción. Siemens tiene presencia en Cali, Medellín, Bogotá y Barranquilla. Estos son los productos o software que ofrece Siemens similares a Solidworks:

Tabla 7. Línea de productos de Siemens.

Productos	
Solidedge ST7	Solidedge Design Management
Solidedge Design	Solidedge Apps
Solidedge Simulation	Solidedge Industry Solutions
Solidedge Manufacturing	Solidedge Academic Program

Fuente: Los Autores.

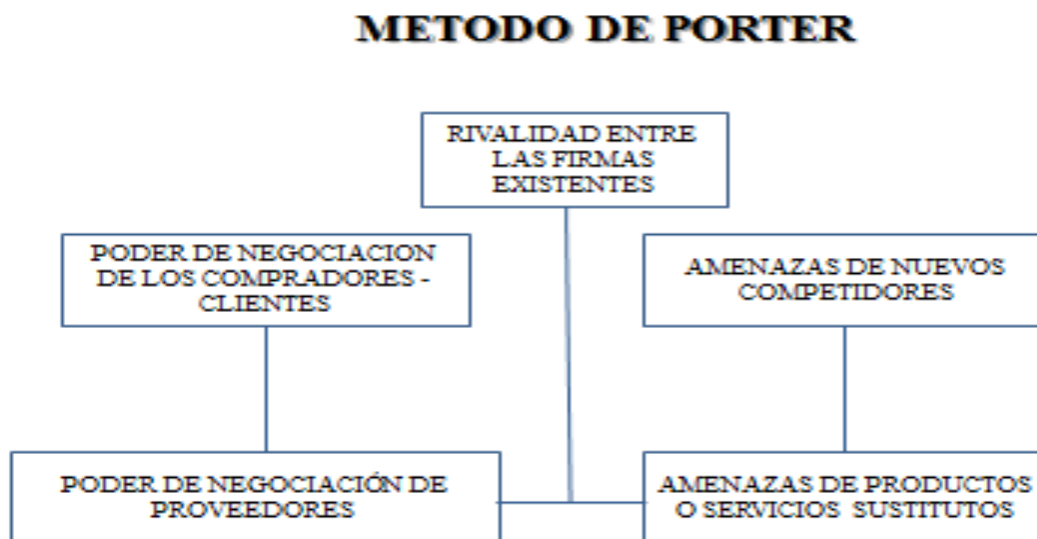
- **Amenaza de entradas de nuevos competidores:** Luego de realizar el análisis de los competidores del sector de informática/ software, en el que opera Cadzayin S.A.S, por medio de noticias en internet referentes a la industria CAD, se dio a conocer una nueva empresa que va entrar al mercado llamada Geomagic, hecho que se convierte en una amenaza para Cadzayin.

Geomagic es una empresa multinacional que brinda soluciones CAD 3D, para la industria aeroespacial, arte y ciencia, automotriz, productos de consumo y el sector salud. Esta empresa tiene presencia en USA, Alemania, Reino unido, Francia, España, Portugal, China, Japón, Australia, India y Nueva Zelanda. Además ofrece otros tipos de productos y servicios especiales para cada industria. En definitiva es un fuerte competidor para la empresa y para las demás competidores que se encuentran en Colombia por su trayecto y experiencia.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Algunas personas o empresas están reemplazando programas de diseño CAD por otros programas que no son especializados para el mismo, como por ejemplo Photoshop; este programa es una aplicación para la edición de gráficos o imágenes y no es adecuado para realizar diseños de productos, modelar piezas, prototipos, entre otras cosas. Este reemplazo ocurre debido a que es mucho más fácil de adquirir porque no tiene costo alguno, se pueden descargar por internet con la mayor libertad y sin ningún problema. Este programa no se compara con Solidworks, ya que éste contiene múltiples herramientas y soluciones para cada necesidad de diseño, es versátil y le brinda a los usuarios facilidad, confianza, y calidad en sus diseños.

- **Poder de negociación de compradores o clientes:** Porter menciona en este planteamiento que siempre que hay pocos compradores para una industria en la que compiten numerosas empresas, los vendedores están en desventaja y da lugar a una competencia en precios. Plantea además que siempre que hay pocos compradores y pocos vendedores, es decir cuando el poder de los compradores va parejo con el de los vendedores, es la habilidad de la empresa para negociar y para sacar buenas ventajas lo que suele determinar su éxito; esto último es lo que sucede con Cadzayin, puesto a que existen cierta competencia y muchos compradores o empresas dispuestas a adquirir los productos que ofrecen las empresas, lo que genera una lucha fuerte y dinámica entre los competidores.
- **Poder de negociación de proveedores:** Este planteamiento no se adecua a la naturaleza del negocio del Cadzayin puesto a que no requiere contrato con proveedores para llevar a cabo la venta de sus productos. Esta empresa es un distribuidor de Dassault systems como se había mencionado anteriormente en el capítulo II, es esta la única que suministra los programas de SolidWorks tanto para Cadzayin como para los demás distribuidores en Colombia, por lo tanto no existe ningún poder de negociación de proveedores.

Figura 4. Las 5 fuerzas Competitivas de Michael Porter.



Fuente: Basado en Michael E. Porter. *Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía*. México, 1980.

3.4 Análisis Interno

En este siguiente paso, que es el análisis interno de Cadzayin, consiste en evaluar su situación actual y esto se realiza utilizando ciertas herramientas que son de ayuda para realizar un adecuado diagnóstico. La herramienta que se utilizó para hacer el diagnóstico interno de la empresa de objeto estudio es el Perfil de Capacidad Interna (PCI).

El PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. El PCI examina cinco capacidades a saber: capacidad directiva, tecnológica, competitiva, talento humano y financiera. Es una manera de hacer el diagnóstico de estratégico de una empresa involucrando en él todo los factores que afectan su operación corporativa, humana y financiera.

A continuación se describe el PCI de Cadzayin:

Tabla 8. Perfil de Capacidad Interna.

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Calidad y exclusividad de la línea SolidWorks	X					
Participación en el mercado				X		
Portafolio de productos	X					
Portafolio de servicios	X					
Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Uso de planes estratégicos					X	
Comunicación y control gerencial					X	
Agresividad para enfrentar la competencia						X
Evaluación y pronóstico del medio						X
Flexibilidad de estructura organizacional	X					
Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de Innovación	X					
Valor agregado al producto (SolidWorks)	X					
Recursos tecnológicos	X					
Capacidad de Talento Humano	Fortaleza			Debilidad		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del talento Humano	X					
Experiencia técnica		X				
Capacitación constante del personal					X	
Nivel de remuneración	X					
Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso al capital cuando lo requiere						X
Capacidad de endeudamiento		X				
Rentabilidad, retorno de la inversión		X				
Habilidad para competir con precios	X					
Estabilidad de costos	X					

Fuente: Los Autores.

3.4.1. Análisis del Perfil de Capacidad Interna PCI

Este análisis permite conocer qué actividades y procesos dentro de la organización Cadzayin, están funcionando y si son fortalezas para el negocio o los recursos que dispone en modo preferente a sus competidores y en contrasentido identificar las debilidades en actividades en donde la empresa no es ni eficaz ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee.

Capacidad Directiva: En esta sección se analizaron los factores importantes de la gestión directiva de la empresa, que está encargada por Gerente que es el mismo representante legal. Es necesario destacar que los puntos que se evaluaron a continuación, se realizaron con el fin de que Cadzayin logre un buen desempeño:

-Uso de planes estratégicos: Se considera una debilidad a nivel medio debido a que los planes estratégicos y ciertas actividades del negocio no están formalizadas sino que son ideas que tiene el gerente en mente y además falta mayor dedicación a estos planes que van acorde a la estrategia de la empresa.

-Comunicación y control gerencial: Este factor se evalúa como una debilidad a nivel alto, ya que la comunicación no es tan clara en algunas ocasiones, a pesar de ser una microempresa conformada por nueve trabajadores, se podría esperar que la comunicación es más clara, rápida y efectiva. Sin embargo, se presenta un poco desorientación por parte de los empleados por la falta de comunicación, especialmente en actividades laborales.

-Agresividad para enfrentar la competencia: Cadzayin se está enfrentando en el mercado con Siemens y con varias empresas distribuidoras autorizadas de Autodesk, las cuales son una competencia fuerte, debido a que estas empresas tienen muchos años de presencia en Colombia;

aunque ninguna de ellas tiene presencia en Cartagena, sino en otras ciudades del país. Por tal motivo se considera una debilidad a nivel bajo, no tiene esa agresividad para enfrentarlos, especialmente en la etapa de inicio en que se encuentra; Cadzayin es una microempresa que cuenta con 10 meses de constitución que busca ser reconocida y crecer en la industria.

-evaluación y pronóstico del medio: El gerente de la empresa conoce la realidad de la dinámica del negocio; pero esto no es suficiente, hace falta estudiar a mayor profundidad el sector y los factores externos que influyen en este; para así poder contrarrestar situaciones desfavorables que se presenten; por tal razón se considera debilidad a nivel bajo.

-flexibilidad de la estructura organizacional: La estructura de la empresa es flexible, puesto a que su número de trabajadores es muy reducido, esto la convierte en una estructura sencilla, pero lo que más caracteriza su flexibilidad es la facilidad de adaptarse a cambios o necesidades de forma organizada sin afectar su funcionalidad; se considera una fortaleza a nivel alto.

Capacidad Tecnológica: En este componente se evalúa la capacidad que tiene la empresa para funcionar utilizando la tecnología o recursos tecnológicos que son importantes para manejar el negocio. Los factores que se estudiaron fueron los siguientes:

-Capacidad de Innovación: Se considera una fortaleza alta debido a que tiene la capacidad de innovar en sus servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes o las del mercado, por otro lado los productos de SolidWorks son una fuente de innovación para el diseño de productos en CAD 3D y otros formatos.

- Valor agregado del Producto: Una empresa al adquirir un producto de cualquier línea de SolidWorks, no está comprando un simple Software, está comprando un bien que aporta un valor

agregado, la receta para hacer del diseño y la innovación la plusvalía del negocio; es decir todas las herramientas necesarias para realizar los mejores diseños y con las mejores condición y función; además adquiere los servicios y el acompañamiento constante de Cadzayin, pues esto es lo ella promete. Esto significa una fortaleza muy fuerte para lograr ventajas competitivas.

-Recursos tecnológicos: La empresa cuenta con ciertos recursos tecnológicos, como son los equipos, dispositivos electrónicos que conforman la sala de entrenamiento, pero el recurso más eficiente que cuenta para promocionar el negocio, es la página web, una herramienta útil para darse a conocer, vender y facilitar los procesos, lo que le permite ser una fortaleza en para el negocio.

Capacidad Competitiva: En esta capacidad se evaluó los factores que hacen que la empresa pueda competir al nivel de sus competidores y establecer cuáles son sus fortalezas a nivel competitivo. Dichos factores son:

-Calidad y exclusividad de la línea Solidworks: La calidad de los productos de SolidWorks, es una fortaleza para Cadzayin en comparación con sus competidores, puesto a que ofrece la tecnología más avanzada del mercado y un portafolio de productos y servicios más amplio, aparte la funcionalidad de SolidWorks es única, y no tiene límites, ni requiere ser utilizado por expertos como lo es en otras marcas de software CAD.

- Participación en el mercado: La empresa actualmente no tiene la capacidad para participar en el mercado, esto representa una debilidad, principalmente porque es una empresa nueva en Cartagena en sector de Software CAD y afines y aparte no es reconocida aun, pues está

esforzándose para lograrlo, pues aquí en Cartagena existen empresas que necesitan de sus productor y servicios, lo que se convierte en una gran oportunidad para ella.

- *Portafolio de productos y servicios:* Como se había mencionado anteriormente, la empresa cuenta con una variedad de producto y servicios adecuados para las necesidades del mercado objetivo, como lo son empresas del sector autopartes y vehículos, cosméticos y aseo, metalmecánico y astilleros. Esto se convierte en una fortaleza, puesto a que las personas o clientes tienes mucho por elegir, no tienen límites y lo mejor que son accesibles.

Capacidad de Talento Humano: En esta capacidad, se estudia los factores que son necesarios para el desarrollo del talento humano a nivel de educación y condiciones laborales. Los factores son los siguientes:

-*Nivel académico del talento humano:* Los empleados de la empresa, en su mayoría son profesionales y dos de ellos tienen especializaciones en su área profesional, como lo son el gerente de la empresa y el director de marketing. Este hecho es una fortaleza para la empresa significativa, puesto a que cuenta con el personal calificado para lograr sus objetivos, con su misión.

-*Experiencia técnica:* Los auxiliares de servicio técnico de la empresa, no cuentan con experiencia técnica; el rol que realizan en la empresa es su primera experiencia laboral en el sector CAD, aunque eso no es limitación para ejercer sus funciones, puesto a que fueron capacitados para ello; sin embargo es importante que se sigan capacitándose, especialmente en los niveles de SolidWorks, por estas razones, este factor se considera una fortaleza media.

-Capacitación Constante del personal: Al ser contratados los empleados, se capacitaron en el nivel básico de SolidWorks, sin embargo es necesario que se capaciten en los demás niveles del Software, este hecho representa una debilidad, ya que el personal técnico debe tener dominio total de este, para poder brindar un servicio de alta calidad y ser una ventaja competitiva.

-Nivel de remuneración: El rubro salarial de los empleados es igual al que ofrece el mercado y está establecido por los parámetros legales de la ley Colombiana referente al contrato laboral, esto representa una fortaleza para ella.

Capacidad financiera: Aquí se evaluaron aquellos factores que determina el estado financiero de la empresa a nivel general, como se muestran a continuación:

-Acceso al capital cuando lo requiere: La empresa no tiene la capacidad de acceder al capital cuando lo desea, debido a que los ingresos no son tal significativos, pues solo alcanzan para cubrir los gastos, lo que refleja una debilidad que limita hacer inversiones.

-Capacidad de endeudamiento: Teniendo en cuenta la situación real de la empresa, puede endeudarse a un bajo nivel, evitando un riesgo alto de crédito. Ésta puede solicitar préstamos en establecimientos de créditos o entidades financieras; especialmente a bancos de segundo piso, como por ejemplo Bancoldex, puesto a que los intereses son los más bajo del mercado.

-Rentabilidad, Retorno de la Inversión: La venta de los productos SolidWorks, es definitiva es lucrativa, primero porque la industria está adquiriendo estos productos para satisfacer sus necesidades y segundo porque existe una gran oportunidad para ofrecerles a muchos mercados; pero en temas de rentabilidad, se puede decir que el negocio puede tener los beneficios que espera en aproximadamente en un año y medio, puesto a que está empezando; y además se estima

que la venta de un producto puede darse alrededor de tres meses, lo que significa que no es tan liquido el negocio, pero a la largo plazo se puede recuperar la inversión. Lo que significa que el retorno de la inversión es a largo plazo, no es tan rápido y depende de ciertas variables de comercialización.

-Habilidad para competir con precios: Esta capacidad representa una fortaleza alta para la empresa, puesto a que los precios que ofrece, en primer lugar son accesibles al mercado y satisfacen su necesidad y en segundo lugar, el precio es similar al que ofrece la competencia, aunque algunas líneas de SolidWorks son un poco más costosa por tema de calidad y desempeño del producto; esto lo convierte en factor diferenciador, permitiendo obtener una ventaja competitiva.

-Estabilidad de costos: Los costos operativos de la empresa son fijos actualmente, estos son básicamente el arriendo, servicios públicos y nomina, lo que representa una fortaleza porque permite hacer un presupuesto fijo de los costos, sin alterarlo por cambios imprevistos, A menos que se requiera.

3.5 Estructura de la Empresa

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en él los objetivos que podrá alcanzar; ésta permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales. En este apartado se analiza la estructura u organigrama de Cadzayin junto su representación gráfica como se muestra en la página a continuación:

Figura 5. Organigrama de Cadzayin.



Fuente: Los Autores.

3.5.1 Análisis de la estructura de la empresa

Cadzayin S.A.S es una microempresa que posee una estructura lineal, flexible y de fácil comprensión, basada en el principio de la jerarquía y en el mantenimiento de la unidad de mando: el Gerente principalmente, posteriormente el director de marketing y director de servicio técnico y de formación. Esta organización está conformada por nueve trabajadores: dos auxiliares de servicio técnico, quienes realizan soporte técnico de software; un diseñador gráfico, encargado de realizar los diseños para las herramientas comerciales y campañas publicitarias; dos asesores de ventas a nivel interno y externo delegados para la comercialización de los productos y servicios; la directora de Marketing, encargada de las actividades y gestión de marketing; el auxiliar administrativo, quien realiza las actividades de carácter administrativo necesarias para desarrollar procesos específicos; el director de servicios técnico y de formación, encargado de realizar las operaciones referentes a los servicios y los cursos de formación; y por último el gerente, el mismo representante legal quien coordina recursos, trabajadores y en general todas actividades de

la empresa. Cabe destacar que este organigrama fue creado por las autoras de este proyecto como proceso de la planeación estratégica.

Capítulo IV

Direccionamiento Estratégico

4.1 Direccionamiento Estratégico de Cadzayin

Una vez realizado el diagnóstico estratégico que ha servido de referencia para el análisis de la situación actual de Cadzayin S.A.S, tanto interna como externamente, se debe proceder al siguiente paso, a formular el direccionamiento estratégico. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir; haber definido su direccionamiento estratégico (Serna, 2008, p.125). El direccionamiento estratégico lo integran tres componentes: los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

4.1 Principios Corporativos

Como primera instancia para abordar direccionamiento estratégico en la empresa Cadzayin S.A.S, se deben definir sus principios corporativos, los cuales son las creencias, costumbres o comportamientos que han de guiar su quehacer corporativo y fundamentan su cultura; en otras palabras son la definición de la filosofía empresarial. Estos principios son asumidos por la empresa para promover el alcance de sus ventajas competitivas y objetivos que la misma se proponga en un determinado tiempo. Cadzayin S.A.S por estar conformada por personas que trabajan para lograr objetivos, también se basa en principios para el cumplimiento de ellos, por consiguiente se definieron los siguientes principios:

- Confidencialidad
- Compromiso
- Servicio
- Calidad
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Responsabilidad

En conclusión, los principios corporativos son la base y el cimiento de la cultura organizacional. Estos deben ser conocidos por todos los colaboradores. Por ello, es necesario divulgarlos ampliamente. Deben ser practicados en el actuar organizacional de todos sus miembros, porque son el marco de acción de la acción en la vida diaria de la empresa (Serna, 2008, p.125).

Como segundo componente para continuar con la definición del direccionamiento estratégico de Cadzayin S.A.S, se procede a la revisión de la visión y misión de la misma. Cabe destacar que la compañía ya tenía definido la visión y misión antes de diseñar su plan estratégico, por lo cual fue necesario hacer una evaluación de estos, luego de haber definido los principios corporativos anteriormente mencionados.

Visión

Ser los distribuidores de valor agregado de los productos Dassault Systemes SolidWorks preferidos del país.

Misión

Ofrecer soluciones CAD, CAE y PDM para la innovación y desarrollo de nuevos productos en la industria manufacturera.

4.2 Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos son los resultados globales de una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran la empresa (Serna, 2008, p.225).

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades en el DOFA corporativo. Los objetivos corporativos, ya sean cortos, mediano o largo plazo, deben ser medibles y con posibilidad de evaluación; es decir, que debe ser posible aplicarles auditoria mediante indicadores de gestión. Esto no excluye que puedan plantearse objetivos corporativos cualitativos para los cuales deben establecerse igualmente estándares de gestión y monitoria. En la definición de los objetivos globales deben incluirse formulaciones relacionadas con rentabilidad y utilidades (dinero), porcentajes de venta, participación en el mercado, tecnología, responsabilidad social, imagen

corporativa, calidad del producto, resultados para los accionistas, servicio al cliente, desarrollo del talento humano entre otros aspectos (Serna, 2008, p.225-226)

4.2.1 Objetivos Corporativos Cadzayin S.A.S

- **Capital Humano**

Mejorar el nivel profesional y educativo de los miembros de la organización, brindándoles un programa completo de capacitación para conformar un equipo de trabajo idóneos y altamente calificados; con claro sentido de pertenecía de la organización y poder lograr una posición competitiva en el mercado.

- **Estructura Organizacional**

Fortalecer la estructura organizacional de forma ágil, flexible, adecuada en las decisiones altamente profesionales, orientada hacia el servicio al cliente, la rentabilidad, la productividad y con una alta capacidad de gestión y control de resultados.

- **Mercado**

Lograr dentro de los próximos tres años, posicionamiento en el mercado actual para lograr participación e incremento en las ventas.

La empresa CADZAYIN S.A.S. pretende focalizar sus esfuerzos en los siguientes cuatro mercados a nivel local y nacional: Autopartes, cosméticos, aseo, metalmecánico y astilleros.

- **Atención Al Cliente**

Brindar un servicio de excelente calidad, eficiente y personalizado que procure solución de problemas relacionados con el diseño detallado, optimización, simulación, validación técnica de

productos y formación del capital humano; que generen la necesidades y expectativas de los clientes, de tal forma que creen un valor agregado.

- Tecnología

Adquisición de tecnología de punta promoviendo de manera integral una entidad más eficiente en el desarrollo de las actividades propias del negocio.

- Rentabilidad

Mantener estabilidad financiera, controlar los costos, gastos y utilidad de la empresa para mantener la permanencia y el crecimiento de la empresa.

Capítulo V

Formulación Estratégica

5.1 Formulación estratégica de Cadzayin

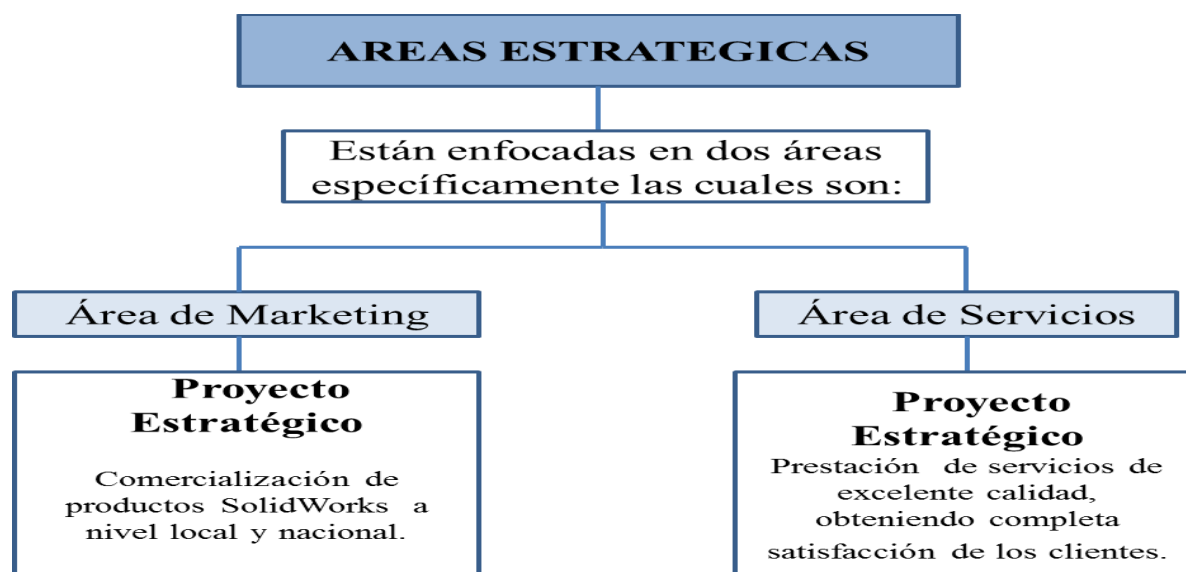
Concluido el análisis estratégico y el direccionamiento estratégico, pasamos a realizar la formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo, la cual se diseñará para un tiempo de tres años.

5.2 Proyección estratégica

5.2.1 Áreas estratégicas

Las áreas estratégicas de Cadzayin están enfocadas principalmente en Marketing y servicios técnicos de formación, como una puerta de acceso para generar ventaja competitiva. A continuación se presenta el mapa de estas áreas:

Figura 6. Áreas estratégicas de la empresa.



Fuente: Los Autores.

5.2.3 Análisis de áreas estratégicas

Como se mencionó anteriormente las áreas estratégicas de Cadzayin están enfocados en el marketing y en el servicio, cada uno de estas dos áreas tiene su mercado objetivo junto sus productos específicos. Los productos que pretende la empresa comercializar a su mercado objetivo (Marketing) a nivel local y nacional son: sector autopartes y vehículos, Solidworks CAD 3D; sector cosméticos y aseo, Solidworks plastics y CAD 3D; y para los sectores metalmecánico y astillero, Solidworks Simulation, Solidworks piezas soldadas, Solidworks Chapa metálica y Solidworks PDM. En el caso del área de servicios y formación, su mercado objetivo son instituciones de educación superior que ofrezcan programas de ingeniería industrial, diseño industrial o carreras afines; y profesionales o estudiantes independientes que deseen obtener una certificación en el software Solidworks. Los productos que se comercializarán para este mercado son: Solidworks Education para las instituciones de educación superior y para los profesionales o estudiantes independientes toda la línea de Solidworks dependiendo de sus necesidad o interés.

Capítulo VI

Alineamiento estratégico

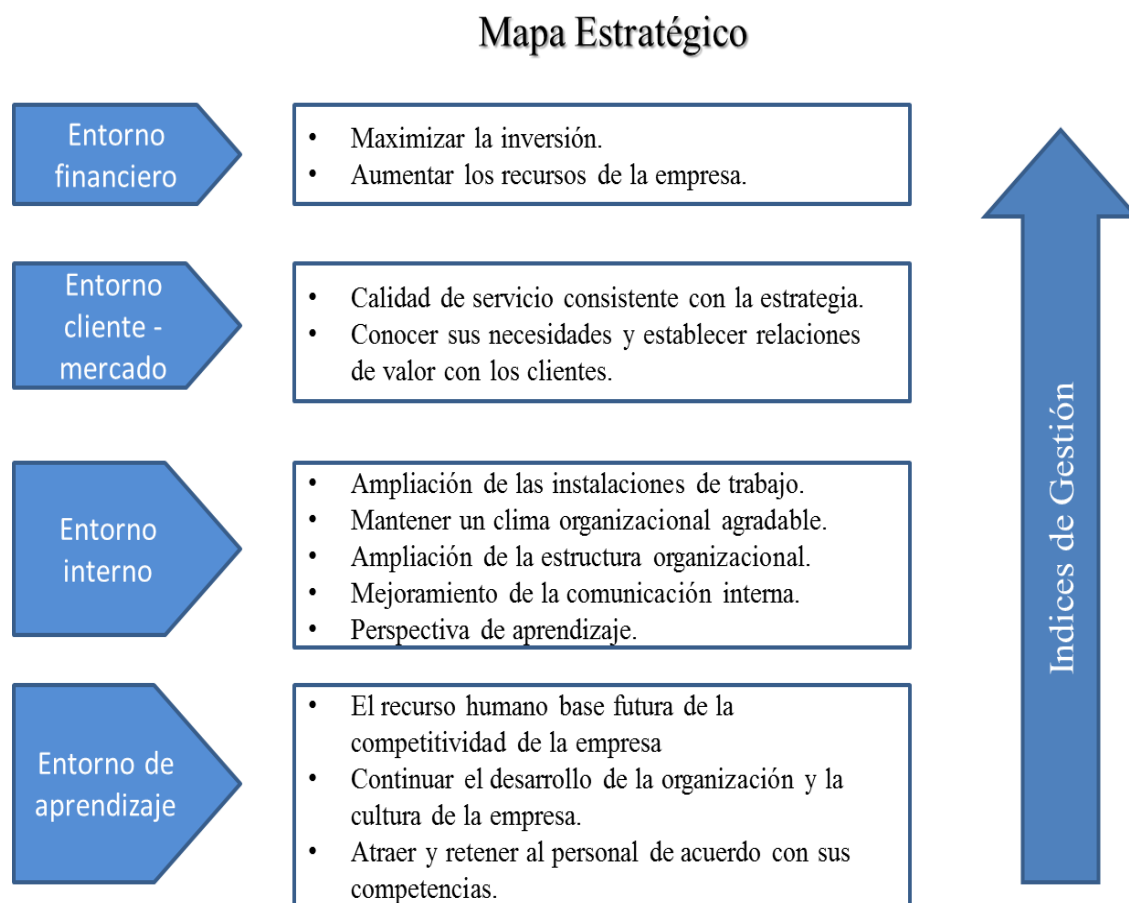
6.1 Alineamiento estratégico de la Empresa

6.1.2 Mapas estratégicos

Kaplan y Norton afirman que el mapa estratégico hace explícita las hipótesis estratégicas de la organización, describe el proceso mediante el cual, la interacción de los procesos generan el final valor para la organización. La elaboración del mapa estratégico, es un proceso que permite operacionalizar tanto las estrategias globales de una organización como las específicas de cada unidad de negocio (Serna, 2008, p.271).

Para elaborar un mapa estratégico debe definir las perspectivas dentro de las cuales se va monitorear la estrategia y la identificación de estas depende de cada organización. Para la elaboración del mapa estratégico de Cadzayin, se definieron las siguientes perspectivas: financiera, cliente, mercado, interna y perspectiva de aprendizaje; las cuales son importantes para operacionalizar sus estrategias a largo plazo para el alcance de sus objetivos corporativos. El siguiente es el mapa estratégico diseñado para la empresa Cadzayin S.A.S:

Figura 7. Mapa estratégico de la Empresa



Fuente: Los Autores.

Capítulo VII

Plan Operativo

7.1 Plan Operativo de la empresa

7.1.2 Estrategias

Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar los logros de los objetivos de Cadzayin y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados de los proyectos estratégicos que fueron anteriormente definidos. Las estrategias que se diseñaron para la empresa, las cuales son las estrategias competitivas que van a lograr a largo plazo mantener, no solo competir eficientemente, promoviendo el crecimiento y la supervivencia en el mercado; sino el buen desempeño de la empresa, es decir que esta obtenga siempre los mejores resultados. Por tal motivo estas estrategias que se describen a continuación, están enfocadas en el marketing, específicamente en la comercialización y promoción de todos los servicios y soluciones SolidWorks.

Estrategias de Promoción y comercialización

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores o al mercado objetivo, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. Las estrategias que se pueden aplicar al negocio de Cadzayin, relacionadas a la promoción son:

- **Actualizar página web:** Es muy importante mantener actualizada la página corporativa de la empresa agregando nuevos contenidos referentes a noticias, eventos, promociones, soluciones de SolidWorks para la industria y los cursos de formación,

esto permitirá llegar a mayor público y darse a conocer más, puesto a que es una empresa nueva en el sector que requiere darse a conocer con mayor auge.

- **Organizar Ferias Empresariales:** Establecer relaciones con la Cámara de Comercio de Cartagena, para organizar ferias y foros empresariales dirigidos a empresas del sector industrial, en donde Cadzayin pretende satisfacer sus necesidades referentes al suministro de tecnología en los procesos de ingeniería, diseño, simulación y además ofrecer los servicios y cursos de formación.
- **Organizar Ferias Educativas en las Universidades:** Realizar ferias en la universidades donde ofrezcan programas de ingeniería industrial, diseño industrial o afines, para promover y dar a conocer los cursos de formación y las certificaciones, hacer demostraciones de Funcionalidad de los productos a los estudiantes y así mismo ofrecerles a estas instituciones las demás soluciones de SolidWorks, con el fin de mejorar la calidad académica y enriquecer el perfil de estudiantes.
- **Adquirir una plataforma de E- mail Marketing:** Para comunicar y fidelizar a los clientes o usuarios y contactos mediante e-mails, sms; es indispensable adquirir una programa de E-mail Marketing, una herramienta que facilita la creación y gestión de campañas de marketing de forma eficiente y fácil, con el fin de llegar a mayor mercado y promover las ventas.
- **Pertenecer a los clúster de tecnología:** Existen algunos clúster de empresas de diferentes sectores de la economía, estos son un grupos de empresas de un mismo sector que se unen para colaborar estratégicamente para obtener beneficios entre ellos mismos y generar crecimiento y desarrollo en su sector. El hecho de pertenecer al clúster de tecnología de Cartagena, le permitirá a Cadzayin apoyarse en empresas

que tienen mayor experiencia en el mercado, tener relaciones duraderas con ellas; lo que permitirá su crecimiento y reconocimiento en este sector.

- **Participar en las redes sociales:** Hoy día las empresas tienen cuenta en redes sociales, como Facebook, twitter, youtube, Instagram, etc., como una estrategia de social media, con el fin de estar más cerca de sus clientes, tener contacto directo y estar al tanto de ellos. Cadzayin también tiene cuentas en redes sociales, sin embargo; es importante que participe activamente en las redes sociales en las que se encuentra su mercado objetivo.
- **Realizar las actividades promocionales dirigidas por Dassault Systemes:** Existen varias campañas y actividades promocionales al año desde la casa matriz que se organizan para un territorio en particular o de manera general. Estas se anuncian a través de la página web y por correos electrónicos por parte del equipo de marketing de Dassault Systemes. Otras campañas son redireccionado a través de los distribuidores por eventos como webinnar, campañas y promociones.
- **Telemarketing:** Es un instrumento de la Marketing directo que consiste en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y las aplica al desarrollo comercial de la empresa; como por ejemplo, mediante el uso del teléfono especialmente, para llamar aquellos prospectos de la base de datos para promocionar, vender los productos y servicios SolidWorks, conocer a profundidad los gustos y preferencias de los clientes o prospectos y encontrar nuevos clientes e identificar a buenos prospectos a quienes después los asesores comerciales puedan dar seguimiento por medio de visitas personales. El telemarketing es una herramienta competitiva muy

efectiva porque permite atender a cada cliente como un individuo no generalizando sectores, sino personalizando usuarios.

- **Visitas empresariales:** El objetivo principal del telemarketing es garantizar visitas empresariales con aquellos prospectos que pertenecen al mercado objetivo, para presentarles la propuesta de la empresa, en donde se les muestra la necesidad de obtener los productos y servicios junto su importancia y beneficios. Estas visitas son muy importantes, pues de estas dependen las ventas, por tal motivo deben ser perfectas para despertar el interés de aquellas empresas y garantizar la compra de las soluciones SolidWorks.

7.1.3 Planes de Acción

A continuación se presentan el plan de acción de La empresa Cadzayin basado en las siguientes perspectivas: Talento Humano, servicio al cliente, financiera y marketing.

Tabla 9. Plan de Acción de cada perspectiva de Talento Humano

Perspectiva de Talento Humano.					
Objetivo	Estrategia	Tiempo	Tarea	Responsable	Recursos Necesarios
Diseñar un programa integral de capacitación para el manejo de toda la línea de SolidWords dirigido al personal técnico de la empresa.	Realizar las capacitaciones correspondientes de cada curso de SolidWords, con un horario de 2:00 Pm a 6:00Pm, cuatro veces a la semana.	Mensual	Realizar la suscripción para cada certificación de Solidworks.	Director de servicios técnicos y de formación.	Sala de entrenamiento, licencias de Solidworks. Asistencia técnica
			Realizar las respectivas instalaciones y activación de cada programa correspondiente a la línea de Solidworks.		
			Estudiar cada una de las unidades temáticas de las certificaciones.		
			Realizar la asistencia técnica que ofrece Dassault Systems		

Fuente: Los Autores.

Tabla 10. Plan de Acción de perspectiva de servicio al cliente.

Perspectiva de Servicio al Cliente.					
Objetivo	Estrategia	Tiempo	Tarea	Responsable	Recursos Necesarios
Brindar un servicio de excelente calidad, eficiente y personalizado que genere satisfacción y expectativas en los clientes y usuarios.	Contar con un personal altamente calificado para dar soluciones	Mensual.	Capacitar a todo el personal de la organización, resaltando la importancia de excelente servicio al cliente.	Director de servicios técnicos y de formación y auxiliares de servicio técnico	Cartillas de portafolios de productos y servicios, asesorías en todo lo que requieran los clientes.
	Generar un esquema de seguimiento entre la venta y las post venta.		Realizar cuestionarios, entrevistas, encuestas que permitan evaluar la experiencia de compra y de servicio.		
	Elaborar mecanismos o herramientas que garanticen la fidelización de los clientes.		Diseñar un plan donde se presenten descuentos, bonos, con el fin de promover su fidelización.		

Fuente: Los Autores.

Tabla 11. Plan de acción Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera					
Objetivo	Estrategia	Tiempo	Tarea	Responsable	Recursos Necesarios
Mantener estabilidad financiera, controlar los costos, gastos y utilidad de la empresa.	Formular y aplicar modelos de presupuesto: gastos, costos, ventas y rentabilidad de la inversión.	Mensual	Realizar control y seguimiento del presupuesto.	El Gerente	Programa especializado en la administración del capital y presupuesto de las empresas.
			Diseñar e implementar indicadores financieros de acuerdo a las necesidades de la empresa.		
			Estudiar las alternativas de financiamiento que ofrecen los bonos de segundo piso.		

Fuente: Los Autores.

Tabla 12. Plan de acción Perspectiva de Marketing.

Perspectiva de Marketing					
Objetivo	Estrategia	Tiempo	Tarea	Responsable	Recursos Necesarios
Lograr dentro de tres años, posicionamiento en el mercado actual para lograr participación e incremento en las ventas.	Realizar un plan de mercado.	Semestral	Cumplir con la meta de venta trimestral equivalente a 1 ó 2 unidades de cualquier línea de productos o servicios.	Director de Marketing	Base de datos, servicio de línea telefónica, internet y pagina web
	Realizar un estudio a los sectores donde va a incursionar la empresa.		Hacer visitas empresariales para presentar el portafolio de las soluciones de SolidWorks.		
	Realizar alianzas estratégicas con empresas comercializadoras de impresoras.		Realizar campañas de publicidad para darse a conocer más en su mercado objetivo.		
	Pertenecer al clúster de empresas manufactureras y de tecnología en Cartagena.		Obtener las bases de datos de las empresas pertenecientes al mercado objetivo		

Fuente: Los Autores.

8. Conclusiones

La realización de este proyecto de grado permitió conocer a profundidad la situación real que presentaba la empresa Cadzayin S.A.S con relación a planeación estratégica y su importancia para construir ventajas competitivas que permitan el desarrollo de la empresa a largo plazo, cumpliendo con sus objetivos y futuros proyectos corporativos. Durante el desarrollo de este trabajo se logró realizar lo siguiente:

Un diagnóstico estratégico para conocer el entorno interno y externo de la empresa, mediante la matriz DOFA, la cual permitió identificar las debilidades y fortalezas que cuenta la compañía referentes a sus recursos y capacidades, asimismo las amenazas y oportunidades que enfrenta en el mercado que opera. El análisis externo fue basado en los postulados de Porter sobre las fuerzas competitivas que influyen el posicionamiento de una empresa para generar ventajas competitivas sobre sus competidores; en donde se identificó lo siguiente: la rivalidad de firmas existentes, como son Autodesk y Siemens que son competidores de Cadzayin; la amenaza de nuevos competidores, es decir la empresa Geomagic; y las amenazas de productos sustitutos, como por ejemplo Photoshop.

En el análisis interno se evaluó el perfil de la capacidad interna de la empresa (PCI) referente a tecnología, competencia, talento humano y capacidad financiera. En general la empresa tiene muchas capacidades para desarrollarse en el mercado, aunque tenga ciertas falencias en la parte financiera pues no cuenta con suficiente capital para invertir en el negocio y por último se diseñó el organigrama, en el cual se organizaron los cargos y el nivel de jerarquía.

Por otro lado se estableció el direccionamiento de la empresa, definiendo sus principios, visión, misión, valores y objetivos corporativos. Estos últimos se diseñaron en base al capital humano, mercado, estructura, atención al cliente, tecnología y rentabilidad. Posterior a esto elaboro la formulación estratégica, es decir se diseñaron las estrategias para alcanzar los objetivos corporativos para mejorar el desempeño de la empresa, plasmado en el mapa estratégico.

En dicho plan se definieron las siguientes perspectivas: financiera, cliente-mercado, interna y perspectiva de aprendizaje; las cuales son importantes para operacionalizar las estrategias a largo, plazo para el alcance de sus objetivos corporativos, construcción de ventajas competitivas, las cuales están fundamentado en el modelo de Humberto Serna y los postulados de Michael Porter. Dentro de ese plan operativo, se establecieron las herramientas operativas; es decir las estrategias de promoción y comercialización: Actualización de la página web, organización de ferias empresariales, universitarias, adquisición de una plataforma de E-mail marketing, pertenecer a los clúster de tecnología, participación en redes sociales, realización de las actividades promocionales dirigidas por Dassault Systems, telemarketing y visitas empresariales. Como estrategia complementaria a este plan operativo se desarrollaron las acciones para el mejoramiento de cada una de las áreas de la empresa los cuales son: Talento humano, servicio al cliente, financiera y marketing.

Es importante mencionar que la industria CAD 3D o diseño asistido por computador en Colombia, no cuenta con estudios sobre el crecimiento y desarrollo de esta industria, ni con un ente que maneje este tipo de información, sin embargo al interior de la empresa, se pudo tener buena información respecto a la dinámica de este tipo de actividad económica; el cual fue

necesario para el desarrollo de este trabajo. Finalmente fue un trabajo enriquecedor, ya que permitió ampliar los conocimientos adquiridos en la carrera mediante este caso real.

9. Recomendaciones

El proceso estratégico es un conjunto integrado por decisiones acerca de la definición de objetivos, la elaboración de las estrategias para alcanzarlos y la elección de los cursos de acción que se seguirán para su debida consecución. Estos son los requisitos que se imponen al proceso de la planeación estratégica: objetivos estrategias y acciones. Por tal motivo se le recomienda a los directivos de Cadzayin que realicen este proceso siguiendo estos requisitos y lineamientos; y además la empresa debe actualizar o modificar los planes estratégicos a medida que la dinámica del negocio sea influida por los factores del entorno, bien sean las nuevas tendencias del mercado o situaciones que se presenten, que no son controladas por Cadzayin.

Se le sugiere además, que se mantenga la cultura estratégica por parte de todos los miembros de la organización, es decir, que sea una organización con una cultura de pensamiento estratégico; con colaboradores comprometidos, integrados como equipos, claros de su misión, su visión, sus objetivos, que estén listos para enfrentar el cambio y para anticipar las estrategias de la organización.

Todo lo anterior explica por qué el proceso de planeación estratégica debe ser participativo, coordinado, integrado y permanente. No es algo que se hace solo una vez al año. Debe ser ejecutado de manera constante, continuada y debe estar renovado por lo menos cada año. Por último se le recomienda implementar de forma definitiva la utilización de indicadores de gestión, ya que mediante ellos se puede medir el desempeño y la eficiencia de los objetivos y de todo el plan estratégico.

10. Bibliografía

- Aguirre, F. (2010). *Análisis de la planeación estratégica en el área de productividad y desarrollo en la empresa azucarera Beta San Miguel del Naranjo*. (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad victoria, México.
- Ackoff, R. (1970). *A concept of corporate planning*. Estados Unidos: Wiley-Interscience.
- Aldana, S. (2006). *Planificación estratégica aplicada a una empresa comercializadora de productos domésticos de línea blanca*. (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala. Ciudad de Guatemala, Guatemala.
- Álvarez, G. (2002). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México: Limusa.
- Andrews, K. (1980). *The concept of corporative strategy*. Estados Unidos: R. D. Irwin.
- Ansoff, I. (1965). *Corporative Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Barragán, N. (2010). *Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector servicios basada en balanced scorecard*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Caballero, M. (2013). *Diseño de un plan estratégico e indicadores de gestión al 2014 para la empresa ganadera "LA MAGDALENA S.A.S"*. (Tesis de pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Castaño, A., & Forero, A. (2006). *Diseño y propuesta de planeación estratégica para la empresa FP Tipografía y Litografía Ltda., con énfasis en un plan de ventas*. (Tesis de Pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Estados Unidos: Beard Books.

- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. 2ª edición, México D.F.: Mc Graw- Hill Companies.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson-Prentice Hall.
- Gálvez, D. (2008), *Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal en el sector metalmecánico del ecuador, caso empresa Metalmecánica Gálvez "EMG HIERRO FORJADO"*. (Tesis de Pregrado). Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.
- Hamel, G. y Parlad, C. (1999). *Compitiendo por el futuro. Estrategia gerencial para crear los mercados del mañana*. España: Editorial Ariel.
- Hitt, M. Ireland, D. Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica, competitividad y globalización*. 7ª edición, México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Jatar, J. (2000). *El pensamiento estratégico y el mercado laboral*. España: Ariel.
- Kotler, P. (1990). *Principios de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
- Morrissey, G. (1997). *Pensamiento estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Olivares, M. (2009). *Planeación estratégica de una pyme mediante la incorporación de una nueva línea de negocio*. (Tesis de Maestría). Escuela de superior de ingeniera mecánica y eléctrica. Ciudad de México, México.
- Porter, M. (1980) *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía*. México: Compañía Editorial Continental de C.V.
- Rivkin, J. (2001) *an alternative Approach to making Strategic Choices*, Harvard Business School, 9-702-433.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento estratégico*. Mexico D.F.: Prentice Hall.

- Robert, M. (2006). *El nuevo pensamiento estratégico puro y simple*. Mexico D.F.: Mc. Graw Hill.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica: teoría, Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. 10ª edición, Bogotá, D.C.: 3R Editores.
- Thompson Arthur, Gamble J; Peteraf M. & Strickland L. (2012). *Administración estratégica, teorías y casos*. 18ª edición, México, D.F.: Mc Graw- Hill Companies.
- Vivas, R. (2000). *Gerencia y pensamiento estratégico*: Material de trabajo. Universidad Rafael Belloso Chacín (Urbe), Maracaibo (Venezuela).
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1999). *Competiendo por el futuro. Estrategia gerencial para crear los mercados del mañana*. Editorial Ariel, España

11. Anexos

Cuestionario para el análisis del diagnóstico estratégico

Análisis del mercadeo

1. ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?
2. ¿La fuerza de ventas es suficiente para lograr los objetivos de la empresa?
3. ¿Cuáles son los objetivos y estrategias de ventas?
4. ¿De qué manera se promocionan los productos y servicios?
5. ¿Se realiza investigación de mercado?
6. ¿Se realiza competencia de precios? ¿Con que criterio se maneja el concepto de precio?
7. ¿Qué se sabe del manejo del precio de la competencia?
8. ¿Cuál es la cobertura de la organización?
9. ¿Qué se conoce del cliente de la empresa?
10. ¿Qué conoce el cliente de la compañía?
11. ¿Cuáles son los clientes potenciales de la compañía?

Análisis de la competencia

1. ¿Cuáles son las características del sector en la cual participa la empresa?
2. ¿Cuál es el segmento del sector en donde se ubica la competencia de la organización?
3. ¿Cuáles son los principales competidores de la compañía?
4. ¿Existe la posibilidad del surgimiento de nuevos competidores?
5. ¿Cuáles son las fortalezas de los principales competidores de la compañía?
6. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa?