



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 2
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

Neiva, 05 de Julio de 2018

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

__Daniel Adolfo Gil Ruiz_____, con C.C. No. _3.481.907_____

__Robinson Charry Tabera_____, con C.C. No. _7.718.848_____

__Yeison German Muñoz España_____, con C.C. No. _12.281.12_____

autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o _____

titulado:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AGROCIIVIL DEL SUR LTDA. 2018-2021

presentado y aprobado en el año __2018__ como requisito para optar al título de

__ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA _____;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 2
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores" , los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:
Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:
Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:
Firma: _____



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Direccionamiento Estratégico para la empresa Agrocivil del sur Ltda. 2018-2021

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Gil Ruiz	Daniel Adolfo
Charry Tabera	Robinson
Muñoz España	Yeison German

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Álvaro	Zapata Domínguez

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Alta Gerencia

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Alta Gerencia

CIUDAD: Neiva **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2018 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 96

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas_X__ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general___ Grabados___
Láminas___ Litografías___ Mapas_X__ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___
Tablas o Cuadros_X_

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Administración	Administration	6. Controlar	Control
2. Planificación	Planning	7. Estrategia	Strategy
3. Organizar	Organize	8. Objetivos	Objective
4. Estructura	Organizational	9. Plan de Acción	Action plan
Organizacional	structur		
5. Dirigir	Lead	10. Comunicación	Communication

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Direccionamiento estratégico de la empresa Agrocivil del Sur Ltda. para el año 2018-2021 en base al diagnóstico interno de la organización y apoyado al sistema de gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo, para así fortalecer las ventajas y reducir las debilidades que presenta actualmente dentro del mercado empresarial.

El presente estudio es de tipo descriptivo, de esta manera por medio de la elaboración de un diagnóstico de la empresa Agrocivil del Sur Ltda. puede lograrse el cumplimiento de los objetivos al identificar la situación actual de la organización. Por otro lado, se utiliza el método deductivo para así poder examinar los fenómenos particulares de la organización en base a la revisión teórica realizada.

Conclusiones: el Direccionamiento estratégico fortalece la gestión y desarrollo de la empresa porque encamina a toda la organización al cumplimiento de las metas; el análisis externo ayudó a identificar que tiene como amenazas graves y severas la posibilidad de recibir sanciones por condiciones de riesgo, impacto ambiental que conllevan las actividades industriales; la formulación de estrategias encaminadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, se enfocaron en todos los aspectos del entorno y también internos, y se basaron en la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva del aprendizaje y de crecimiento.



ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Strategic direction of the company Agrocivil del Sur Ltda. For the year 2018-2021 based on the internal diagnosis of the organization and supported the management system of quality, environment, safety and health at work, in order to strengthen the advantages and reduce weaknesses that currently presents within the business market.

The present study is of descriptive type, in this way by means of the elaboration of a diagnosis of the company Agrocivil del Sur Ltda. The fulfillment of the objectives can be achieved when identifying the current situation of the organization. On the other hand, the deductive method is used in order to examine the particular phenomena of the organization based on the theoretical review carried out.

Conclusions: Strategic Management strengthens the management and development of the company because it directs the entire organization to meet the goals; the external analysis helped to identify that it has as serious and severe threats the possibility of receiving sanctions for risk conditions, environmental impact that entails industrial activities; The formulation of strategies aimed at meeting organizational objectives, focused on all aspects of the environment and also internal, and were based on the financial perspective, customer perspective, perspective of internal processes and perspective of learning and growth.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AGROCIVIL DEL SUR
LTDA. 2018-2021**

**ROBINSON CHARRY TAVERA
DANIEL ADOLFO GIL
YEISON GERMÁN MUÑOZ ESPAÑA**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
NEIVA
2018**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AGROCIIVIL DEL SUR
LTDA. 2018-2021**

**ROBINSON CHARRY TAVERA
DANIEL ADOLFO GIL
YEISON GERMÁN MUÑOZ ESPAÑA**

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor Temático
ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
NEIVA
2018**

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primera medida al docente Álvaro Zapata Domínguez por la orientación que nos brindó durante este proceso, además a nuestras familias que nos han apoyado en los buenos y malos momentos y nos han impulsado a seguir mejorando cada ámbito de nuestras vidas.

Tabla de contenido

Introducción	9
1. Formulación del problema de investigación	10
1.1. Descripción del problema.....	10
1.2. Justificación.....	11
1.3. Amplitud del problema.....	12
1.4. Delimitación del problema y alcances del proyecto de investigación	13
1.5. Preguntas de la investigación	14
1.6. Hipótesis.....	14
1.7. Objetivos	15
1.7.1. Objetivo general.....	15
1.7.2. Objetivos específicos.	15
2. Marco Teórico.....	16
2.1. Revisión de la literatura y estado del arte	16
2.2. Marco teórico	19
2.3. Marco conceptual	23
2.4. Marco contextual.....	28
2.5. Marco legal.....	29
2.6. Matriz de análisis teórico	31
2.7. Síntesis del contexto teórico.....	32
3. Metodología	33
3.1. Tipo de investigación	33
3.2. Técnicas de investigación.....	33
3.3. Validez de la investigación	34
3.4. Metodología a seguir para alcanzar cada uno de los objetivos específicos	35
3.5. Esquema general del proceso de la investigación	36
4. Análisis Estratégico	37
4.1. Historia de la Organización.....	37
4.2. Análisis del Entorno	39
4.2.1. Análisis de los Entornos Generales.....	39
4.2.2. Análisis del sector de actividad económica	52

4.3.	Análisis Interno	54
4.3.1.	Diagnóstico del proceso administrativo.....	54
4.3.2.	Análisis de las áreas funcionales.....	58
4.3.3.	Cultura y clima organizacional	63
4.3.4.	Recursos y capacidades dinámicas	67
4.4.	Matriz DOFA	68
4.4.1.	DOFA prospectiva	71
5.	Formulación Estratégica	72
5.1.	Análisis de escenarios	72
5.2.	Proyecto empresarial	73
5.2.1.	Misión	73
5.2.2.	Visión.....	73
5.2.3.	Valores	73
5.2.4.	Políticas.....	74
5.3.	Estrategias	81
5.3.1.	Corporativas.....	81
5.3.2.	Competitivas	81
5.3.3.	Genéricas.....	82
5.3.4.	Internet	82
6.	Implantación Estratégica.....	83
6.1.	Estructura organizacional.....	83
6.2.	Cuadro de mando integra (Balanced scorecard)	85
6.3.	Mapa estratégico	86
6.4.	Tablero de Mando Integral y Matriz Semáforo.....	87
6.5.	Acciones para cumplir objetivos estratégicos	88
7.	Conclusiones.....	89
	Referencias.....	91
	Anexos	94

Figuras

Figura 1. Ubicación Geográfica de Neiva. Fuente Google Maps.	28
Figura 2. Esquema general del proceso de investigación	36
Figura 3. Grupos quinquenales de Edad en el Huila.....	39
Figura 4. Grupos quinquenales de edad en el Tolima.....	40
Figura 5. Grupos Quinquenales de edad en Cundinamarca.....	40
Figura 6. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	52
Figura 7. DOFA Prospectiva.....	71

Tablas

Tabla 1. Matriz de Análisis Teórico	31
Tabla 2. Validez de la Investigación.....	34
Tabla 3. Metodología para alcanzar cada objetivo específico	35
Tabla 4. Población por pertenencia étnica en los departamentos del Huila, Tolima y Cundinamarca	41

Anexos

Anexo A. Guía de encuesta a los clientes	94
Anexo B. Organigrama	95
Anexo C. Mapa de Procesos	96

Introducción

Actualmente el mundo cambiante usa e incorpora nuevas técnicas y tecnologías en los diferentes ámbitos, siendo las organizaciones uno de los mayores puntos de inflexión para la identificación de las necesidades que se van presentando como lo puede ser la proyección y adaptación al cambio basado en la innovación y los estándares de calidad. En este sentido la mejora continua se convierte en uno de los pilares fundamentales para así proponer estrategias que intervengan en los procesos deficientes y mantener un desempeño alto en el mercado.

En esta medida el Direccionamiento Estratégico se convierte en una herramienta que promueve la cultura estratégica que va a facilitar la anticipación y respuesta de las exigencias del mercado actual; por lo tanto la presente investigación propone formular el Direccionamiento Estratégico de la organización Agrocivil del Sur Ltda., empresa familiar ubicada en la ciudad de Neiva (Huila) que ofrece servicios de obra civil.

Para Agrocivil del Sur Ltda. es sumamente importante el diseño y la formulación del direccionamiento estratégico debido a que su corta trayectoria pero amplios conocimientos en el mercado los impulsa a enfrentarse con los retos del entorno; para lo cual se hace necesario estructurar e integrar sus valores corporativos, finalidad y metas a futuro que puedan apoyarse en el sistema de gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo que ya está operando pero que respaldará la estructura interna de la organización. Lo anterior se realizará por medio de un diagnóstico interno, además de un análisis DOFA para identificar el punto en el que se encuentra y así en un futuro generar mayores utilidades y permanecer en el mercado.

1. Formulación del problema de investigación

1.1. Descripción del problema

La conquista de nuevos mercados en la actualidad, constituye uno de los pilares organizacionales para la estabilización y crecimiento de las mismas, siendo inexorable la importancia de crear estrategias internas que puedan dar cuenta de un adecuado movimiento de los productos y servicios hacia el mercado, esto determina lo que sería conocido como el direccionamiento estratégico y hace referencia a la cúspide de organización que puede tener una compañía a la hora de alcanzar los objetivos que se plantean desde la alta gerencia.

En Colombia, especialmente el sector de Construcción se encuentra estabilizado desde múltiples aspectos, puesto que favorablemente la expansión de construcción urbana se incrementa proporcionalmente al crecimiento de la población, de esta forma, como primer hecho relevante se tiene este factor a favor que se debe aprovechar en el mercado desde las organizaciones. Sin embargo, una organización de tal consideración debe tener un punto de partida como las estrategias de direccionamiento; tema que hace visualizar una oportunidad a la hora de implementar un plan de direccionamiento; y, en caso tal de carecer, conocer sus variables entre fortalezas y debilidades suficientes para gestionar las bases de un direccionamiento adecuado.

En este sentido, existe una eventualidad en el sector de construcción, y lo es desde el crecimiento agropecuario en la proyección Colombiana que se tiene a la fecha, donde como lo plantea la Alcaldía Mayor de Bogotá (2017) es una actividad que induce mayor productividad de otros sectores económicos para favorecer la ampliación del mercado e incremento de la oferta de bienes y servicios, siendo una expectativa favorable y punto de partida para la toma de decisiones, especialmente en lo que concierne a la organización puesto que es uno de los sectores

que maneja; y en motivo de aclaración; a los cuales se evidencian clientes, que pueden cumplir un rol desde dicho sector.

Por otra parte la organización cuenta con un sistema integrado de gestión de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo que provee de esta forma una expectativa de crecimiento puesto que el solo hecho de contar con dicha normatividad que obliga a una estabilidad organizativa, genera un Plus y una confianza en el mercado con los clientes, sin embargo una primera mirada al esquema de la organización y bajo una estructura orgánica coherente y definida, se evidencia que no cuenta con un plan de direccionamiento estratégico bien establecido, el cual desde la alta gerencia y la organización se observa como una necesidad, puesto que no hay garantías sustanciales que permitan financieramente, una factibilidad de los procesos desde el sistema integrado de gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo, que permitan de igual forma una optimización de los mismos, por esta razón se plantea un referente a lo que hay vigente y en cumplimiento a conformidad con el sistema y en materia legal, la implementación de un direccionamiento estratégico; teniendo en cuenta el sistema integrado de gestión, que permita generar herramientas para conquistar y estabilizar los mercados en alusión a la organización.

1.2. Justificación

Con el desarrollo del proyecto se logra un gran aporte directo a la organización puesto que al crearse el direccionamiento estratégico de la empresa Agrocivil del Sur durante el año 2018 – 2021, podrá quedar estructurada la misión, la visión, políticas, objetos corporativos y evaluación financiera, asegurando una proyección, crecimiento y dinamismo económico, estabilizando cada uno de los procesos de la organización. De esta forma se determinará la eficacia del plan de direccionamiento estratégico y su relación con la organización.

En esta medida se contribuye a la mejora de la oferta de servicios desde una organización con una estructura superior integrando el sistema de gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud

en el trabajo y el plan de direccionamiento estratégico que mejore el alcance para fidelizar los clientes actuales de la organización.

Por otro lado favorece al crecimiento de los autores al permitir plasmar y practicar los conocimientos adquiridos en la presente especialización y de esta manera ejecutar como opción de grado para la obtención del título de especialistas de alta gerencia; en esta misma dirección la universidad adquiere un buen aporte con un proyecto de gran calidad con alto impacto en el área del conocimiento de la alta gerencia, aplicando y demostrando la efectividad y el desarrollo de la especialización, aportando de esta forma estrategias innovadoras que se empalmen con sistemas lógicos como los sistemas de gestión integrados.

1.3. Amplitud del problema

El establecimiento e integración del sistema de gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo en las organizaciones tal como lo plantea la Organización Internacional del Trabajo (2011) favorece la evaluación y mejora continua de los resultados que se obtienen al prevenir los accidentes en el trabajo por medio de un método que guía la obtención de las metas establecidas y apoya el reconocimiento de los factores de riesgo y sus posibles soluciones; en este sentido cuando la organización cuenta con un sistema apropiado, aquellas desventajas o dificultades que se presentan pueden resolverse de manera organizada.

A pesar de lo anterior se necesita realizar una revisión constante de aquellos aspectos que deben mejorarse para poder conseguir las garantías sustanciales y así obtener una factibilidad financiera de los procesos, para lo cual se observa la necesidad de establecer el Direccionamiento estratégico en la organización Agrocivil del Sur Ltda.; porque como lo plantea Zapata, Rodríguez, Puerto, Aguilera y Cruz (2013) se conoce como una técnica que favorece a la gestión de la empresa a largo plazo y juega un papel importante en su desarrollo.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Neiva (Huila) y se constituye como una empresa familiar con certificación en Sistema Integral de Gestión ofreciendo servicios de obra civil como construcción de obras de ingeniería, de edificios administrativos, mantenimiento de

edificios y plantas industriales, construcción de infraestructura vial y obras misceláneas, entre otros. A pesar de que ofrece múltiples servicios y que ha presentado crecimiento en su corta trayectoria, presenta un margen reducido en su plan financiero estratégico en razón a la facturación por venta mensual sin establecer metas claras sobre la utilidad de servicio.

De esta manera hay que identificar hacia dónde va la empresa y como lo plantea Serna (2014) poder obtener utilidades y mantenerse en el mercado gracias a la formulación del Direccionamiento Estratégico.

Lo anterior se evidencia a nivel nacional en múltiples investigaciones que dan cuenta de las ventajas de establecer un Plan Estratégico y de las deficiencias de las empresas al no tenerlo; principalmente disminuye las oportunidades que tienen en el mercado y las metas a largo plazo no planeadas conllevan a un fracaso organizacional, razón por la cual se debe orientar al establecimiento de un óptimo sistema de administración porque como lo plantea Amaru (2009) el crecimiento no se apoya en quien administra sino en la estructura organizacional que está presente.

Por consiguiente el Direccionamiento Estratégico puede aportar a Agrocivil del Sur Ltda. la posibilidad de plasmar estrategias corporativas que fomenten la propuesta de valor y a su vez pueda observarse un crecimiento en la organización.

1.4. Delimitación del problema y alcances del proyecto de investigación

Se realizará el direccionamiento estratégico de la empresa Agrocivil del Sur Ltda. para el año 2018-2021 en base al diagnóstico interno de la organización y apoyado al sistema de gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo, para así fortalecer las ventajas y reducir las debilidades que presenta actualmente dentro del mercado empresarial.

1.5. Preguntas de la investigación

¿Qué tan eficaz resultaría la implementación del Direccionamiento Estratégico en un sistema de gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo, en la empresa Agrocivil del Sur Ltda?

¿De qué manera pueden identificarse las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afectan los diferentes niveles de la organización?

¿Cuáles son los pasos que deben seguirse para plantear el Direccionamiento Estratégico de la empresa Agrocivil del Sur Ltda?

¿De qué manera pueden cumplirse a largo plazo los objetivos propuestos por la organización?

¿Cuáles estrategias favorecen el cumplimiento de objetivos a largo plazo?

1.6. Hipótesis

A continuación se proponen las hipótesis:

- El Direccionamiento estratégico beneficia el cumplimiento de las metas organizacionales.
- El análisis externo e interno favorece la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- El Direccionamiento estratégico se define por medio de las etapas de análisis, formulación e implantación.
- Los objetivos de la organización se desarrollan por medio de estrategias empresariales.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general.

Determinar la eficacia en la implementación del direccionamiento estratégico en un sistema de gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo, de la empresa Agrocivil del Sur Ltda.

1.7.2. Objetivos específicos.

- Realizar un análisis externo e interno en base al sistema de gestión integral establecido en la organización.
- Establecer los pasos para la definición del Direccionamiento estratégico de la empresa Agrocivil del Sur Ltda.
- Identificar estrategias que conlleven al cumplimiento de los objetivos a largo plazo propuestos por la organización.

2. Marco Teórico

2.1. Revisión de la literatura y estado del arte

El Direccionamiento Estratégico se ha convertido en un eje fundamental en las organizaciones puesto que promueve los elementos positivos y disminuye las falencias además de encaminar los objetivos propuestos, por esta razón ha sido tema de investigación en los últimos años. En algunas ocasiones estas investigaciones giran en torno al desarrollo y posicionamiento de las empresas en el mercado.

Un ejemplo claro de esto es la investigación de Adriana Aguilera Castro de la Universidad del Valle en el 2010 titulada “Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación”; donde llega a concluir que este término hace referencia a la incorporación de todos los medios que tienen las organizaciones para poder conseguir los objetivos y metas propuestas. Lo anterior se conjuga con las características del entorno y por ende se presenta una cohesión entre el ambiente y las estrategias dispuestas en la organización que benefician el crecimiento empresarial; sin embargo esto no puede presentarse sin establecer estrategias adecuadas basadas en lo que está disponible y las carencias actuales que se muestran como un eslabón para el desarrollo de la empresa.

Por otro lado, existen investigaciones que aplican el conocimiento del direccionamiento estratégico en una organización específica como se verá a continuación:

Alba Rocío Gómez Ocampo con su investigación titulada “Formulación del direccionamiento estratégico para una empresa del subsector comercio: caso Transmarinas Ltda., ubicada en la ciudad Santiago de Cali” se realizó en el marco de la Universidad Libre Seccional en la ciudad de Cali en el año 2016, tiene como alcances el análisis de los referentes teóricos tanto de las contribuciones como de los modelos del direccionamiento estratégico, además de un análisis de la empresa Transmarinas Ltda. y posterior a esto proponer un Plan de Direccionamiento

Estratégico para la organización; para lo cual se utiliza el enfoque cualitativo basado en la recolección de datos de carácter descriptivo con la observación, además de usar el método inductivo y de análisis. Finalmente se obtuvo como resultado que el direccionamiento estratégico busca por medio de la planeación que las empresas identifiquen para donde van y puedan mantenerse en el mercado, gracias a la formulación y desarrollo de estrategias basadas en un análisis de la empresa; por otro lado se obtuvo que la empresa Transmarinas Ltda. presenta oportunidades y fortalezas que favorecen la ventaja competitiva pero a su vez tiene restricciones como contrabando, devaluación del peso y nuevos competidores; de esta manera proceden a plantear el Direccionamiento Estratégico a base de estrategias y planes de acción.

Diana Fernanda Briceño Rico con su investigación titulada “Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa V&P Seguridad y Salud en el Trabajo” realizada en el marco de la Universidad Tecnológica de Pereira en el año 2014, tiene como alcance formular objetivos estratégicos que favorezcan la toma de decisiones dentro de la organización; para lo cual aplica los conocimientos obtenidos en el Programa de Administración Industrial de la Universidad en una investigación de tipo documental y de campo que se realiza de manera inductiva y conjuga los datos que brinda la empresa junto con las fuentes primarias como la entrevista y la observación. Por medio de esta busca obtener un diagnóstico de la empresa, poder definir su misión, visión y objetivos corporativos, además establecer una estructura organizacional y los procesos administrativos. Finalmente obtuvo como resultado el mejoramiento del direccionamiento estratégico por medio de un análisis interno y externo que evidenció tanto las falencias de la empresa como sus ventajas para así tomar las decisiones adecuadas que impulsen a la empresa a ser más competitiva pero que a su vez tenga control de su proceso interno.

Ángela Patricia Sánchez Lozano plantea la Investigación “Direccionamiento estratégico para una empresa nueva importadora y comercializadora de filtros del sector de autopartes” en el marco de la Pontificia Universidad Javeriana de la ciudad de Bogotá, año 2010. Plantea como objetivo el análisis de factores externos e internos que intervienen en la organización y como se muestra frente a los competidores, además del reconocimiento de la situación estratégica actual y

de las herramientas y lineamientos que deben ser implementadas en la organización. Lo anterior se realiza por medio de las cinco fuerzas de Porter y el análisis DOFA. Finalmente obtuvo como resultado unos factores externos que se presentan como amenazas y la oportunidad de crecer por medio de la innovación y las prácticas amigables con el medio ambiente, en esta medida conciben como estrategias la superación de las expectativas de los clientes manejando un alto nivel de calidad, también conseguir la materia prima directamente del punto de fábrica para disminuir costos.

Ingrid López y Manuel Alfonso Garzón proponen en el año 2010 la investigación “El direccionamiento estratégico en una empresa de alimentos para una zona industrial de Barranquilla” con la cual pretenden indagar tanto la plataforma estratégica como el ambiente externo competitivo y operativo interno, lo cual facilita el establecimiento de estrategias en pro de la organización. Lo anterior en base a un estudio descriptivo con un método de investigación descriptivo y analítico para continuar en la línea de identificación e integración de factores externos e internos presentes en la organización y que inducen el diagnóstico, para lo cual es necesario utilizar fuentes primarias y secundarias como las encuestas a clientes internos y externos, entrevistas, exploración de documentos y textos investigativos. Finalmente por medio del direccionamiento estratégico consiguen formular y evaluar estrategias orientadas a la consecución de metas a corto, mediano y largo plazo no solo favorecedoras del entorno externo sino también asociadas a la estructura interna, de esta misma manera se observa de manera completa el estado actual de la organización tanto con sus virtudes como debilidades y limitaciones bajo las variables de la industria y tasas de crecimiento, fortalezas y amenazas, competidores; todo esto generando conciencia de la situación actual y promoviendo acciones de mejora continua.

Diego Alexander Zuluaga Valero y Gabriel Arturo Caipa Olaya con la investigación titulada “Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & Cia S.A.” realizada en el marco de la Universidad de la Salle de Bogotá en el año 2009, tienen como alcance descubrir las herramientas necesarias para desarrollar mejor los procesos internos y alcanzar las metas propuestas, por otro lado busca aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera de

Administración de Empresas y además favorecer el desarrollo económico de la empresa. Lo anterior se desarrolla con un método descriptivo apoyado en el análisis DOFA con herramientas de investigación como la encuesta de satisfacción, entrevista estructurada y observación. Como resultados de la investigación se obtiene el conocimiento del Direccionamiento estratégico como herramienta fortalecedora del cambio y de las tareas y procesos administrativos, además de establecer estrategias para modificar y corregir las debilidades presentes, que pueden posicionar la organización en un buen nivel dentro del sector.

Dolly Hayde Quevedo Ibañez y Falon Mayerly Rodríguez Camacho en el 2008 presentan la investigación titulada “Direccionamiento estratégico para la empresa Mavitours Transportes Especiales S.A.” en el marco de la Universidad de la Salle en Bogotá; con el propósito de elaborar un diagnóstico de la organización que manifieste la situación actual por medio de una matriz DOFA que desencadena la elaboración de un Plan Estratégico. La investigación es de tipo exploratoria y descriptiva apoyada en referentes teóricos y herramientas de recolección de datos como la observación, encuestas y documentos e informes internos. Los autores obtienen un diagnóstico de la organización que facilita la planeación de estrategias para favorecer las fortalezas y disminuir las debilidades y amenazas, adicionalmente se forman procesos internos y se organizan planes y actividades encaminadas a conseguir las metas institucionales, pero a su vez a generar capacitaciones para los empleados en pro del mejoramiento de las habilidades, el clima organizacional y el sentido de pertenencia dentro de la empresa.

2.2. Marco teórico

Administrar una empresa, es un ejercicio por el cual se toman determinadas decisiones, desde acciones que se orientan hacia un futuro, una proyección, un deseo de crecimiento y con base en un análisis diagnóstico real de la compañía, puede influir en un crecimiento de la misma desde los múltiples aspectos y procesos que allí confluyen, de esta forma, se integran una serie de servicios y como lo expone Bernal (2014) busca mayor competitividad gracias al cumplimiento de los objetivos de manera eficiente y eficaz; para Agrocivil del Sur Ltda se hace alusión a productos, desde una perspectiva de la administración, de la organización.

De esta forma, ¿Qué es direccionamiento estratégico? Se encuentra definido por Camacho (2002) (citado por Estrada, Saumett y Bahamón, 2017) como un enfoque gerencial que busca que la organización esté encaminada en su totalidad a los mismos objetivos por medio de unas acciones estratégicas. Consiste en tener una serie de objetivos cambiando la situación de la organización que se tiene en un momento determinado, para normalmente mejorarla, por lo tanto, no se trata simplemente del ejercicio de la administración, con elementos básicos diarios, sino, la implementación de objetivos, planificación de una serie de actuaciones y control de dichos objetivos anteriormente definidos. En este sentido, Pulido Riveros (2009) expresa que el direccionamiento estratégico posee 3 fases fundamentales:

- El análisis de la situación interna y externa: Por medio del cual se conoce la situación propia de la empresa, el entorno en el que se encuentra, el nivel de beneficios se obtiene de las utilidades y genera una perspectiva de futuro sólidas, esto con base a posibilidades de crecimiento respondiendo de forma directa ¿Dónde están o donde se encuentran en la actualidad? Por lo tanto, este primer momento se resume en el conocer la situación de la empresa.
- Proposición del futuro organizacional: Por medio del cual, se establece una serie de posibilidades de la empresa y se escoge aquella que mejor se adapte a los objetivos, como la potencialización de servicios, reinversión, centrarse en un sector económico y de mercado, de esta forma en la elección estratégica se decide de forma concisa lo que tiene que hacer.
- Planteamiento de estrategias pertinentes: Es un conjunto de análisis de la forma en la que se implanta precisamente la estrategia, controlando la materialización del objetivo deseado, dicho control es necesario para conocer si la estrategia realmente está generando lo planificado.

De esta forma la planificación estratégica se aleja de un análisis diario o de improvisación de toma de decisiones diarias, conociendo las posibilidades de determinadas acciones puestas en práctica en el mercado, así como el conocimiento de aspectos externos a la organización, como la competencia, aprovechando o creando estrategias positivas para el crecimiento en proyección de la empresa, puesto que lo que afecta a la empresa, afecta a todas las empresas.

De tal razón y bajo este primer sustento teórico, se va a desarrollar el entendimiento de las teorías que acompañan el direccionamiento estratégico, el cual contempla la definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día.

Castellanos y Corzo (2013) plantean que el direccionamiento estratégico se fundamenta en la comprensión del negocio y la formulación de la misión estratégica, además en la implantación de objetivos y metas, que procederán al diseño y ejecución del plan estratégico.

Por otro lado Silva Murillo (2010) concibe cuatro fases para la implementación de un modelo estratégico que se definen de la siguiente forma:

- a) Diagnóstico estratégico, que comprende el Análisis Interno (Microambiente) y el análisis Externo (Macroambiente). En esta fase se trata de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- b) Análisis estratégico, que trata de comprender la posición estratégica de la organización. Para esta tarea se usa la matriz DAFO, la matriz BCG, etc.
- c) Elección de la estrategia, que se refiere a la formulación de las posibles acciones a emprender. Se definen las bases para elegir las estrategias adecuadas a través de la selección de alternativas.
- d) Implantación de la estrategia, que se refiere a la planificación y puesta en práctica de las estrategias coordinando con el nivel de decisión operativo.

Por consiguiente se enuncian los componentes esenciales que favorecen la materialización del direccionamiento estratégico según Castellanos y Corzo (2013):

1. **Principios y valores corporativos:** “Es el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. No hacen parte de la Misión y Visión pero si son el soporte de ellas”.
2. **Misión:** “La misión es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización”

3. **Visión:** “La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el mercado de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, es definida por la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integran al equipo gerencial a su alrededor”.
4. **Objetivos Corporativos:** “Son los resultados que una empresa espera alcanzar en el desarrollo de la misión y la visión. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro”
5. **Matriz DOFA:** “El análisis DOFA es una de las herramientas esenciales que provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora”
6. **Análisis externo o auditoria del entorno:** “Para este análisis se utiliza el POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa”.
7. **Análisis interno auditoria organizacional:** “Consiste en diagnosticar el estado actual de la empresa utilizando una herramienta llamada P.C.I.(Perfil de Capacidad Interna), que permite evaluar las Fortalezas y Debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo”

Finalmente, Zapata Domínguez (s.f.) explica de forma concisa la implementación de un direccionamiento estratégico en tres fases que profundizan lo descrito al inicio del presente apartado que son el análisis estratégico, la formulación estratégica y la implementación estratégica.

Análisis estratégico: Se basa en la ejecución de un análisis de la organización tanto interno como externo que impulsa más adelante la formulación e implementación de estrategias. Los subprocesos que la componen son:

- Historia de la organización
- Análisis del Entorno
- Análisis interno

- Matriz de análisis integrado DOFA

Formulación estratégica: Se profundiza en lo siguiente:

- Análisis de escenarios
- Visión
- Misión
- Valores
- Políticas
- Estrategias

Implantación de la estrategia: Se ejecuta en consideración a los siguientes temas:

- Estructura organizacional
- Sistema de seguimiento e indicadores del plan y cuadro de mando integra (Balanced Scorecard)
- Plan de Acción
- Plan de Trabajo
- Presupuesto anual y plurianual

2.3. Marco conceptual

Teniendo en cuenta la importancia de un lenguaje técnico a la hora de comprender el direccionamiento estratégico para la empresa Agrocivil del Sur Ltda., se tendrán en cuenta los siguientes conceptos:

Administración: Proceso de funciones como la planeación, organización, dirección, coordinación y control, con los cuales se interviene en la empresa y en general en las organizaciones, para conducirlas al logro y sus objetivos (López, 2005).

Planificación: El proceso de planificación incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012)

Organizar: Es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Estructura Organizacional: El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012)

Dirigir: Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacional y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Controlar: Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012)

Estrategia: Teóricos como Grant (1999) definen la estrategia como: “Capacidad de relacionar recursos para alcanzar mejores desempeños y rentabilidades, donde la innovación y la imposibilidad de imitación que residen en las competencias y capacidades únicas de la organización, son la base para asegurar la supervivencia y mejores desempeños” (citado por Rivera y Malaver, 2011)

Objetivos: Propósitos que la empresa ha fijado cumplir a nivel estratégico y en términos de desempeño de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo.

Meta: Resultado específico que cuantifica el propósito a lograr y que la empresa ha establecido para un término de tiempo bajo condiciones y estrategias previstas en su Sistema de Gestión.

Plan de Acción: Conjunto de acciones a implementar que se establecen para mejorar a partir de la corrección de desviaciones, prevenir la recurrencia de estas desviaciones, prevenir la ocurrencia de posibles desviaciones y ampliar la capacidad para realizar sus actividades misionales con el objeto lograr el cumplimiento satisfactorio de los objetivos y las metas trazadas.

Planificación estratégica: Según Almuiñas (1999) (citado por Almuiñas y López, 2012) se reconoce como:

“Proceso (conjunto de actividades y operaciones interrelacionadas entre sí, que producen un resultado sinérgico), que tiene como uno de sus objetivos básicos la formulación de la Estrategia institucional. Exige el ajuste continuo a las nuevas condiciones del entorno y contempla los posibles desarrollos futuros. Toma en cuenta variables, que la planificación tradicional no considera en todas sus magnitudes: variables políticas, los juegos de poder de los actores influyentes en la realidad social y los estudios de viabilidad, entre otras”.

Indicador: Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, que permiten seguir el desempeño de un proceso o cumplimiento de un objetivo.

Efectividad o Productividad: Conjunción entre eficiencia y eficacia; resultado de una producción o prestación de un servicio sobre la cantidad de actividades y trabajos necesarios para alcanzar dicha producción o prestación de servicio, con las características especificadas.

Eficiencia: Relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

Eficacia: Medida en la que las actividades planeadas se llevan a cabo y alcanzan los resultados esperados.

Revisión: Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

Conveniencia: Correlación y conformidad entre los resultados y las expectativas establecidas; Favorabilidad, utilidad o provecho de las actividades desarrolladas.

Adecuación: Grado en que el desarrollo de las actividades de la empresa se ajusta, acomodan o alinean con los requisitos aplicables y satisfacción esperada de estas, para el logro de los objetivos estratégicos de la misma.

Sistema de Gestión: Conjunto de actividades o elementos mutuamente relacionados o que interactúan, para establecer la política, los objetivos y el logro de estos, a fin de dirigir y controlar una organización.

Compromiso: Obligación contraída, empeño, promesa, convenio al que se somete el personal de la empresa al cumplimiento de actividades, tareas y resultados.

Requisito: Circunstancia o condición necesaria para algo; necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Requisitos Legales: Son los requisitos contenidos expresamente en las normas legales nacionales vigentes de carácter general, tales como: leyes, tratados internacionales, convenios, decretos, resoluciones, circulares, acuerdos, ordenanzas, sentencias de constitucionalidad de la Corte Constitucional, sentencias de nulidad del Consejo de Estado.

Requisitos de otra índole: son aquellos requisitos que aplican solamente entre las partes interesadas o involucradas, como por ejemplo una convención colectiva, contratos comerciales, contratos laborales, reglamento de trabajo, reglamento de higiene y seguridad, guías, normas técnicas, etc.

Partes interesadas: son todas aquellas personas jurídicas o naturales que perciban cualquier afectación de forma directa o indirecta sobre las actividades y o lugares en los que interviene Agrocivil del Sur Ltda. Son partes interesadas los funcionarios de la organización, contratistas, proveedores, clientes, comunidades, socios, entre otros.

Cliente: Personas jurídicas o naturales que adquieren los productos y servicios que ofrece la empresa.

Cambio. Alteración permanente o temporal con relación a una situación existente en actividades, instalaciones, operaciones de un proceso que modifique o altere los riesgos existentes.

Administración del cambio. Planeación de cualquier cambio en la organización o en sus procesos que pueda afectar el Sistema de Gestión.

Comunicado: Mecanismo que permite de manera formal hacer pública una información sea vía e-mail, llamada telefónica, cartelera, buzón de sugerencias, comunicación formal.

Comunicación: Proceso de comunicación en el cual hay un receptor y un emisor, se transmite un mensaje de interés.

Comunicación interna: Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador.

Comunicación Externa: La comunicación externa se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales.

Participación: Proceso mediante el cual se hacen aportes a un sistema de acuerdo con el rol desempeñado y al interés generado por el beneficio mutuo.

Experiencia: Factor que toma en cuenta la cantidad de tiempo mínimo de desempeño previo, en trabajos de la misma naturaleza del cargo, para poder ejercer las funciones que le corresponden.

Competencias: Factores que conjugan la educación, formación, habilidades y experiencia conformando un rango de efectividad respecto a la realización y naturaleza de un cargo.

2.4. Marco contextual

Resulta importante contextualizar la investigación por medio de la descripción de la ciudad y región donde se encuentra Agrocivil del Sur Ltda. Esta es la ciudad de Neiva capital del departamento del Huila (Colombia) localizada entre la Cordillera Central y Oriental, presenta una altura de 442 metros sobre el nivel del mar y una extensión territorial de 1533 km² (Secretaría de Salud Municipal de Neiva, 2014). A continuación se observa el mapa del Departamento con su ciudad capital y algunos municipios.



Figura 1. Ubicación Geográfica de Neiva. Fuente Google Maps.

La ciudad de Neiva se encuentra ubicada en una posición estratégica que favorece la agricultura, ganadería, comercio y minería; de esta manera se considera la principal ciudad del suroccidente de Colombia en el eje de la economía siendo un punto a favor para inversión de capital por las plataformas comerciales, nacionales y extranjeras (Secretaría de Salud Municipal de Neiva, 2014).

Sin embargo el rápido cambio presenciado por la contaminación global, ha ocasionado que se modifiquen las apuestas productivas en la región, puesto que como lo expresa el Dane (2015) la extracción del petróleo y el sector agropecuario ha ido decreciendo, pero se ha observado aumento significativo en la industria, electricidad, gas, agua y construcción, lo cual modifica los lineamientos y metas que se proponen en el Departamento, para que finalmente se observen las apuestas productivas: Agroindustrial, turística, piscícola, minera y energética.

En este sentido las empresas han buscado mejorar para poder competir en el mercado y una estrategia ha sido fortalecer el área de los sistemas de gestión porque no solo se toman como requisitos sino que ayudan al cumplimiento de las metas, siendo el sector de construcción uno de los que se apoya en este tema para poder mantenerse en el mercado; por este motivo, este sector al tener mayor crecimiento en la ciudad y departamento, debe reflejar en las prácticas internas de las empresas mayor compromiso y adaptación al mundo cambiante.

2.5. Marco legal

La empresa Agrocivil del Sur Ltda. está constituida, como se indica, como sociedad limitada, dirigida por sus dos socios, ROBINSON CHARRY TAVERA y YURANY RAMOS LOSADA, y en calidad de gerente ROBINSON CHARRY TAVERA. Para la empresa es de medida y comprensión continua, cumplir con las disposiciones legales que impone el Estado, acatando y cumpliendo con los requisitos legales vigentes, de esta forma se encuentra legalmente constituida, para efectos del Decreto 410 de 1971 o código de comercio:

Decreto 410 (1971):

- ✓ Expresado en sus artículos **1- 13- 14- 19 - 20 - 25 - 26 - 30 -31 - 32- 33.**

Así como los Decretos 1879 DE 2008 por el cual se reglamentan la Ley 232 de 1995, el artículo 27 de la Ley 962 de 2005, los artículos 46, 47 y 48 del Decreto Ley 2150 de 1995 y se dictan otras disposiciones.

Un compromiso inexorable de la organización es el cumplimiento de la Ley 100 de 1993, en el cumplimiento del pago al sistema de seguridad social, al igual que la Ley 1562 de 2012 en materia del Sistema de riesgos laborales, también el DECRETO 1295 DE 1994 "Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales" Decreto 1295(1994). Y en expresión al sistema de gestión integral, dando cumplimiento al DECRETO 1072 DE 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo" Decreto 1072 (2015).

De tal forma, y aplicando el cumplimiento de la protección de la información de los clientes, proveedores y empleados, se da cumplimiento desde los valores corporativos a la Ley de protección de la información, Ley 1581 de 2012, el cual se destina mediante lista maestra de documentos, la restricción de cierta información y los mecanismos de comunicación interna y con los clientes, protegiendo su integridad y el hábeas data Constitucional.

Finalmente y atendiendo al compromiso con la DIAN, la organización da cumplimiento a lo establecido en el Decreto 624 DE 1989 "Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales" Decreto 624 (1989).

2.6. Matriz de análisis teórico

Tabla 1. *Matriz de Análisis Teórico*

Dimensiones:	Análisis estratégico	Formulación estratégica	Implantación estratégica
Componentes:	- Historia de la Organización - Análisis del Entorno - Análisis Interno - Matriz DOFA	- Proyecto Empresarial - Análisis de escenarios - Estrategias	- Estructura Organizacional - Balanced Scorecard - Plan de Acción - Plan de Trabajo - Presupuesto anual y plurianual
Elementos a considerar	Variables e Indicadores asociados	Preguntas asociadas	Fuente
Dimensión: Análisis estratégico			
Elemento 1: Debilidades	Proporción de debilidades de la organización	¿Qué debilidades se presentan en la organización?	Grupo focal, Taller.
Elemento 2: Oportunidades	Proporción de oportunidades de la organización	¿Qué oportunidades brinda el entorno que favorece la organización?	Grupo focal, Taller.
Elemento 3: Fortalezas	Proporción de fortalezas de la organización	¿Qué fortalezas se presentan en la organización?	Grupo focal, Taller.
Elemento 4: Amenazas	Proporción de amenazas de la organización	¿Cuáles son los factores ambientales que afectan negativamente la organización?	Grupo focal, Taller.
Dimensión: Formulación estratégica			
Elemento 1: Visión		¿Para dónde va la organización?	Documentos, taller.
Elemento 2: Misión		¿Cómo alcanzar los objetivos propuestos?	Documentos, taller.
Elemento 3: Valores		¿Qué valores corporativos definen la cultura organizacional?	Documentos, taller.
Elemento 4: Políticas		¿Cuáles son las normas y responsabilidades que deben seguir los empleados para la toma de decisiones?	Documentos, taller.
Dimensión: Implantación estratégica			
Elemento 1: Diseños organizativos	Estudios sobre los diseños organizativos	¿La estructura de tareas y responsabilidades es acorde con las estrategias formuladas?	Documentos, Observación.
Elemento 2: Controles estratégicos	Implementación de controles estratégicos	¿Las estrategias ejecutadas dan los resultados esperados?	Documentos, Observación.

2.7. Síntesis del contexto teórico

El Producto Interno Bruto ha ido incrementando debido a algunos sectores de la economía, según la Alcaldía Mayor de Bogotá (2017) para el 2013 subió en un 4,9% gracias a construcción, suministro de servicios básicos, actividades de servicios sociales, comunales y personales, ya para el 2014 las mejorías se presentaron principalmente por el sector de construcción. En este sentido la empresa Agrocivil del Sur Ltda. se desenvuelve en un sector que favorece la calidad de vida de las personas y la productividad de otros sectores.

A pesar de lo anterior, es necesario tener establecido un sistema de gestión integral que favorece el buen desempeño de cada una de las partes de la organización; adicional a esto la formulación del direccionamiento estratégico es un propósito que va a fortalecer la consecución de las metas institucionales, tal como puede apreciarse en otras investigaciones como la de Briceño (2014) en donde el diseño de un plan estratégico deja como resultado una misión, visión, principios corporativos, política de calidad, objetivos estratégicos y una estructura organizacional mejoradas que conducen al crecimiento de la organización.

En esta misma línea Zuluaga y Caipa (2009) confirman la importancia de enunciar un direccionamiento estratégico basado en el análisis interno y externo de la organización porque favorece el crecimiento y desarrollo de la empresa.

3. Metodología

3.1. Tipo de investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo puesto que como lo expresa Bernal (2010) no brinda explicaciones de ciertas situaciones sino que describe, como su nombre lo indica, cierto fenómeno y a su vez puede favorecer el diseño de guías, productos, entre otros. De esta manera por medio de la elaboración de un diagnóstico de la empresa Agrocivil del Sur Ltda. puede lograrse el cumplimiento de los objetivos al identificar la situación actual de la organización. Por otro lado se utiliza el método deductivo para así poder examinar los fenómenos particulares de la organización en base a la revisión teórica realizada, puesto que como lo expresa Maya (2014) este tipo de razonamiento nace de una verdad universal y se dirige a las situaciones particulares.

3.2. Técnicas de investigación

La recolección de datos de la presente investigación se realiza por medio de una triangulación, que es considerada, así como lo plantea Aguilar y Barroso (2015) como una herramienta que maneja diversas fuentes de información a la hora de recoger datos y así promueve la comprobación de la información recogida; esta triangulación se realiza con grupos focales, talleres y encuestas, análisis de documentos y observación.

En este sentido los grupos focales como técnica aporta información de las experiencias, actitudes y creencias de los participantes que se desenvuelven fácilmente en un ambiente interactivo (Hamui Sutton y Varela Ruiz, 2013), además los talleres ayudan a que los participantes puedan dar su punto de vista y a la vez aportar a la construcción del producto final, al igual que la encuesta a los clientes que aporta conocimiento sobre el grado de satisfacción presente. Por otro lado el análisis de documentos como artículos, libros y publicaciones de la temática complementan la información que se adquiere de manera interna y sirve de ayuda para proponer nuevas estrategias. Adicionalmente la observación da cuenta de los datos que no dan a conocer las entrevistas pero muestra la dinámica de la empresa, puesto que como lo plantea Campos y Lule (2012) se utiliza para realizar un registro visual y verificable de lo que sucede para posteriormente analizar, describir o explicar.

Finalmente, la triangulación conlleva a la elaboración del diagnóstico interno y externo y a la realización de la matriz DOFA que por medio del reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se obtengan nuevas estrategias para mejorar el Direccionamiento Estratégico.

3.3. Validez de la investigación

Tabla 2. *Validez de la Investigación*

CRITERIO DE VALIDEZ	DIMENSIONES	MEDIDAS ADOPTADAS
Credibilidad / Validez interna	El Direccionamiento estratégico aplicado a la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulación de la información por medio de entrevistas semiestructuradas y encuestas, análisis de documentos y observación. - Apoyo constante en los empleados de la organización. - Elaboración del cronograma de actividades.
Transferibilidad / Validez externa	Las teorías empleadas pueden ser aplicadas en otras investigaciones solo teniendo en cuenta las características particulares de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - El análisis de documentos expone la aplicabilidad del Direccionamiento Estratégico en múltiples investigaciones. - Las características de cada organización orientan la formulación de las estrategias empresariales.
Fiabilidad / Fidelidad	<p>Los resultados son consistentes en otras investigaciones.</p> <p>Los resultados son coherentes con la información recogida y los objetivos planteados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza una revisión teórica de la temática. - Se analiza el marco contextual de la organización. - No se limita a una sola técnica para recolectar información.
Confirmación	La interpretación de los investigadores confirma la teoría investigada y los resultados obtenidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulación de la información. - Auditoría de confirmación por parte del asesor.
Integridad	Los datos obtenidos presentan bajo nivel de información equívoca debido a la importancia de obtener resultados orientadores al mejoramiento empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> - Acercamiento previo a los entrevistados.

Coherencia	La Coherencia implica que el planteamiento del problema está acorde con los objetivos propuestos.	<ul style="list-style-type: none"> - Planteamiento y entendimiento del problema de investigación. - Investigación de la literatura. - Identificación de las técnicas de recolección de datos. - Planteamiento de los resultados y análisis.
-------------------	---	---

3.4. Metodología a seguir para alcanzar cada uno de los objetivos específicos

Tabla 3. *Metodología para alcanzar cada objetivo específico*

OBJETIVO	METODOLOGÍA
Realizar un análisis externo e interno en base al sistema de gestión integral establecido en la organización.	Se realiza una revisión bibliográfica sobre la definición, características y aplicabilidad del direccionamiento estratégico, tanto a nivel nacional como internacional, además se buscan proyectos de investigación que han aplicado el Direccionamiento Estratégico en alguna organización. Posteriormente se hace una revisión de los documentos internos de Agrocivil del Sur Ltda. para conocer su sistema de gestión, organigrama y procesos internos, posterior a esto se diseñan los formatos del taller para aplicarlos a los empleados y así poder plasmar la historia de la organización, el análisis del entorno e interno y consolidar la matriz DOFA.
Establecer los pasos para la definición del Direccionamiento estratégico de la empresa Agrocivil del Sur Ltda.	Al realizar la revisión bibliográfica e identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se procede a esclarecer los pasos para definir el Direccionamiento estratégico y así plantear el proyecto empresarial y realizar el análisis de escenarios que conllevan a la formulación de estrategias.
Identificar estrategias que conlleven al cumplimiento de los objetivos a largo plazo propuestos por la organización.	Finalmente se relacionan las estrategias y objetivos con el desempeño y los resultados esperados para poder plantear el Plan de Acción y de Trabajo que va a garantizar que las estrategias escogidas cumplan los objetivos a largo plazo propuestos por la organización.

3.5. Esquema general del proceso de la investigación



Figura 2. Esquema general del proceso de investigación

4. Análisis Estratégico

4.1. Historia de la Organización

Un 11 de agosto de 2011 en la ciudad de Neiva – Huila, nace una organización con grandes aspiraciones, deseos y anhelos de consolidación. Su estructuración se remonta a la visión y pasión de Robinson Charry Tavera, Gerente y dueño de la compañía, quién propendió crear una compañía familiar, amena y satisfactoria que pudiera generar una rentabilidad y un crecimiento exponencial desde los servicios que se iban a prestar. Agrocivil del Sur, razón social y nombre, se oficializó por tres hechos importantes. El primero por la influencia del Gerente como profesional en Medicina Veterinaria y Zootecnia y su experiencia en el sector agropecuario y agroindustrial, conformó el servicio Agrario. Una segunda razón fue por el amor y el conocimiento integral de los procesos en obras civiles de la ingeniera Yurany Ramos, se integra el Sector de obras civiles, y finalmente el hecho visionario y formal de la compañía, fue la pretensión de dar soluciones técnicas a las necesidades del sector Sur Colombiano: Huila, Tolima, Caquetá y Putumayo.

La formalización fue el primer reto para la compañía, en un principio los trabajos que se realizaban, eran desde la perspectiva informal, y apuntalaban a la realización de mantenimiento en obras civiles, su constitución no fue sencilla, se tuvo que realizar un proceso de aprendizaje en materia legal, contable y administrativa, primero para certificarse como organización legal y segundo para la búsqueda de experiencia, reconocimiento y credibilidad como compañía a nivel local. Por lo tanto la primera lucha, es una lucha de perseverancia, creencia y amor por lo que se hace, su constitución y sus primeros años no fueron fáciles, los gastos en ocasiones alcanzaban niveles críticos, sin embargo, tenían la fortuna personal y a su vez integrada como fortaleza debido a que, la organización nace a la cabeza de dos profesionales con experiencia en el medio en el que se desempeñaban y reconocimiento en relaciones públicas, y, desde el primer año de 2011 se concreta el primer cliente, Contegral, empresa reconocida a nivel nacional, en donde se realizaron trabajos de mantenimiento en obras civiles del centro operativo en Neiva.

Agrocivil del Sur es un sueño hecho realidad, están comprometidos con el crecimiento económico y humano, motivados por tener una conciencia de responsabilidad social y empresarial, el sector más fuerte en un principio fue el Agrario, sin embargo, las dinámicas económicas que están en constante cambio, hicieron que la compañía tuviera un crecimiento exponencial en el sector de obras civiles, la formalización y crecimiento en dicho sector dieron frutos a partir del 2015, y aun en la actualidad pueden brindar un espacio en el sector de la contratación y de obras civiles, ceñidos bajo una estabilidad laboral a aquellos colaboradores que se destacan por su amor y pasión del deber y su visión de construir futuro. Posteriormente, en el año 2016, el 20 de octubre se autoriza la certificación en ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001 y para el 29 de noviembre, reciben la gran noticia de la certificación de las normas Internacionales constituyéndose como una empresa a la vanguardia y compromiso con el país, sus clientes y sus empleados.

A partir del 2016 se estructura en la compañía 7 grandes valores que influyen el comportamiento de cada una de las personas que componen la gran familia, a saber: *Calidad, Seguridad, Amor Ambiental, Liderazgo, Compromiso, Talento Humano y Responsabilidad*, cada uno de ellos se conforman y propenden por las relaciones sociales optimas entre los colaboradores, sin embargo desde su nacimiento, la organización está integrada desde la visión de seriedad, cumplimiento y calidad en cada proceso y/o proyecto que se realiza , y a su vez, las relaciones que se manejan entre organización y clientes, se basan en el respeto y la mejora continua, apoyando su continuo crecimiento y solidez económica, coadyuvando desde el sistema de gestión al de los clientes como Contegral, Engesa, Codensa, Ceagrodex del Huila.

Los colaboradores constituyen el valor más preciado, por lo tanto desde el inicio de la organización se han realizado procesos de fidelización, sin embargo y aunque se tiene el conocimiento de que no es sencillo, hay personas en la organización que llevan con su acompañamiento por 4 o 5 años, lo cual da la fortaleza de seguir adelante, siempre perseverando porque inspira entusiasmo saber que existen personas que realizan sus labores con todo el cariño fundamentado en las buenas prácticas, la ética, el compromiso y las sanas e integrales relaciones humanas, también con empresas con experiencias y grandes reconocimientos como el Fondo Ganadero del Huila, Metalpar, Químicos Gama.

4.2. Análisis del Entorno

4.2.1. Análisis de los Entornos Generales

Para poder ahondar en el mercado actual de la construcción de obras civiles específicamente en el segmento del sector agroindustrial, es ineludible identificar los entornos en donde se desenvuelve la organización puesto que esto influye en sus operaciones presentes y futuras. De esta manera a continuación se conocerán los factores externos que afectan a la organización de acuerdo a cada entorno.

4.2.1.1. Entorno Demográfico

El campo de acción de la compañía está basado en la población de los departamentos de Huila con 1.182.944 habitantes, Tolima con 1.416.124 habitantes y Cundinamarca con una población de 2.762.784 habitantes según las proyecciones de población para el 2017 del Gobierno Digital de Colombia.

En el departamento del Huila puede observarse que la mayor cantidad de la población oscila entre los 0 y 24 años, sin embargo la edad productiva se mantiene en un rango superior a las personas de la tercera edad por lo cual se encuentran aproximadamente un 60% de personas, tanto hombres como mujeres, que son denominadas población en edad para trabajar.

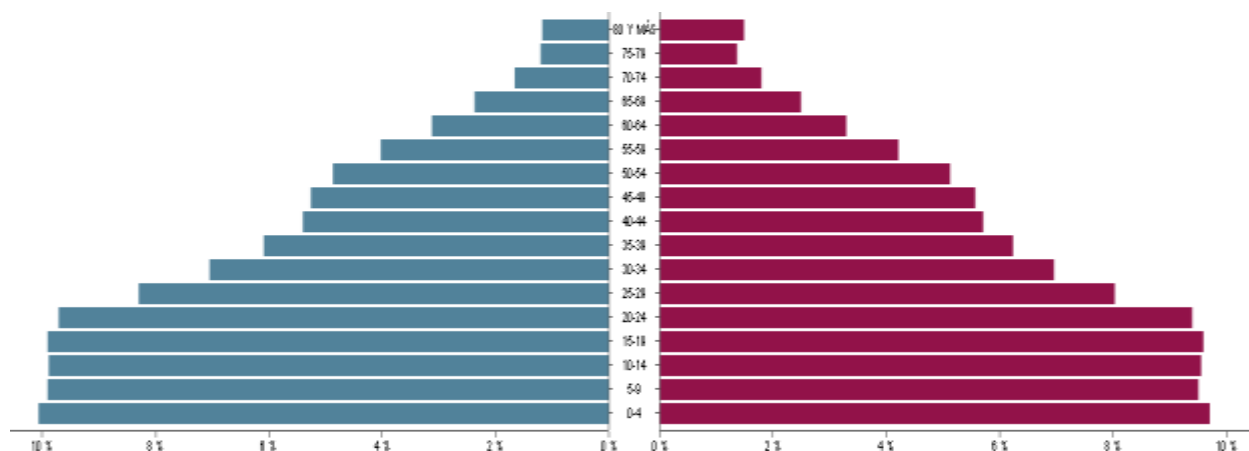


Figura 3. Grupos quinquenales de Edad en el Huila.
Fuente: DANE.

En este mismo sentido, en el departamento del Tolima puede observarse que la mayor cantidad de la población también oscila entre los 0 y 24 años, y a pesar de que la población en edad para trabajar es superior a las personas de la tercera edad, el porcentaje de este segmento es inferior al del departamento del Huila.

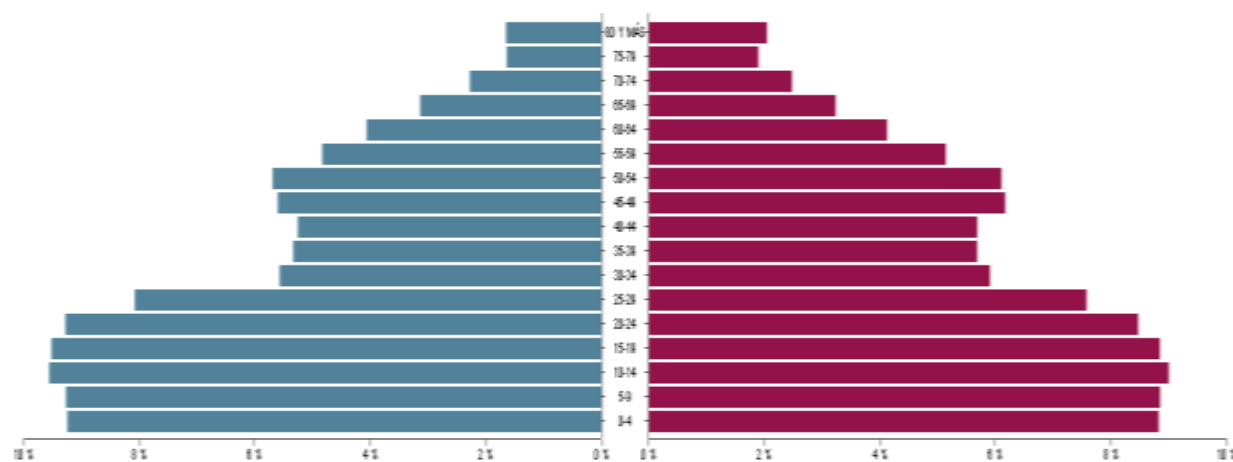


Figura 4. Grupos quinquenales de edad en el Tolima.
Fuente: DANE.

Por otro lado en el departamento de Cundinamarca puede observarse que el segmento que va entre 25 y 29 años aumenta en comparación con los otros dos departamentos y el segmento de 20 a 24 años tanto de mujeres como de hombres es el más grande de todos y finalmente los más pequeños pertenecen a las personas de la tercera edad.

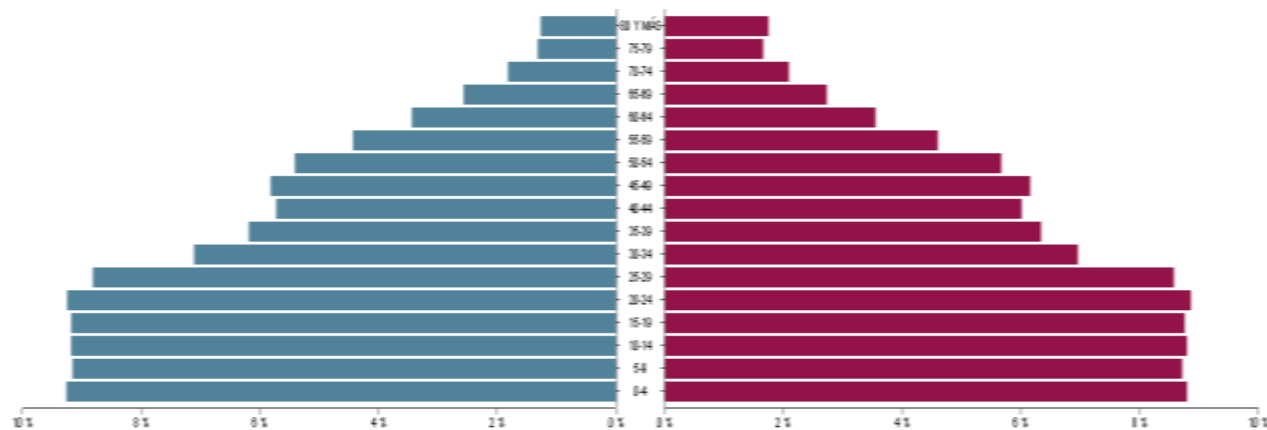


Figura 5. Grupos Quinquenales de edad en Cundinamarca.
Fuente: DANE.

Por consiguiente se observan los grupos étnicos y su porcentaje de acuerdo a los tres departamentos basado en la proyección del DANE (2005), en donde Tolima presenta mayor porcentaje de indígenas y Cundinamarca presenta mayor porcentaje en cuanto a la población de negro(a), mulato y afrocolombiano de acuerdo a su población total.

Tabla 4. *Población por pertenencia étnica en los departamentos del Huila, Tolima y Cundinamarca*

POBLACIÓN ÉTNICA	PORCENTAJE (%) POR DEPARTAMENTO		
	HUILA	TOLIMA	CUNDINAMARCA
Indígenas	0,884	4,2	0,33
Rom (Gitanos)	0,004	0,001	0,00
Raizal de San Andrés y Providencia	0,001	0,004	0,01
Negro(a), mulato y afrocolombiano	0,987	1,2	3,30
Ninguno de los anteriores	98,124	94,52	96,36

Por otra parte la Tasa Bruta de Natalidad para los tres departamentos presenta datos diversos pero que llevan a la misma conclusión de que ha descendido por la variante de la estructura familiar que ha pasado de ser numerosa a estar integrada por 1 o 2 hijos y que en el análisis del 2014 para el departamento del Huila se presenta 17,69 nacimientos por cada 1000 habitantes, en cambio en el 2011 la tasa de natalidad del Tolima estaba en 14,14 nacimientos y en Cundinamarca 13,34 nacimientos por cada 1000 habitantes.

A pesar de los datos variantes anteriores, la Tasa Bruta de Mortalidad presenta pocas variaciones y demuestra que en el departamento del Huila en el año 2014 se presenta 4,46 personas fallecidas por cada 1000 habitantes y en el año 2011 en Tolima 5,49 personas fallecidas por cada 1000 habitantes; tasas que no son compartidas por Cundinamarca puesto que su nivel es mayor con 13,3 fallecidos por cada 1000 habitantes.

Finalmente, la Tasa de Migración indica que los departamentos del Huila y Cundinamarca posiblemente presentan problemas de desempleo y conflictos étnicos porque es mayor la tasa de Inmigración que de emigración, con 2,438 y 3,1 personas por cada 1000 habitantes respectivamente; en cambio en el departamento del Tolima la tasa es de -8,16 que indica que es mayor la cantidad de personas que salen del departamento que las que ingresan.

4.2.1.2. Entorno Cultural

Los cambios socioculturales tienen un fuerte impacto en el crecimiento de la economía del sector agroindustrial del país, por tal motivo las empresas deben fortalecer las relaciones sociales y de esta manera darse a conocer en el medio para generar relaciones estratégicas y así formar alianzas estratégicas que permitan ampliar los portafolios de servicios siendo flexibles y poder satisfacer las necesidades de los clientes. Según la publicación de Portafolio (2018), las tendencias de consumo para los siguientes años son:

La vida limpia: tendencia que se caracteriza por llevar una vida sana, lo que impulsara a restaurantes, deportes, viajes y empresas que elaboran productos alimenticios con certificaciones de inocuidad.

Prestación de servicios: La participación, intercambio y suscripción serán cada vez más comunes, los mayores canales de comunicación a hecho que se incremente la cultura del reclamo, esto hará que las empresas deban centrarse en la atención al cliente.

Flexibilidad laboral: Los consumidores actuales muestran una mayor predilección hacia una mayor flexibilidad laboral y emprendimiento, lo que va a requerir que las marcas muestren un espíritu de adaptación.

La realidad virtual: Ya es el presente y esto va a cambiar por completo el consumo, obligando a las empresas a desarrollar tecnologías para estas plataformas, enfocadas a que los clientes sean capaces de ver los productos desde su casa o empresa como si fueran al sitio de venta.

Campañas y promociones: La crisis financiera aun tiene efecto en los consumidores, por lo que va hacer clave las campañas de descuentos y promociones.

4.2.1.3. Entorno Económico

Las perspectivas de crecimiento para el sector agroindustrial en Colombia son positivas se explican principalmente por tres factores que plantea Finagro (2014):

- El incremento en la demanda mundial de alimentos por el crecimiento de la población el cual se conjuga con las condiciones geo climáticas colombianas permiten el aumento sostenido de la oferta agropecuaria.
- En el país, el sector agropecuario creció 2 puntos por encima del promedio del crecimiento económico del país.
- El incremento del gasto del gobierno nacional dirigido al sector agropecuario.

Otro factor de crecimiento económico está encaminado en el sector de generación de energía por medio de hidroeléctricas, las cuales requieren obras civiles y apoyo técnico en sus instalaciones generando una fuente potencial de crecimiento para la empresa.

Análisis por sector de influencia

Sector construcción: Según un estudio realizado por la revista Semana (2017), el sector de la construcción presentó una contracción en el año 2017, que no se registraba desde el año 2000, pues la carga tributaria y las tasas de interés subieron, afectando considerablemente este sector de la construcción en el segmento no residencial, en particular los destinos comerciales y corporativos en algunas regiones, sin embargo se pronostica un año más positivo, gracias a la reducción de las tasa de interés y a la continuidad de la política pública. Por otro lado el Banco de la República (2017) hace hincapié que la mejora de este sector se presenta por las vías en torno a los proyectos 4G y la inversión de los gobiernos locales y regionales en la infraestructura.

Sector del Agro: La revista Semana (2017) expresa que el agro sorprendió al liderar el crecimiento en el 2017, este sector creció 5,2%, mientras el PIB total lo hizo en 1,5%; sin embargo el crecimiento debe estar asociado a la rentabilidad para que así crezca la inversión en equipos canales e innovación puesto que por el momento el gobierno no está pensando

suficientemente en el agro del futuro lo cual es evidenciado al analizar que el país importa cerca de una tercera parte de lo que comen los colombianos, cerca de 13 millones de toneladas de alimento. Pese a lo anterior entre el 2013 y 2015 el Estado promovió las políticas de “El Pacto Nacional por el Agro y el Desarrollo Rural”, la “Política de Agricultura Familiar” y la “Cumbre Agraria, Campesina, Étnica y Popular” para poder reactivar los renglones del sector que no están en óptimas condiciones (Ministerio de Agricultura, 2017).

Sector industrial: Al cierre del año 2017, la actividad manufacturera presenta una caída analizada del 0,7%, por debajo del 1,5% de la actividad económica en conjunto. Según el análisis de los expertos, para el 2018 se espera un mejor comportamiento que sería el resultado tanto de la recuperación de la demanda interna y mayor crecimiento de la economía, como el continuo dinamismo de la demanda externa (Semana, 2017).

4.2.1.4. Entorno Político

El sector político tiene gran influencia por medio de las leyes que son aprobadas y rigen al sector agroindustrial para ser competitivos con el cumplimiento legal, algunos de estos entes rigen en la protección de los empleados, protección ambiental, económica, calidad, entre otros. En un entorno tan competitivo, el cumplimiento de las normas nacionales y/o internacionales establecidas presenta un marco diferenciador con las demás empresas y permite una estandarización de los procesos, por esta razón el sector agro ha empezado a tener mayor relevancia en la política pública para estar al nivel de los otros sectores no solo por medio de la promulgación de leyes sino también por la aparición de entidades que favorecen la planificación del desarrollo rural y agropecuario (Departamento Nacional de Planeación, 2014). Los apoyos directos del gobierno en torno a los instrumentos de financiamiento según el Ministerio de Agricultura (2016) han sido los siguientes:

- **Incentivo a la Capitalización Rural (ICR):** Es un beneficio económico que se otorga a una persona natural o jurídica que en forma individual o colectiva ejecute un proyecto de inversión nuevo, con la finalidad de mejorar la competitividad y sostenibilidad de la producción agropecuaria y de reducir sus riesgos de manera duradera, previo el cumplimiento

de los requisitos establecidos por FINAGRO y sujeto a la disponibilidad de recursos presupuestales y de tesorería del programa.

- Fondo Agropecuario de Garantías (FAG): Su objetivo es respaldar los créditos redescontados ante FINAGRO o concedidos en condiciones FINAGRO, a través de programas especiales de fomento y desarrollo agropecuario, dirigidos a financiar proyectos del sector agropecuario y rural que sean técnica, financiera y ambientalmente viables, y que se otorguen a productores que no puedan ofrecer las garantías ordinariamente exigidas por las entidades otorgantes del crédito.
- Líneas Especiales de Créditos: Son líneas de crédito transitorias que ofrecen recursos con tasas de interés subsidiadas mediante aportes del Gobierno Nacional, junto con plazos favorables. Dichas líneas, son dirigidas a un determinado segmento de productores o de actividades agropecuarias que requieren especial atención, cuando por razones excepcionales se determina que los productores requieren un apoyo especial del Gobierno Nacional. En estos casos la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario (CNCA) evalúa la justificación técnica y las condiciones de crédito de la línea especial, con base en las necesidades de los productores y la disponibilidad de recursos del Gobierno Nacional.
- Programa Nacional de Reactivación Agropecuaria (PRAN): Con el fin de reactivar el sector y teniendo en cuenta que los pequeños y medianos productores agropecuarios presentaron dificultades de acceso al crédito agropecuario, originadas por la moratoria en el pago de las obligaciones contraídas con el sistema financiero, se diseñaron programas que beneficiaron tanto a pequeños y medianos productores, mediante la compra de cartera crediticia, como a los intermediarios, normalizando la cartera agropecuaria.
- Fondo de Solidaridad Agropecuaria (FONSA): Es un Fondo creado por la Ley 302 de 1996, administrado por FINAGRO y que tiene por objeto suministrar apoyo económico a los pequeños productores agropecuarios y pesqueros, para la atención y alivio parcial o total de sus deudas, cuando en el desarrollo de dichas actividades se presenten situaciones de índole climatológica, catástrofes naturales, problemas fitosanitarios o notorias alteraciones del orden público.

4.2.1.5. Entorno Jurídico

Algunas normas que permiten alinear los comportamientos de la organización son:

- Decreto 410 de 1971 por el cual se expide el código del comercio.
- Decreto 926 de 2010 por el cual se establecen los requisitos de carácter técnico y científico para construcciones sismorresistentes NSR-10.
- Ley 64 de 1989 con el objeto de lograr condiciones óptimas para el desarrollo de las ciudades y de sus áreas de influencia en los aspectos físico, económico, social y administrativo.
- Decreto 1071 Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural.
- Icontec NTC ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad - requisitos 9001.
- Icontec NTC ISO 14001 Sistemas de gestión ambiental.
- Icontec NTC OHSAS18001 sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional.
- Ley 1562 de 2012 por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.
- Ley 344 DE 1996 por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones.
- Ley 100 de 1996 por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

Algunas de las leyes que impactan directamente al sector son:

- Ley 101 de 1993: Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero.
- Ley 139 de 1994 por la cual se crea el certificado de incentivo forestal y se dictan otras disposiciones.
- Ley 160 de 1994: Por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, se establece un subsidio para la adquisición de tierras, se reforma el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria y se dictan otras disposiciones.
- Ley 605 de 2000: Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de administrador en desarrollo agroindustrial.

- Ley 607 de 2000: Por medio de la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria, UMATA, y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Ley 731 de 2002: Por la cual se dictan normas para favorecer a las mujeres rurales.
- Ley 811 de 2003: Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1066 de 2006: Por la cual se dictan normas para la normalización de la cartera pública y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1114 de 2006: Por la cual se modifica la Ley 546 de 1999, el numeral 7 del artículo 16 de la Ley 789 de 2002 y el artículo 6o de la Ley 973 de 2005 y se destinan recursos para la vivienda de interés social.
- Ley 1133 de 2007: Por medio de la cual se crea e implementa el programa “Agro, Ingreso Seguro – AIS.
- Ley 1448 de 2011: Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1561 de 2012: Por la cual se establece un proceso verbal especial para otorgar títulos de propiedad al poseedor material de bienes inmuebles urbanos y rurales de pequeña entidad económica, sanear la falsa tradición y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1731 de 2014: Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario, pesquero, acuícola, forestal y agroindustrial, y se dictan otras disposiciones relacionadas con el fortalecimiento de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA)

La normatividad del sector de la construcción en el marco de la Constitución Política y el Código Sustantivo del Trabajo es la siguiente:

- Ley 9ª de 1979, que regula la prevención de daños para la salud propio de las condiciones laborales.

- Resolución 2400 de 1979, que precisa las obligaciones de los empleadores y trabajadores en materia de salud ocupacional y riesgos profesionales, las condiciones de los espacios de trabajo, constituyéndose en el estatuto de seguridad industrial.
- Decreto 614 de 1984, que condiciona la obligatoriedad y permanencia de los programas de salud ocupacional en todas las actividades laborales, determinando la necesidad de establecer programas de tipo preventivo.
- Resolución 1016 de 1989, por la cual se condicionó la obligatoriedad de todos los empleadores de organizar y garantizar el funcionamiento de los programas de salud ocupacional, tendientes a minimizar los riesgos referentes a las actividades Normatividad Específicamente para la construcción.
- Resolución 2413 de 1979, en la cual se presentan los presupuestos mínimos en materia de seguridad e higiene deben tener las empresas del sector constructor.

4.2.1.6. Entorno Geográfico

El área de influencia de la empresa se encuentra en el centro y sur occidente del país sobre la región Andina, a continuación se especificará cada uno de los departamentos intervinientes.

Cundinamarca: Cuenta con una extensión de tierra de 24.210 km² y una altitud de 3341 msnm, localizado sobre la Cordillera Oriental y extendiéndose desde la margen oriental del río Magdalena hasta el Piedemonte llanero, en donde recorre el complejo del los Paramos de Sumapaz y Cruz Verde, la Altiplanicie de la Sabana de Bogotá y el Valle de Ubaté y Simijaca. Además tiene una importante riqueza hídrica focalizada en el río Magdalena donde se realizaban actividades de navegación de contemplación y pesca artesanal.

Su ubicación le permite ser comunicador principal de los cuatro puntos cardinales del territorio nacional, puesto que comunica los Llanos Orientales con el Puerto de Buenaventura y a su vez comunica el sur y oriente del país con la Costa Atlántica. De esta forma su posición geográfica también favorece que se presenten todos los pisos bioclimáticos disponiendo de una temperatura promedio de 15°C, posee el mejor suelo productivo del país y es escenario de diversas actividades tanto recreativas como culturales y turísticas.

Tolima: Cuenta con una extensión de tierra de 23562 km² y una altitud de 710 msnm, su ubicación se encuentra enmarcada en el Valle seco del río Magdalena que va de norte a sur y las laderas que constituyen la vertiente oriental de las Cordilleras. Posee una temperatura promedio de 24°C a pesar de que goza de todos los niveles térmicos de montaña con cumbres nevadas que cuentan con más de 5.000 m de altitud y zonas de amplios valles con temperaturas superiores a 40°C.

En esta misma línea, además de ser atravesado por el río Magdalena, cuenta con el río Saldaña que corresponde al 41,5% de área departamental con el cual se benefician los cultivos de los municipios de Saldaña y Purificación.

Huila: Cuenta con una extensión de tierra de 19890 km² y una altitud de 610 msnm, localizado al suroccidente de Colombia entre el nacimiento del río Riachón (municipio de Colombia) y el pico de la Fragua (municipio de Acevedo), con longitud entre el Alto de las Oseras (Colombia) y el Páramo de las Papas (San Agustín). Su ubicación se encuentra entre las Cordilleras Central y Oriental principalmente en el Valle del Magdalena con epicentros en Neiva y Garzón que se basa en la economía agrícola de tipo comercial, explotación petrolera, buena dotación de servicios y ejes viales, por otra parte el resto de la población se enmarca en el cinturón cafetero, principalmente Pitalito y La Plata con disminución de población rural debido a los cambios de las actividades agropecuarias y petroleras de esta zona.

La historia del departamento se respalda en el legado de la cultura Agustiniense y su temperatura es en promedio de 24°C, a pesar de su gran variación en altas temperaturas en base al Desierto de la Tatacoa con 35°C pero también sus cumbres montañosas como el Nevado del Huila con temperaturas bajo 0°C que a la final terminan favoreciendo la diversidad y extensión de la producción agrícola y ganadera.

4.2.1.7. Entorno Tecnológico

Colombia según Medina (2017) es un país que se ubica en el puesto 84 entre 176 países de acuerdo al acceso y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en donde la inteligencia artificial se ve bastante lejana y el reto lo constituye apenas las políticas que promueven la evolución tecnológica y el acceso a internet banda ancha móvil.

Cifra que no es muy alentadora actualmente puesto que para el año 2007 se encontraba en una situación similar en cuanto a su ubicación, en donde el Ministerio de Comunicaciones (2008) expresa que ocupaba el puesto 64 entre 122 países por debajo de Chile, México, Costa Rica, El Salvador, Argentina, entre otros y con un puntaje de 3,59 sobre 7.0.

Pese a lo anterior en estos momentos ha aumentado su puntaje a 5,88 contando con 45 personas de cada 100 habitantes que cuentan con internet banda ancha móvil y 11,8 con banda ancha fija dejándolo por encima de países Latinoamericanos como Venezuela, México, Panamá y Perú (Medina, 2017).

Datos que se analizan de manera general comparándose como lo expresa la Unión Internacional de Telecomunicaciones (2016) con los 48 países que se encuentran en la lista de los países menos adelantados los cuales cuentan con un promedio de 6,7% en cuanto al acceso de internet en el hogar, muy inferior al aproximado de los países desarrollados que puntan con un 81,3%.

Sin embargo el país Colombiano presenta mayores avances en el campo de las Telecomunicaciones porque se propone en los planes de desarrollo nacional lo cual influye en el crecimiento del Producto Interno Bruto que ya se encuentra en 6%, muy similar al del sector agropecuario (Lizarazo, 2013).

En este sentido Medina expone (2017) que la Comisión de Regulación de Comunicaciones ha diseñado la hoja de ruta para el desarrollo de la economía digital, un avance en esta área que

junto con el análisis de las experiencias tenidas por otros países mejoran las prácticas internas que promueven la innovación y la mejora de los servicios avalados por políticas públicas.

Estas experiencias internacionales importantes y que se encuentran en el entorno del agro las promueven países como Filipinas con su Propuesta de “Agricultura inteligente” que guía y educa en los tiempos específicos para poder sembrar y cosechar de acuerdo a las características particulares de cada producto y los datos meteorológicos, concluyendo que se pueden minimizar los gastos y aumentar la productividad con menor cantidad de agua y de fertilizantes (Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2016).

4.2.1.8. Entorno Ecológico

La protección ambiental en los últimos años se ha convertido en un reto para los Gobiernos pero también para el sector empresarial y social debido al deterioro progresivo del medio ambiente, razón por la cual han aumentado los planes a nivel mundial que asignan un valor a la biodiversidad y disminuyen los efectos negativos ocasionados por el uso inadecuado de los recursos naturales (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2012)

Pese a aquellos esfuerzos por cuidar los recursos las empresas continúan con su desarrollo interno promoviendo proyectos que desarrollen la infraestructura pero como lo indica Rodríguez (2017) contribuyen de manera negativa con el entorno entrando en oposición con las políticas ambientales y de desarrollo, trayendo consigo mayor declive de las condiciones del medio ambiente y ocasionando confrontaciones entre los ciudadanos y defensores de la naturaleza con los representantes del estado y empresarios.

Aquellos conflictos presentes en este ámbito se sustentan en los desacuerdos entre dos fuerzas opositoras ya que van encaminadas por objetivos distintos de acuerdo al acceso, uso y protección de la biodiversidad (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2012).

Por esta razón las políticas en pro de la biodiversidad han generado inversiones en la protección y conservación del ambiente especificadas por el Dane (2016) con un valor de \$236.243 millones para el año 2016 con mayor presencia del área de protección del aire y el clima con 56,8%, seguida por un 32,6% de la gestión de aguas residuales y un 3,9% de la gestión de residuos.

4.2.2. Análisis del sector de actividad económica

Este análisis se basa en el Análisis de las fuerzas competidoras propuesto por Michael Porter (1982) (citado por Zapata, Rodríguez, Puerto, Aguilera y Cruz, 2013).

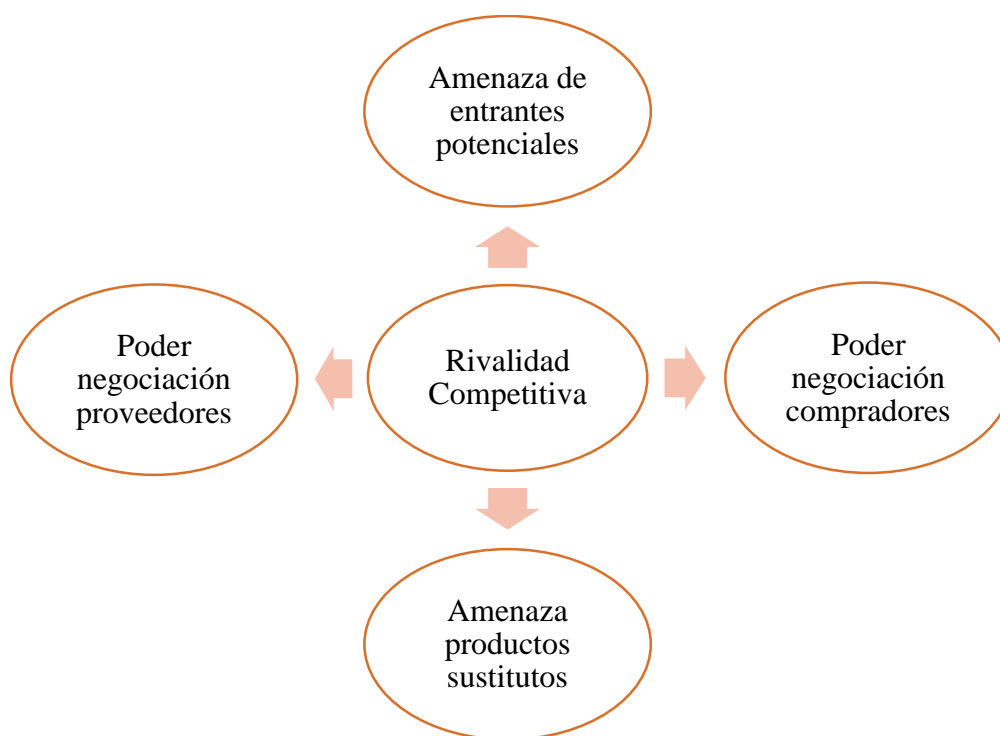


Figura 6. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Amenaza de Entrada:

Al hablar de la construcción de obras civiles las nuevas empresas en este sector van a depender de las barreras de entradas presentes, una de ellas son las reglamentaciones existentes que rigen las buenas prácticas para poder brindar servicios de calidad, adicionalmente la contratación de empleados capacitados para poder ejercer su labor correctamente. Por otro lado

se encuentra que hay dificultad con la economía de escala puesto que es mayor la necesidad de contratar la mano de obra, además de que la estructura financiera debe ser sólida para poder ejecutar proyectos puesto que los costes son en ocasiones bastante altos. A pesar del poco tiempo que lleva la organización, ya cuenta con clientes fidelizados y eso puede afectar a los nuevos competidores porque no son escogidos por falta de experiencia, aunque las licitaciones suelen ser independientes a las anteriores y esto disminuye la barrera. En cuanto a las políticas gubernamentales no hay restricciones así que no es una barrera y mucho menos para organizaciones extranjeras.

Poder de los proveedores:

Los proveedores de este sector se caracterizan por ser heterogéneos debido a que se cuenta con gran número de ellos teniendo varias posibilidades de elección, por esta razón si se desea cambiar de proveedor el coste es bajo. Por otro lado a pesar de que los proyectos varían, los materiales que se emplean la mayoría de las veces son los mismos, así que lo que ofrecen ellos no varía de un suministrador a otro, motivo por el cual la fuerza que estos imprimen no resulta siendo lo suficientemente significativa.

Poder de los compradores:

En este punto se tienen en cuenta dos tipos de compradores, los primeros los que hacen parte de la administración pública que son los de menor cantidad de proyectos pero que presentan un alto poder de negociación de precios puesto que tienen la posibilidad de ejercer su poder para obtener mejores servicios por el mismo valor o para disminuir el precio. En cambio los otros compradores son privados y el poder que incorporan es menor y los costos que puedan representar se acomodan a los ofrecidos de manera estandarizada en el mercado.

Amenaza de los sustitutos:

Las diferentes empresas que hacen parte del sector tienen ciertas características que deben tener en cuenta para poder ofrecer sus productos, en este sentido el hecho de que surjan sustitutos que ofrezcan los mismos servicios siempre estará en la mente de ellos pero por el momento se encuentra muy limitado porque los sustitutos no son destacables y las soluciones presentes son mayores que estos.

Rivalidad entre competidores existentes

El sector agroindustrial presenta muy poca competencia en la región, así que la rivalidad es bastante mínima, sin embargo al hablar de las obras civiles la cantidad de competidores aumenta pero se presentan oportunidades de colaboración por medio de la subcontratación y en este sentido se apoyan en el valor agregado que unos tienen en cuanto a la especialización y eficiencia reconociendo que los clientes se adquieren ofreciendo los servicios de calidad; pese a lo anterior la tasa de crecimiento de la industria en el país se ha elevado por el frecuente interés de inversión y esto promueve la fidelización de clientes y el aumento de la imagen publicitaria que generará el grado de diferenciación de los productos.

4.3. Análisis Interno

4.3.1. Diagnóstico del proceso administrativo

La elaboración del diagnóstico del proceso administrativo se enfocará en la versión de Koontz & O'Donnell que plasma Zapata, Rodríguez, Puerto, Aguilera y Cruz (2013) donde se observan las funciones de planeación, organización, dirección y control.

4.3.1.1. Planeación

En primer lugar Agrocivil del Sur Ltda. presenta una misión, visión, y valores corporativos que guían las actividades de la organización y dan razón de su reconocimiento acerca de quiénes son, que hacen, para donde van y cuáles son los retos que tienen para el futuro a pesar de que los colaboradores, aunque reciben información sobre esto, no presentan sentido de pertenencia por el proyecto empresarial. Por otro lado es de reconocer que no se encuentra ningún objetivo formal y ninguna estrategia organizacional plasmada que de pie a lograr las metas a mediano y largo plazo.

En segundo lugar se observa que el plan de de producción cuenta con métodos y tecnologías adecuadas que facilitan la actividad económica, adicionalmente el plan del área de recursos

humanos se sustenta en el reclutamiento y selección del personal basado en competencias pasando por un proceso transparente donde la elección de los trabajadores se realiza gracias a un análisis integral de pruebas psicométricas aplicadas junto con la entrevista y hoja de vida, además que las políticas corporativas propuestas orientan a la toma de decisiones oportuna y a la satisfacción de las necesidades tanto externas como internas; pese a lo anterior no existe un plan de marketing estructurado que favorezca la promoción de la organización para que sea reconocida por otras entidades.

En tercer lugar se encuentra que la planificación presupuestal no se sustenta de manera formal y por ende no da cuenta de una proyección económica que demuestre la cantidad de dinero que es necesaria de manera anual para continuar con la realización de las actividades. Cuestión que no sucede con los procedimientos establecidos en el manual de funciones, puesto que está plasmado de manera precisa y clara y da cuenta de las labores que debe ejercer cada empleado y los objetivos de cada cargo. Lo mismo sucede con el cronograma de actividades que demuestra el rango de tiempo en que se debe realizar cada labor. Sin embargo los colaboradores carecen de compromiso para ejecutar las actividades adicionales que hacen parte del Sistema de Gestión.

4.3.1.2. Organización

La estructura de la organización está representada por un organigrama vertical (ver Anexo B) en donde la línea directiva se presenta en la parte superior y los rangos inferiores se van ubicando hacia abajo de acuerdo al cargo, los puestos se representan por medio de rectángulos, cada uno con dos terminales de comunicación: la superior que lo liga con el puesto de encima y define su subordinación, y la inferior que lo liga con los puestos debajo de él y define sus subordinados. En este sentido no se presenta enriquecimiento de puestos porque los trabajadores no se exponen a rotación interna y por ende no adquieren diferentes funciones del mismo grado de complejidad. Pese a lo anterior los colaboradores aunque conocen sus funciones laborales suelen olvidar cuales son los niveles de subordinación y subordinados.

De acuerdo a lo anterior la toma de decisiones finamente se centra en la cúspide de la organización, puesto que el gerente es el principal encargado de tomar decisiones y los jefes inmediatos lo hacen orientados a sus especificaciones.

4.3.1.3. Dirección

De acuerdo a los principios de dirección se encuentra que la organización se rige por la unidad de mando en donde el subordinado debe rendir cuentas a su jefe inmediato, el cual es el encargado de elegir las técnicas de producción, las estrategias y las prácticas apropiadas para que su grupo mejore la productividad.

Por otro lado teniendo en cuenta la teoría del proceso administrativo se observa que la organización cuenta con los tres niveles organizacionales denominados, estratégico, táctico y operativo de la siguiente manera:

- Nivel Estratégico: El gerente es la primera figura de la organización y es el encargado de dirigir, planear y tomar decisiones para poder lograr cumplir los objetivos.
- Nivel Táctico: Allí se encuentra al Director administrativo y financiero, al Director CASST y al Director de proyectos que son los encargados de dirigir específicamente su departamento y en este sentido se encaminan a cumplir las metas a mediano plazo basados en los planes estratégicos propuestos por el gerente.
- Nivel Operacional: Allí se desempeñan las labores de tipo operativo en donde cumplen labores específicas que hacen referencia a los objetivos a corto plazo.

En cuanto a los estilos de dirección se observa que la Teoría X es la que predomina en la organización puesto que para conseguir los objetivos empresariales es necesario que haya alguien dirigiendo y movilizandoo a los colaboradores para que las labores no se realicen de forma pasiva; sin embargo la Teoría Y empieza a tener relevancia en el sentido en que se ha dado participación a los empleados para que aporten a la construcción de los valores y a la toma de decisiones.

A continuación se analizarán los elementos de la dirección:

- **Motivación:** Es un ítem que en la organización se enfoca en la teoría de las tres necesidades propuesta por McClelland puesto que tienen tres motivos por los cuales realizar las actividades que son las necesidades de logro que los impulsa a sobresalir en medio del grupo con una actividad denominada el empleado del mes en donde se reconoce al colaborador con mejores resultados por mes, por otro lado están las necesidades de poder que moviliza a los directores de los departamentos para ejercer influencia sobre sus subordinados y así obtener mejores resultados y finalmente la necesidad de afiliación que mejora las relaciones personales por medio de actividades integradoras.
- **Liderazgo:** Se encuentra orientado con el uso de la autoridad presente, solo que con una mezcla del autócrata y el demócrata, puesto que el gerente y los jefes inmediatos son los que dirigen a sus empleados y aplican correctivos o reforzadores de acuerdo a los resultados, sin embargo las decisiones se empiezan a tomar en conjunto aunque en poca medida.
- **Comunicación:** La comunicación en la organización se presenta de manera eficiente aunque no eficaz, a causa de que se presentan barreras que evitan que el mensaje llegue de manera adecuada, estas barreras son las interpretaciones personales, los intereses de cada quien, la falta de tiempo.

4.3.1.4.Control

Establecimiento de estándares de desempeño: La organización tiene planteados los estándares de desempeño de manera formal lo cual favorece el establecimiento de parámetros de control y por ende conocen los indicadores de la gestión que aportan en un futuro la retroalimentación del proceso administrativo.

Medición del desempeño o evaluación de los resultados: La organización cuenta con un contador que realiza la revisión periódica de los estados financieros y así pueden conocer los márgenes de ganancia sin embargo el desempeño en cuanto a la rentabilidad anual no cuenta con indicadores que los ayude a reconocer de manera contable hacia donde van dirigidos. Por otro lado se tiene de manera formal instrumentos de evaluación del desempeño en cuanto a la

eficiencia, eficacia y calidad que da cuenta de las dificultades y ventajas que tiene cada departamento; pese a esto no tienen instrumentos válidos que indiquen el desempeño en cuanto a la competitividad e innovación, razón por la cual son áreas que no cuentan con procedimientos que ayuden a la mejora continua.

Comparación del desempeño con el estándar: El desempeño que tiene cada departamento de la organización puede evaluarse de manera formal, sin embargo no se visualiza ningún proceso que confronte este proceso de evaluación con cada estándar.

Tomar medidas correctivas: En cuanto a las medidas correctivas que debe tomar la organización para mitigar la problemática, esta no se encuentra sustentada de manera sistemática y ordenada sino que se desarrollan sin formalidad de acuerdo a la experiencia de los colaboradores.

4.3.2. Análisis de las áreas funcionales

El análisis interno de la organización en función de las áreas de gestión se encaminará con el mapa de Procesos (ver Anexo C).

4.3.2.1. Gestión Gerencial

El gerente es el encargado de liderar a su equipo de trabajo, labor que se encuentra presente en la organización, en este sentido se observa que los distintos requerimientos legales y de los clientes que deben cumplir se están ejecutando con el gerente a su cabeza promoviendo la protección del medio ambiente pero también la de sus trabajadores y asignando responsabilidades e implantando cambios que aseguren la eficacia del Sistema de Gestión Integrado.

Por otro lado es el encargado de establecer estrategias para el sostenimiento y crecimiento de la organización, las cuales no se plantean de acuerdo al análisis de la totalidad de debilidades internas ni a las amenazas del entorno, razón por la que en ocasiones no son las más idóneas

porque no tienen coherencia entre sí, a pesar de que si responden a algunas dificultades que presentan.

Adicionalmente es el encargado de tomar decisiones, poner en práctica y realizar seguimiento a los planes de acción y de mejora, los cuales van en concordancia con el Sistema de Gestión y buscan mitigar los riesgos; por consiguiente realiza el seguimiento del presupuesto pero no aplica en él ninguna optimización

4.3.2.2. Evaluación de la gestión

Aquí se encuentra un apoyo a la dirección en los procesos, para lo cual establecen metodologías para identificar y valorar los riesgos e impactos ambientales que ayudan a determinar controles. Por otro lado elaboran y ejecutan los planes de auditoría interna y los planes de calidad a pesar de que el seguimiento no se realiza de manera sistemática y las directrices para controlar documentos necesitan mayor soporte.

Por otro lado se identifica que las políticas, objetivos y metas no se actualizan de acuerdo a los cambios del entorno, por lo cual la matriz de identificación de requisitos, peligros y aspectos ambientales no se revisa de manera periódica y no produce una evaluación de la misma.

4.3.2.3. Gestión Comercial

Esta área cuenta con un equipo de trabajo competente que se encarga de recibir y adjudicar propuestas, realizan un análisis del entorno básico pero que da cuenta de la competitividad de la empresa frente a las demás en cuanto a su precio unitario.

Una de las ventajas presentes es que atiende las quejas, reclamos y felicitaciones por parte de los clientes debido a que estos promueven el desarrollo de la organización, sin embargo no realizan un seguimiento al cumplimiento de la matriz de recepción de quejas y reclamos y por lo tanto la respuesta a los clientes se da en lapsos largos de tiempo.

Por otro lado cuenta con un portafolio de servicios y marketing organizacional llamativo y organizado en donde no solo da razón de que ofrece Agrocivil del Sur Ltda. a sus clientes sino que muestra el reconocimiento que asignan empresas con alto impacto comercial que requieren de estos servicios y se declaran organizaciones fidelizadas. Sin embargo esta área no está proponiendo nuevos planes para atraer nuevos clientes.

4.3.2.4. Recursos Humanos

El proceso de selección de la organización se realiza de manera organizada y sistemática por medio de la aplicación de pruebas psicotécnicas para análisis comportamental y actitudinal que garantiza la asignación de los trabajadores en los puestos adecuados de acuerdo a sus competencias, sin embargo el proceso de atracción de personal es bastante deficiente a causa de que las convocatorias se realizan de manera urgente debido a causa de que algún empleado ha dejado el puesto y se requiere su reemplazo de manera inmediata.

La inducción de los nuevos empleados se realiza de manera corta y rápida durante el proceso de exámenes ocupacionales de ingreso lo cual no cuenta con un tiempo adecuado pero trata de manera breve las dinámicas administrativas y de gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo.

Por otro lado se encuentra que hay implementación y cumplimiento del reglamento interno de trabajo aceptado por el Ministerio de Trabajo, sin embargo presenta cierta flexibilidad interna por las malas prácticas por parte de los jefes inmediatos; además hay dependencia con los demás procesos para la programación de capacitaciones pero que no limita la realización de estas, las cuales se programan de manera periódica en temas bases del Sistema de Gestión y de P&P.

El pago de la SSS y cumplimiento de la Ley 1562 de 2012 se hace durante los plazos establecidos, sin embargo la planificación de estos tiene plazos inadecuados, ya que sucede lo mismo en la planificación de capacitaciones porque depende de cada uno de los procesos.

Durante la evaluación de desempeño se encuentra que su aplicación se corre a pesar del establecimiento del cronograma pero cuenta con instrumentos basados en el Periodo de Prueba y Desempeño General.

Finalmente no se evidencia un plan de carrera que garantice el desarrollo profesional de los empleados a pesar del crecimiento personal, donde no hay rotación ni enriquecimiento de puestos; aunque si se plantea el reconocimiento por medio de incentivos y reforzadores como el empleado del mes y jornadas en pro de la salud y el bienestar.

4.3.2.5. Dirección de Proyectos

Es un área que al igual que las demás, cuenta con el personal idóneo para ejercer sus labores en base a la competencia de trabajo en equipo. Los canales de comunicación cumplen con los requerimientos internos y a su vez fortalece el cumplimiento de las actividades basadas las expectativas de los clientes con ayuda de la encuesta de satisfacción.

Presenta una plan de calidad formal al igual que da informes de obra con todos los requerimientos legales y ambientales, sin embargo no cuenta con una matriz de procedimientos técnicos y operativos ni establece los tiempos de respuesta para la interacción con los procesos; en este sentido su cronograma de actividades no muestra una buena planeación de la dirección y la ejecución de actividades y por ende no se realiza un seguimiento detallado y minucioso.

Para concluir, se observa como un proceso independiente que no se relaciona con los demás trayendo como debilidad la falta de cohesión con las otras áreas de la organización.

4.3.2.6. Gestión Financiera

Es un proceso que debe guiar la organización de manera económica, sin embargo falta sistematización de los riesgos administrativos y financieros que llevan a tomar decisiones para evitar la quiebra.

Se sustenta en una estructura en que el 50% de los activos están financiados con fondos propios y el otro 50% por medio de préstamos, en este sentido no se plantean problemas de endeudamiento en el balance pero si hay registro de gastos financieros que no representan resultados negativos debido a que si hay ingresos que los contrarrestan.

La sistematización presente da razón de los ingresos y egresos pero no cuentan con una técnica de análisis financiero que ayude de manera anual a proyectar su estabilidad financiera.

4.3.2.7. Gestión con Proveedores

La organización no cuenta con un plan detallado para la selección de proveedores, sin embargo cuenta con los formatos y matrices para identificarlos de acuerdo al establecimiento de criterios, en este sentido hace falta instaurar la metodología para evaluar proveedores y establecer un cronograma para realizar el seguimiento que garantice la elaboración adecuada del plan de mejora y su ejecución.

Los proveedores de Agrocivil del Sur Ltda. en estos momentos atienden a los requerimientos legales y financieros y se encuentran categorizados de acuerdo al producto que ofrecen, por otro lado se encuentra de manera formal el procedimiento de compra y los recibos que dan razón de la mercancía recibida para así verificar que cumpla con los requisitos.

4.3.2.8. Recursos físicos

Actualmente la organización cuenta con un Programa General de Mantenimiento Preventivo que con ayuda del cronograma evita el daño de los equipos de manera acelerada, de igual manera se tiene actualizado el inventario y la hoja de vida de cada uno de los recursos de infraestructura adquiridos, allí se plasma la fecha de adquisición, los cuidados que hay que tener para conservarlos y la vida útil de cada uno de ellos.

Por otro lado, cuenta con equipo de trabajo idóneo y con las herramientas necesarias que mantienen en buen estado los elementos, pero a su vez que favorecen el seguimiento y la creación del plan de mejora.

4.3.2.9. Gestión de la información

La organización cuenta con la identificación y control de la información pertinente para la gestión PHVA de todos los procesos de manera sistemática y detallada, lo cual se apoya en los registros de control y documentos, razón por la cual se cuenta con una base de datos que documenta todo, pero que hace falta actualizar para poder mantener comunicación de los datos y así establecer la coherencia entre ellos.

Adicionalmente establece e implementa acciones preventivas y correctivas que ayuden a mitigar las no conformidades pero de manera manual sin un sistema que facilite esta operación.

4.3.3. Cultura y clima organizacional

4.3.3.1. Cultura organizacional

A continuación se aplicará el modelo de análisis de la cultura organizacional propuesto por Zapata (2004) (citado por Zapata, Rodríguez, Puerto, Aguilera y Cruz, 2013) en base a trece dimensiones:

Historia: La organización lleva pocos años en el mercado, por lo tanto su historia es corta pero demuestra que sus dueños han trabajado fuertemente para ofertar bienes y servicios de calidad, lo cual ha estado siempre en la enseñanza que se les da a los colaboradores sobre lo que es la organización, sin embargo no lo han realizado solos, sino que lo han hecho con sus empleados, los cuales algunos aún continúan trabajando allí y reciben el reconocimiento por realizar un trabajo arduo y aportar a la construcción de lo que hoy es Agrocivil del Sur Ltda., teniendo en cuenta que necesitan mejorar continuamente pero que han conseguido evolucionar de manera interna y estructural.

La Sociedad: Socialmente la organización se encuentra en una cultura basada en el trabajo y empuje de las personas, en una región que ha empezado a tomar conciencia del impacto ambiental de las industrias y que restringen el uso de ellas, pero que a su vez buscan un trabajo en el que puedan desempeñar sus habilidades, aportando sus conocimientos y experiencias para el crecimiento de la organización, sin dejar a un lado el crecimiento de la región que es caracterizada por las producciones agrícolas y comerciales.

El Lenguaje: El lenguaje existente en la organización se caracteriza por ser directo pero a su vez de dos tipos, el técnico y el natural, que no es distinguido por el nivel jerárquico sino por las situaciones presentes, en donde predomina el natural puesto que expresan sus intenciones con un lenguaje coloquial, con la jerga característica de la región, de acuerdo a la forma de ser de cada empleado; pero cuando es necesario conocer los aspectos más específicos de la producción, el lenguaje se convierte en técnico porque de esta manera necesitan orientarse al conocimiento y que sea estandarizado con conceptos adecuados que describan los procesos de manera clara y precisa.

El proyecto formal de empresa: El proyecto formal de la empresa se da a conocer desde el proceso de selección de los empleados y se refuerza durante la inducción, en este sentido los colaboradores son seleccionados no solo en base a competencias y la hoja de vida, sino porque comparten los valores y políticas organizacionales, ya que es primordial que los ideales de cada quién se desarrollen de manera proporcional con los objetivos de la empresa. Por otro lado durante la inducción se continúa transmitiendo no solo los aspectos técnicos de su labor sino todas las normas y valores internos que son los que deben seguir orientándolo.

El sistema de producción de bienes materiales: Los trabajadores que ingresan a la organización se encuentran capacitados para poder desempeñar de manera exitosa su cargo y así en conjunto poder ofrecer bienes y servicios de calidad que cumplan satisfactoriamente con las necesidades de los clientes. De esta manera las competencias que desarrolla la organización se basan en el trabajo en equipo y en las buenas relaciones interpersonales.

El sistema de producción de bienes inmateriales: La organización no impone ningún tipo de creencia o ideología a sus empleados, ellos tienen la libertad de escoger y profesar su religión e idiosincrasia de acuerdo a su cosmovisión, sin embargo no son alentados a expresar este tipo de cosas y por ende entre el grupo de trabajo no se conoce por la interpretación de símbolos que cada empleado realiza.

El sistema de producción de bienes sociales: Los empleados tienen abierto el espacio para celebrar cumpleaños entre compañeros, además de compartir desayunos los días sábados y así mejorar la convivencia interna, adicionalmente el tiempo libre en algunas ocasiones lo utilizan para compartir con el gerente desde las casas de los colaboradores para mejorar las relaciones interpersonales y conocer las situaciones personales de cada uno.

Las relaciones interpersonales: Las relaciones entre los empleados se dan de manera recíproca entre todos los niveles jerárquicos de la organización, sin embargo se dividen un poco entre los diferentes departamentos, que son los que comparten diariamente durante las horas de trabajo y facilitan el desarrollo de la competencia de trabajo en equipo en busca de lograr los objetivos organizacionales, por lo cual se observa que sus metas son colectivas y giran en torno al aporte que cada integrante puede brindar.

Relaciones de Parentesco: Los empleados de la organización hacen partícipes a sus familias de los eventos corporativos para las fechas de las fiestas del San Pedro y de Navidad, donde son invitados a una celebración conjunta con el fin de que puedan compartir todos, en este sentido finalmente Agrocivil del Sur Ltda. cuenta con un equipo de trabajo que por medio del vínculo laboral que tienen, terminan siendo una gran familia con espacios de integración y socialización.

Relaciones de Poder: Actualmente la organización está dando un gran paso al incluir un poco más a los subordinados del nivel más inferior, sin embargo las relaciones de poder están enmarcadas en una estructura piramidal porque finalmente los jefes terminan tomando las decisiones por medio del ejercicio del poder, se tienen en cuenta los intereses grupales, pero los individuales de cada trabajador no son tan valorados y prevalecen los del superior.

Liderazgo y estilos de dirección: Anteriormente se había planteado que el estilo de dirección que más predomina es basado en la Teoría X, en este sentido al hablar del liderazgo se encuentra el de tipo formal y apoyado en jerarquías, puesto que se ubican en varios niveles de autoridad distribuidos en jefes inmediatos que se mueven por los procedimientos. El estilo es de tipo burocrático puesto que es evidente el respeto que tienen los subordinados hacia los jefes, sin embargo se sustentan en herramientas que promuevan la participación de los empleados.

Las subculturas: Se observan subculturas variadas de acuerdo al intercambio de tipo cultural que se presenta y a los diferentes grupos profesionales, estatus sociales y las procedencias geográficas; estas son respetadas por los compañeros a pesar de no pertenecer a ellas. El tamaño de la organización favorece a la ampliación del número de subculturas.

La identidad: Las políticas de la empresa guían el desarrollo de la misma, allí fortalece la creación de una identidad colectiva que se observa en el ambiente laboral tipo familiar. A pesar de que no se presenta enriquecimiento de puestos ni hay un plan de carrera, se presentan posibilidades de desarrollo profesional orientadas al crecimiento personal por medio de actividades grupales.

4.3.3.2. Clima organizacional

Cada trabajador es autónomo al realizar sus labores a pesar de que debe estar bajo los lineamientos institucionales y rendir cuentas a su superior. Su nivel de responsabilidad es bastante alto comparado con la independencia, pero tiene la capacidad de tomar pequeñas decisiones sin consultar con su jefe para poder brindar mejores resultados, sin embargo esta autonomía está presente en los empleados de los más altos niveles jerárquicos, puesto que los subordinados inferiores deben acatar los lineamientos y no pueden tomar decisiones de manera individual.

La comunicación que existe entre jefes y subordinados es constante y ayuda a establecer los parámetros de las labores, sin embargo es más común dar a conocer las dificultades que se presentan y los errores, en vez de dar orientaciones para mejorar los procesos y utilizar las

herramientas existentes, aún se presenta una educación basada en los correctivos y no en la prevención.

El desempeño de los trabajadores medido por las evaluaciones de cada área fortalece la labor de los empleados puesto que las recompensas de tipo motivacional se orientan al reconocimiento del trabajador del mes.

Finalmente se realiza agradece a los empleados cuando contribuyen en las labores diarias de la empresa, puesto que se tiene claro que la fidelización de los clientes internos resulta más benéfica para poder mejorar la productividad.

4.3.4. Recursos y capacidades dinámicas

Recursos Financieros: La organización cuenta con cierto nivel de solidez financiera que se traduce en un bajo endeudamiento, además gran parte de los costes son variables es decir que son flexibles; por otro lado el capital financiero presente facilita la búsqueda de estrategias que dan oportunidad al crecimiento.

Recursos Físicos: La organización cuenta con una instalación propia ubicada cerca al centro de la ciudad, además de equipos modernos y herramientas que favorecen la prestación de los servicios, las materias primas son obtenidas de los proveedores.

Recursos Humanos: La organización cuenta con 38 empleados que son referenciados como el recurso humano, allí se observa buen ambiente de trabajo y diversidad de conocimientos y experiencias, en este sentido como fortaleza se encuentran las buenas relaciones interpersonales y las competencias que deben tener desarrolladas cada uno de los miembros.

Recursos Tecnológicos: Cuentan con aparatos tecnológicos como computadores y maquinaria que facilitan la labor dentro de la organización, sin embargo no hay ninguna aplicación ni software que pueda ser patentado ni que resalte la innovación.

Reputación: Presentan una reputación positiva debido a las buenas relaciones con sus clientes y a la calidad de sus productos y servicios, tiene prestigio entre las empresas fidelizadas, y entre los entes reguladores, su relación con los proveedores los deja en muy buen concepto por su cumplimiento de los requerimientos.

Los nombres de marca: Los nombres que se asignan a los servicios que presta la organización aumenta la fidelización de los clientes pero los posibles nuevos clientes no reconocen las características y atributos de ellos de esa manera.

Capacidades: La organización cuenta con cuatro capacidades principalmente que los caracteriza, la primera denominada capacidad organizativa, está dada por que se integran tanto los conocimientos y habilidades de los empleados que da mayor valor como recurso humano, también se encuentra la capacidad de relación entre los empleados, puesto que junto con la anterior orientan a los colaboradores a realizar sus labores de manera eficaz y eficiente.

Adicionalmente está la capacidad de conocimiento que es lo que los identifica y se expresa en el conocimiento construido de manera colectiva que fortalece el trabajo en equipo y el crecimiento institucional; finalmente está la capacidad de aprendizaje, debido a que intentan realizar seguimiento a los procesos internos y así poder dar solución a las dificultades por medio del desarrollo de habilidades.

4.4. Matriz DOFA

Tabla 5. Matriz DOFA

		Factores Internos	
		<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
	F1. Portafolio de servicios llamativo y estructurado		D1. Falta plan de Marketing estructurado
	F2. Sistema de Gestión Integral eficaz		D2. No se presentan estrategias organizacionales para lograr metas a mediano y largo plazo
	F3. Implementación y cumplimiento de		D3. La toma de decisiones la realizan los jefes con poca

		requerimientos legales	participación de los subordinados
		F4. Bajo nivel de endeudamiento	D4. No hay planificación presupuestal ni técnicas de análisis financiero
		F5. Se presenta fidelización de los clientes por medio de un buen servicio	D5. La competitividad y la innovación no se sustentan en el seguimiento y mejora continua
		F6. Se realiza el reclutamiento y selección de personal por medio de proceso transparente basado en competencias	D6. La atracción del personal es deficiente y se realiza de manera urgente
		F7. Estándares e instrumentos de evaluación del desempeño establecidos	D7. Falta estructurar medidas preventivas y correctivas
		F8. Establecimiento de criterios para seleccionar proveedores	D8. Ausencia de indicadores financieros
		F9. Capacitaciones periódicas sobre P&P y proyecto formal de empresa	D9. Bajo sentido de pertenencia por el Proyecto Formal de la empresa
Factores Externos	<u>Oportunidades</u> O1. Relaciones estratégicas para ampliar portafolio de servicios	<u>ESTRATEGIAS FO</u> FO1. Atraer nuevos clientes ofreciendo productos y servicios de calidad	<u>ESTRATEGIAS DO</u> DO1. Estructurar un plan de mercadeo para ofertar el portafolio de servicios
	O2. Crecimiento del sector agropecuario en el país	FO2. Realizar seguimiento del Sistema de Gestión Integral	DO2. Plantear estrategias organizacionales orientadas al crecimiento del sector agropecuario
	O3. Cumplimiento de normas nacionales y/o internacionales para estandarizar procesos	FO3. Establecer una mejor conexión entre procesos internos	DO3. Aplicar teoría Y para aumentar la participación de los subordinados
	O4. Instrumentos de financiamiento	FO4. Establecer prioridades sobre la inversión	DO4. Establecer una plantilla de análisis financiero
	O5. Los clientes buscan empresas con experiencia	FO5. Dar reconocimientos a los clientes antiguos que valoran el servicio	DO5. Establecer un cronograma con diferentes actividades que fortalezca la ventaja competitiva
	O6. Posibilidad de subcontratación	FO6. Innovar en pruebas de selección de personal	DO6. Establecer un plan de atracción de personal eficiente y eficaz

O7. El desempeño orienta la contratación de los bienes y servicios	FO7. Establecer ventajas y desventajas de los instrumentos de evaluación de desempeño	DO7. Elaborar guía de seguimiento de riesgos que presenten concordancia con los estándares de desempeño
O8. El coste de cambio de proveedores es bajo	FO8. Elaborar una matriz sobre los proveedores, productos y costos	DO8. Elaborar un plan estructurado para identificar y evaluar indicadores financieros
O9. Mayor auge de la promoción de la salud y prevención de las enfermedades	FO9. Realizar seguimiento sobre las capacitaciones	DO9. Incentivar a los empleados por medio de actividades lúdicas para que incremente el sentido de pertenencia institucional
<u>Amenazas</u>	<u>ESTRATEGIAS FA</u>	<u>ESTRATEGIAS DA</u>
A1. Alto poder de negociación por parte de los clientes de administración pública	FA1. Elegir y capacitar en ventas al personal para la promoción de los productos	DA1. Establecer estrategias de comercialización y precios de los bienes y servicios ofertados
A2. Condiciones ambientales en riesgo	FA2. Evaluar periódicamente el impacto ambiental que tiene la organización	DA2. Establecer estrategias organizacionales que disminuyan el impacto ambiental
A3. Intereses personales por parte de los inversionistas	FA3. Establecer contratos de trabajo bajo los requerimientos legales	DA3. Realizar reuniones periódicas para involucrar a los colaboradores de las situaciones de la organización
A4. Baja economía en escala	FA4. Disminuir los gastos innecesarios durante la prestación de los servicios	DA4. Capacitar a los empleados del área financiera para la planificación y seguimiento del presupuesto
A5. Empresas competidoras con mayor experiencia	FA5. Realizar la entrevista de satisfacción de clientes para conocer ventajas y desventajas del servicio y así poder mejorarlas	DA5. Formular la cadena de valor que tiene la organización
A6. Trabajadores en la región que no cuentan con el perfil	FA6. Ampliar convocatoria de ingreso a la organización en sectores cercanos a la obra	DA6. Establecer una alianza con las bolsas de empleo regionales y nacionales que ofrezcan estadísticas de las características de los oferentes
A7. Sanciones por no corregir y prevenir riesgos	FA7. Capacitar al personal en el manejo de los instrumentos de evaluación del desempeño	DA7. Elaborar plan de prevención de riesgos y medidas correctivas

A8. Proveedores que no cumplen con requerimientos legales	FA8. Elaborar matriz de compra de insumos con nombre, características, precio y proveedores	DA8. Plantear indicadores que guían los procedimientos de selección de proveedores
A9. Atraso tecnológico a nivel nacional	FA9. Aplicar cronograma de capacitaciones que genere una cadena de valor en la formación y desarrollo de los empleados	DA9. Realizar talleres sobre modificación del proyecto formal de la empresa en donde participen todos los colaboradores

4.4.1. DOFA prospectiva

En la siguiente gráfica puede observarse que la organización se encuentra en el Paraíso, que significa que tiene grandes fortalezas y también oportunidades que pueden guiar su andar y es necesario que sean aprovechadas al máximo, a pesar de que están presentes algunas debilidades y pocas amenazas, las cuales deben bloquearlas.

En el campo de duda en el que se encuentra, facilita la solución de las dificultades de manera rápida, sin embargo cualquier situación inesperada puede modificar drásticamente la estructura.

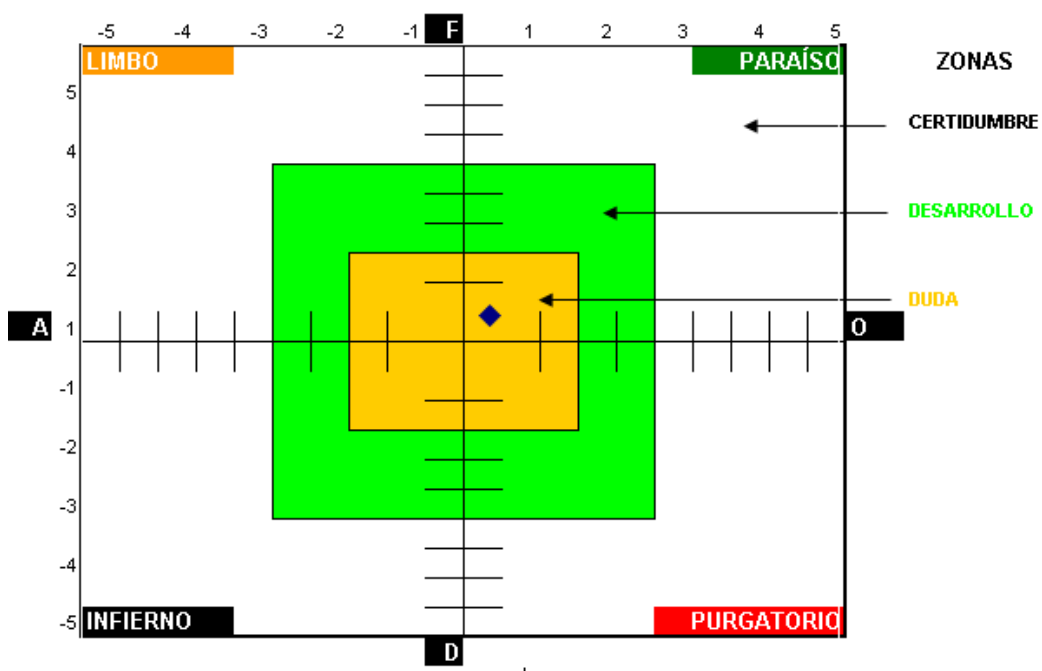


Figura 7. DOFA Prospectiva.

5. Formulación Estratégica

5.1. Análisis de escenarios

El presente análisis se plantea en torno a tres tipos de escenarios denominados el más probable, el más optimista y el más pesimista, los cuales se desarrollarán a continuación:

El sector de la industria civil y agropecuaria se encuentra actualmente como uno de los pilares de la economía nacional, además genera más del 35% del total de ingresos anuales en la economía del país. Por lo cual la empresa se enfrentará a una gran demanda y mercado favorable para la venta de sus servicios, pero a su vez deberá afrontar una oferta en el mercado de la prestación de los servicios a la alza, la cual significa una mayor competencia, traducido en el posicionamiento del apartado competitivo de la empresa como sostén para poder adaptarse y mantenerse en un óptimo estado frente al rápido y progresivo crecimiento del sector, con ayuda de su Sistema de Gestión Integral y competencias desempeñadas por los empleados.

Debido al progresivo crecimiento del sector y la alta demanda en los servicios y desarrollo del sector industrial y agropecuario, como uno de los principales pilares de la economía del país, el establecimiento de relaciones estratégicas y el consecuente aumento de operaciones efectuadas crecerá drásticamente; lo anterior motiva a que la infraestructura de la empresa sea reestructurada con mayor capacidad, se consiga maquinaria más especializada y de mayor productividad, y se presente crecimiento del recurso humano incluyendo el aumento de la calidad del mismo, es decir, la realización de capacitaciones y la oportunidad de una plan de carrera.

El crecimiento del sector agroindustrial y el aumento generado a la economía del país, junto con el auge de más empresas de este sector enfocadas a la prestación de servicios y el posicionamiento de más multinacionales y empresas extranjeras especializadas en el campo civil e industrial, genera más dificultad en el establecimiento y fidelización de clientes, que puede disminuir la productividad y consecución de nuevas obras o contratos, por lo cual la empresa debe entrelazar los diferentes procesos internos, además estudiar las ventajas competitivas de las otras organizaciones, mitigar los gastos innecesarios y fortalecer los servicios que se ofrecen.

5.2. Proyecto empresarial

5.2.1. Misión

AGROCIVIL DEL SURLTDA. Es una empresa que presta sus servicios de Ingeniera civil, incluye entre otros: construcción de obras de ingeniería, construcción de edificios administrativos, mantenimiento de edificios y plantas industriales, construcción de infraestructura vial, obras misceláneas, además presta servicios Agroindustriales, asistencia y producción Agropecuaria con estándares y caracterizaciones innovadoras, para suplir las necesidades de soluciones técnicas y de desarrollo productivo en el sector de ingeniera civil, industrial y agropecuario, contando con excelentes profesionales que de forma integral aseguran la calidad y satisfacción en la ejecución de sus trabajos y relaciones interpersonales.

5.2.2. Visión

AGROCIVIL DEL SURLTDA. trabaja día a día en el mejoramiento continuo de sus procesos, para lograr consolidarse en el 2021 como una empresa reconocida en el sur de Colombia, por su calidad e innovación en el desarrollo de proyectos de Ingeniera civil, construcción de obras de ingeniería, construcción de edificios administrativos, mantenimiento de edificios y plantas industriales, construcción de infraestructura vial, obras misceláneas, y servicios Agroindustriales, asistencia y producción Agropecuaria, aportando al fortalecimiento y productividad de nuestros clientes, asegurando su continuo crecimiento y solidez económica.

5.2.3. Valores

- **Calidad:** Cumplimos con las especificaciones aplicables en el desarrollo de nuestros proyectos bajo un ambiente de cordialidad y principios éticos.
- **Amor Ambiental:** Siempre se antepone el análisis de los aspectos ambientales en la ejecución de nuestros proyectos, para asegurar un desarrollo sostenible de los ecosistemas en los ambientes que se intervienen.

- **Liderazgo:** realizamos un trabajo en equipo siempre encaminado al éxito y logro de nuestras metas y compromiso con nuestro cliente, liderando nuestro equipo, para realizar un trabajo con pasión y entusiasmo.
- **Compromiso:** realizamos un trabajo íntegro y eficiente, siempre comprometido con el desarrollo y futuro de nuestro cliente.
- **Solidaridad:** Generamos una participación y colaboración desde el sentimiento de apoyo en los cualquiera de los requerimientos personales, que, junto al altruismo y las buenas prácticas, acudimos a la solución de aquellos que se encuentren en necesidad o vulnerabilidad.
- **Talento humano:** Contamos con personal 100% capacitado en las diferentes áreas de trabajo de nuestra empresa, con excelente calidad humana y responsabilidad por las labores adquiridas.
- **Responsabilidad:** para nosotros, lo primordial es la satisfacción de nuestro cliente, por eso realizamos nuestro trabajo con gran responsabilidad para brindar un servicio de calidad.
- **Confidencialidad:** Garantizamos la protección de la información dentro y fuera de las instalaciones, siendo responsables con el acceso a personas autorizadas

5.2.4. Políticas

5.2.4.1. Política de Gestión de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en Trabajo

AGROCIVIL DEL SURLTDA. Es una empresa que presta sus servicios de Ingeniera civil, incluye entre otros: construcción de obras de ingeniería, construcción de edificios administrativos, mantenimiento de edificios y plantas industriales, construcción de infraestructura vial, obras misceláneas, además presta servicios Agroindustriales, asistencia y producción Agropecuaria, con caracterizaciones innovadoras asegurando altos estándares de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo.

La empresa expresa su compromiso en satisfacer a sus grupos de interés a través del cumplimiento eficaz y eficiente de todas las exigencias legales y contractuales aplicables a las especificaciones técnicas de sus servicios y productos, reglamentación ambiental y de riesgos

laborales, garantizando su ejecución en los tiempos establecidos, identificando aspectos ambientales y peligros asociados, valorando la percepción de la empresa por partes interesadas, el impacto ambiental y los riesgos que se pueden presentar en sus ambientes laborales, así como con la evaluación y mejora continua de su gestión a través del desempeño de sus procesos, afianzando la conveniencia, adecuación y eficacia de su sistema de gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo, aportando conocimientos y experiencias que permitan desarrollar la competencia de su personal, determinando los controles que promuevan el desarrollo sostenible de los ecosistemas en sus intervenciones y una mejor calidad de vida en sus grupos de interés, previniendo la ocurrencia de accidentes, eventos lesivos y enfermedades laborales, así como daños a la propiedad e impactos socio-ambientales negativos, abordando los diferentes riesgos que afecten la sostenibilidad y el crecimiento de la organización.

El cumplimiento de la presente política, se asegura con la asignación de recursos económicos que mantengan el respaldo técnico y humano necesario; con la participación activa de todo su personal, participación de sus grupos de interés como proveedores, subcontratistas y demás partes interesadas, que con el respaldo de la alta dirección podrán aportar en identificar, reportar y detener el trabajo que vulnere alguno de nuestros compromisos, hasta que se garantice un mejoramiento en las condiciones y/o acciones a desarrollar o que se establezcan los controles pertinentes.

5.2.4.2. Política de Responsabilidad Social Empresarial

AGROCIVIL DEL SURLTDA. Es una empresa que presta sus servicios de Ingeniera civil, incluye entre otros: construcción de obras de ingeniería, construcción de edificios administrativos, mantenimiento de edificios y plantas industriales, construcción de infraestructura vial, obras misceláneas, además presta servicios Agroindustriales, asistencia y producción Agropecuaria, comprometida socialmente son sus grupos de interés al compartir y adoptar prácticas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida, el bienestar de la sociedad y el buen ejercicio de la gestión empresarial, a partir de la combinación de conductas éticas, morales y de respeto en los aspectos de convivencia social y ambiental; orientando sus actividades según la relación social a las siguientes prácticas:

Empleados y su núcleo familiar

- Respetando y dando buen trato hacia el trabajador y su familia, estableciendo horarios y espacios de relación interpersonal que garantizan el equilibrio para la sana convivencia social en los entornos laborales, familiares y personales.
- Aportando desarrollo y crecimiento personal y profesional a través de la evaluación de su desempeño y conducta laboral para identificar y establecer en conjunto las acciones que permitan una continua formación integral en el desarrollo de sus actividades laborales y .
- No discriminando por aspectos que permitan desarrollar su labor indistintamente de su credo, raza, color, orientación sexual o condiciones físicas.
- Garantizando el cumplimiento de los derechos que se tienen como trabajador y como ser social.
- Reconociendo sus compromisos y logros alcanzados con estímulos y participación que permitan sus beneficios

Clientes y proveedores

- Controlando y haciendo buen uso de la información bajo los criterios establecidos para el habeas data.
- Cumpliendo con los criterios, especificaciones y demás requisitos que fundamentan una relación de mutuo beneficio.
- Prestando excelente atención a sus representantes, peticiones, quejas o reclamos.

Comunidad

- Estableciendo programas, actividades y/o espacios en los que se permita la participación e integración con la comunidad.
- Definiendo y/o cumpliendo estándares y políticas que se desarrollen en acuerdos con los diferentes grupos de interés en pro del bienestar social de las comunidades.

Medio Ambiente

- Aplicación de la teoría de las 4 “Rs”, que hace énfasis en ciertos comportamientos que permiten un ambiente de trabajo limpio, ordenado y agradable.

- Cuidando y/o protegiendo los recursos naturales y el hábitat que nos rodea a partir del uso eficiente de los mismos.

Socios

- Logrando la sostenibilidad y solidez del negocio a través de una gestión ética y transparente y responsable.

Entes Gubernamentales

- Ratificando el compromiso con el Estado, mediante el cumplimiento la legislación aplicable, apoyando el fortalecimiento y desarrollo productivo del territorio colombiano a nivel local, y nacional, defendiendo las políticas y acciones que regional son del interés público.

5.2.4.3. Política de las TICs

AROCIVIL DEL SURLTDA. Es una empresa que presta sus servicios de Ingeniera civil, incluye entre otros: construcción de obras de ingeniería, construcción de edificios administrativos, mantenimiento de edificios y plantas industriales, construcción de infraestructura vial, obras misceláneas, además presta servicios de asistencia Agroindustrial y Agropecuaria, comprometida con el desarrollo de trabajos seguros y eficientes, que garanticen la calidad como resultado integral sobre la vida de las personas, servicios y productos.

AGROCIVIL DEL SURLTDA establece que el uso de los equipos y dispositivos tecnológicos como computadores, teléfonos celulares son herramientas para facilitar la ejecución del trabajo y que de su adecuado uso se logran resultados eficientes, pero que la excesiva visitas de páginas de internet, llamadas personales y mensajes de texto, incluyendo aplicaciones de redes sociales puede ser una distracción, lo que interfiere con la seguridad de los empleados, la calidad y la productividad.

El uso de teléfonos móviles en la empresa mientras se estén ejecutando proyectos en los que se involucre la manipulación de maquinarias, equipos y herramientas o en áreas con capacidad potencial de generar daños a personas está prohibido. Los empleados que trabajen en estas áreas

o bajo estas condiciones pueden recibir o hacer llamadas de negocios en zonas seguras designadas, tales como oficina, área de descanso o ciertas áreas al aire libre fuera de la corriente de la actividad, lejos de peligros, considerando su eficiencia en el desempeño laboral.

AGROCIVIL DEL SUR LTDA. no es responsable de la pérdida de los teléfonos celulares personales u otros aparatos electrónicos de propiedad que sean portados, custodiados o manipulados en las áreas de ejecución de sus proyectos.

El uso de la función de cámara/video en teléfonos móviles u otros dispositivos de grabación de audio o de vídeo dentro de un área de ejecución de proyectos está prohibida sin el permiso previo expreso del Director de Proyectos o Residente. Las únicas excepciones a esta restricción incluyen grabaciones como requisito indispensable de su trabajo es decir, el personal designado para el control de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo (se pueden fotografiar los incidentes de seguridad y de la documentación pertinente) o un evento patrocinado por la empresa. (**Nota:** Estas disposiciones no se aplican a la cámara CCTV utilizado para propósitos de seguridad, que se rigen bajo diferentes reglamentaciones.)

El uso de la función de cámara/video en teléfonos móviles u otros dispositivos de grabación de audio o de vídeo dentro de la empresa puede constituir no sólo una invasión de la privacidad de los trabajadores también puede ser una violación de la seguridad que logra comprometer la salvaguardia de **AGROCIVIL DEL SUR LTDA**, información de propiedad y propiedad intelectual. Esta prohibición es para todas las instalaciones de **AGROCIVIL DEL SUR LTDA**, incluyendo pero no limitado a las áreas de ejecución de proyectos.

AGROCIVIL DEL SUR LTDA se encuentra comprometida con salvaguardar la memoria de la empresa consignada en medio magnético y electrónico por lo cual realizara un back up de la información según la disposición del proveedor. Esta política está sujeta a las leyes y regulaciones colombianas aplicables.

5.2.4.4. Política de selección del personal

AGROCIVIL DEL SUR LTDA. Es una empresa que presta sus servicios de Ingeniera civil, incluye entre otros: construcción de obras de ingeniería, construcción de edificios administrativos, mantenimiento de edificios y plantas industriales, construcción de infraestructura vial, obras misceláneas, además presta servicios Agroindustriales, asistencia y producción Agropecuaria, con caracterizaciones innovadoras asegurando altos estándares de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo.

La empresa se responsabiliza en realizar procesos de selección de personal de forma completa, identificando candidatos idóneos por su talento, competencia, calidad humana, y demás valores agregados que puedan contribuir exitosamente en el crecimiento de la organización, integrando a su vez la equidad e igualdad en oportunidades adecuados al cargo a desempeñar. La política aplica un proceso de filtro y selección bajo estándares de aplicación de pruebas de selección que generan de forma objetiva un perfil de cargo que se compara con el cargo establecido por la empresa - MA-RH-001-, de esta manera para asegurar el procedimiento que se establece en la actual política se delimitará cada paso para avalar asertivamente el proceso de selección de forma completa y competente:

Principios básicos de actuación

A continuación se describirán los principios básicos de actuación que pretenden orientar la selección de personal bajo criterios éticos, objetivos e idóneos en Agrocivil del Sur Ltda.:

- Se promueve la actualización necesaria de cada cargo, delimitando las funciones y responsabilidades basado en competencias, suficientes para realizar los roles requeridos para cada puesto de trabajo. En caso de personal contratado con experiencia suficiente para cubrir una vacante en puestos de responsabilidad media o alta, se incluyen dentro del proceso de selección bajo el derecho a la igualdad y no preferencia.
- Se considera que cada candidato tiene el crecimiento personal, técnico o profesional suficiente una vez se adscribe a la vacante solicitada durante el periodo de tiempo otorgado para la realización del proceso, sin embargo así como se tiene en cuenta el principio de igualdad; explicado a continuación; también se exige personas con actitud de servicio y colaboración que puedan otorgar un valor agregado para el crecimiento dentro y fuera de la empresa.

- De esta manera, se prima el principio de igualdad en oportunidades frente al proceso de atracción, selección, contratación y desarrollo de las labores, por tal razón, no se permite cualquier tipo de preferencia, segregación, favoritismo o discriminación en raza, orientación sexual, condición social, condición física y mental, afiliación o no de sindicatos, religión e instituciones de egreso del que provenga el candidato.
- Finalmente Agrocivil del Sur Ltda. Restringe del proceso a aquellos que no han cumplido la mayoría de edad por incapacidad para contratar, excepto mayores de 14 años que reciban autorización del Ministerio de Trabajo bajo la tutela de madre o padre.

5.2.4.5. Política de Promoción, Prevención, y Control de consumo de Sustancias Psicoactivas, Alcohol, Tabaco y Drogas

AGROCIVIL DEL SURLTDA. Es una empresa que presta sus servicios de Ingeniera civil, incluye entre otros: construcción de obras de ingeniería, construcción de edificios administrativos, mantenimiento de edificios y plantas industriales, construcción de infraestructura vial, obras misceláneas, además presta servicios Agroindustriales, asistencia y producción Agropecuaria, comprometida en proporcionar sitios de trabajo seguros, saludables y productivos a todos sus trabajadores, subcontratista y demás personas de sus grupos de interés, reconoce que el abuso en consumo de alcohol, drogas, tabaco y otras sustancias psicoactivas por parte de estas personas, representa un riesgo para su salud, seguridad física y mental, y perjudica el nivel de respuesta de sus sentidos, estímulos, destrezas y capacidades para rendir en forma apropiada dentro del normal funcionamiento y/o desempeño de sus actividades y tiene efectos adversos sobre la eficiencia y productividad de la compañía en conjunto.

La automedicación o uso de medicamentos no recetados, el consumo, uso, posesión, distribución o venta de bebidas embriagantes, drogas ilícitas o controladas, en las instalaciones de la empresa o clientes está estrictamente prohibida y es causal de terminación del contrato.

El hábito de fumar o consumir cigarrillos es una conducta que incide y prevalece en algunas personas que ingresan a laborar en la organización y no es de fácil erradicación pese a las actividades de sensibilización, razón por la cual la organización dispone que las personas que

inciden en este tipo de hábitos deben abstenerse de realizarlo en los lugares de trabajos y restringe esta acción exclusivamente a lugares sociales que se encuentren fuera del contexto laboral.

Esta política no requiere y no debe resultar en ninguna regulación especial, exención o privilegio especial de los requisitos de rendimiento normal en el trabajo.

La organización puede realizar inspecciones no anunciadas para identificación de uso, consumo y/o porte de cigarrillos, drogas y sustancias alicoradas en las instalaciones donde desarrolle actividades o sean controladas por ella. También puede exigir que los empleados se sometan a evaluación médica o pruebas de alcohol o drogas cuando exista sospecha de su uso.

Aquellos que violen esta política, así como el oponerse a una inspección o toma de muestra serán retirados de las instalaciones y actividades de la empresa, esta conducta es considerada falta grave y se tomarán las medidas disciplinarias de acuerdo a lo establecido en el reglamento interno de trabajo y la legislación Nacional vigente.

5.3. Estrategias

5.3.1. Corporativas

- Hacer alianzas estratégicas con empresas con más experiencia y capacidad financiera
- Programar reuniones bimestrales con los empleados para evaluar las estrategias de la organización por medio de la comunicación efectiva.
- Desarrollar nuevos nichos de mercado en el sector agropecuario
- Estructurar un plan presupuestal basado en los recursos que tiene la organización.

5.3.2. Competitivas

- Fortalecer el proceso comercial con la inscripción de la empresa en portales de proveedores del sector.

- Mantener las relaciones comerciales con las empresas a las que actualmente se le prestan los servicios.
- Dar mayor participación a los empleados para la toma de decisiones.
- Diseñar una campaña publicitaria para ofrecer el portafolio de servicios.
- Intervenir en mercados de los Departamentos de Cundinamarca y Tolima.
- Aplicar encuestas de satisfacción a los clientes antes y después de ofrecer el servicio.

5.3.3. Genéricas

- Aplicar un enfoque a toda la Organización coherente para la mejora continua del desempeño.
- Diseñar e implementar un plan de premios para motivar la búsqueda de proyectos
- Proporcionar al personal de la Organización formación en los métodos y herramientas de la mejora continua.
- Capacitar a los empleados en la asertividad y atención al cliente con calidad humana.
- Entrelazar todos los procesos internos en torno al Sistema de Gestión Integral para contribuir a la calidad de los servicios.
- Evaluar la capacidad de la organización para generar recursos financieros y comparar con la inversión realizada

5.3.4. Internet

- Capacitar a los empleados en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Reestructurar la página web de la organización para que resulte más llamativa y facilite a los clientes su revisión.
- Seleccionar un software de análisis financiero y ejecutarlo para facilitar la planificación presupuestal.

6. Implantación Estratégica

6.1. Estructura organizacional

La estructura de la organización es de tipo funcional (ver Anexo B) puesto que se divide por áreas, agrupando a los trabajadores según las funciones y conocimientos que sustentan, se da de manera eficiente pero tiende a dividirse las responsabilidades afectando la coherencia entre los procesos.

La división del trabajo se da en dos sentidos, el primero de acuerdo a las especialidades personales, en donde dependiendo de la profesión u oficio que desarrolla recibe funciones específicas, pero por otro lado se divide el trabajo en un plano vertical, identificándose la jerarquía de autoridad.

La esfera de control indica que el organigrama demuestra los cargos subordinados que tiene bajo su poder cada jefe inmediato, los cuales no exceden en cantidad, sin embargo no se identifica quienes son los encargados de cumplir los objetivos de cada uno de los proyectos.

El contacto requerido con los clientes se presenta en un nivel medio, puesto que a pesar de que no participan activamente en la prestación del servicio, tienen contacto con ellos que permite adecuar los términos de cada contrato.

La responsabilidad que tiene cada uno de los empleados se encuentra plasmada de manera detallada en el manual de funciones y a pesar de que en ocasiones se asignan labores con mayor nivel de responsabilidad, los jefes inmediatos son los que deben responder frente al gerente ante cualquier eventualidad.

El cumplimiento de las promesas se da de manera satisfactoria, puesto que se realizan las labores de acuerdo a los requerimientos establecidos y por lo tanto genera confianza en los clientes por continuar el proceso con la organización, pero también genera confianza dentro del grupo de trabajo.

La comunicación organizacional se da de manera eficiente a pesar de que se presentan barreras comunicativas que impiden que el mensaje llegue al receptor con la intención que fue enviado por el emisor, estas barreras están asociadas principalmente a las interpretaciones personales y a la falta de tiempo.

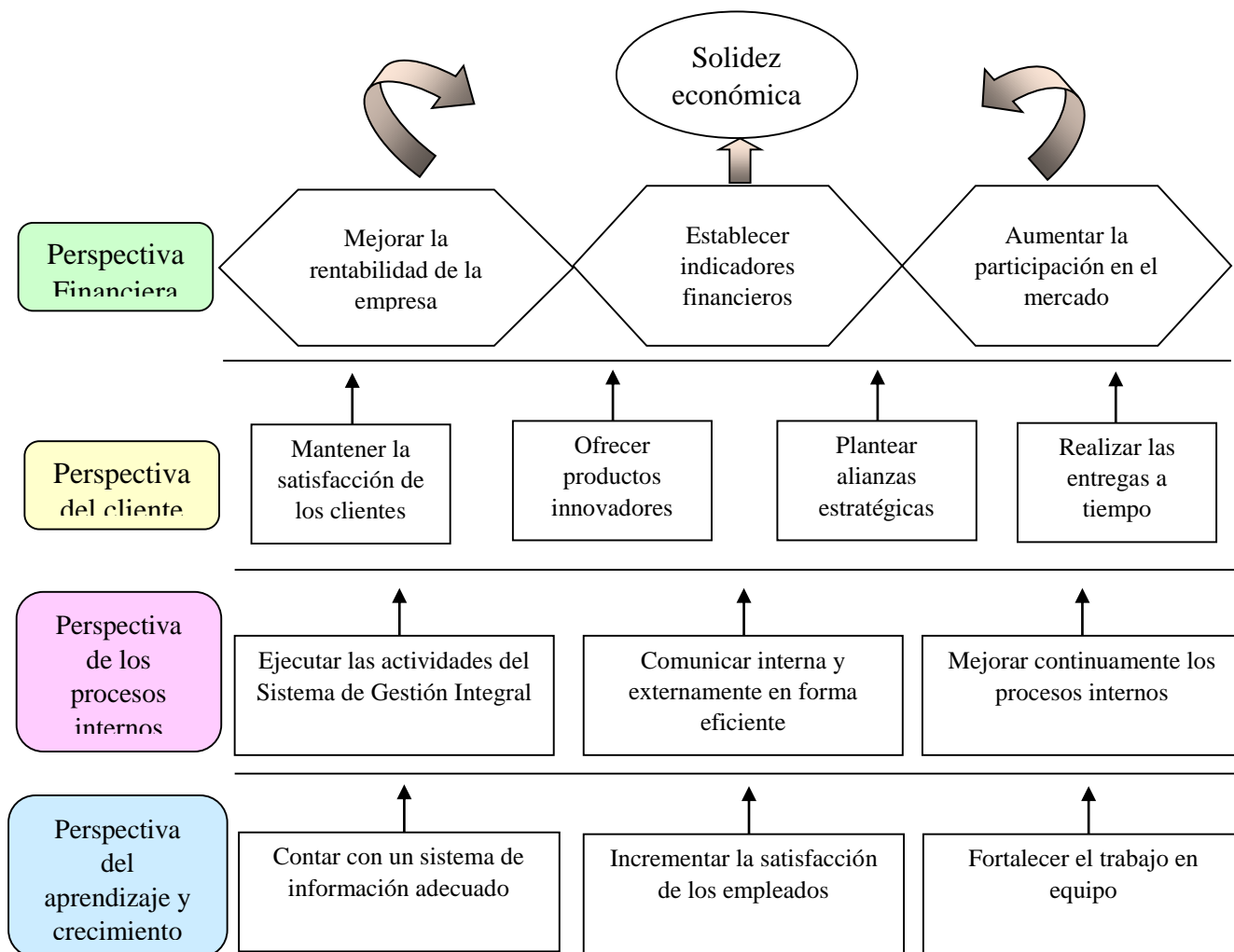
La retroalimentación en la organización se da de manera superficial puesto que solo se hace durante la evaluación del desempeño y con los ítems que presentan un estado crítico, dejando a un lado aquellos positivos que deben ser reforzados para que sigan presentándose.

6.2. Cuadro de mando integra (Balanced scorecard)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	FÓRMULA	META S
Perspectiva Financiera	F1. Mejorar la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad del activo neto	Utilidad operativa después de impuestos / Activos de operación	25%
	F2. Establecer indicadores financieros	Porcentaje de ejecución del presupuesto	(Presupuesto ejecutado / Presupuesto asignado)*100	90%
	F3. Aumentar la participación en el mercado	Elaboración de contratos	(Número contratos legalizados / Número Solicitudes Presentadas)*100	80%
Perspectiva del Cliente	C1. Mantener la satisfacción de los clientes	Satisfacción de clientes	Clientes satisfechos	5
	C2. Ofrecer productos innovadores	Productos nuevos	(Relación productos nuevos / oferta total) *100	20%
	C3. Plantear alianzas estratégicas	Número de contratos nuevos firmados	Cantidad de clientes firmados	3
	C4. Realizar las entregas a tiempo	Porcentaje de entregas realizadas a tiempo	(Entregas realizadas a tiempo / Entregas realizadas) *100	100%
Perspectiva de los procesos internos	I1. Ejecutar las actividades del Sistema de Gestión Integral	Cumplimiento de actividades del Sistema de Gestión Integral	(Actividades ejecutadas / Actividades programadas)*100	100%
	I2. Comunicar interna y externamente en forma eficiente	Reducción de barreras comunicativas	(Número de Barreras eliminadas / Número de barreras encontradas) *100	80%
	I3. Mejorar continuamente los procesos internos	Atención a procesos	Número de procesos atendidos	9
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	L1. Contar con un sistema de información adecuado	Reducción de información cruzada	(Número de empleados con información cruzada / Total de empleados) *100	80%
	L2. Incrementar la satisfacción de los	Encuesta de satisfacción a	(Número de empleados satisfechos	100%

	empleados	empleados	/ Total de empleados) *100	
	L3. Fortalecer el trabajo en equipo	Capacitaciones en la formación del trabajo en equipo	(Número de empleados capacitados / Total de empleados) *100	100%

6.3. Mapa estratégico



6.4. Tablero de Mando Integral y Matriz Semáforo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	Bueno	Regular	Pésimo	Real	META S
F1. Mejorar la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad del activo neto	25%	15%	5%	12%	25%
F2. Establecer indicadores financieros	Porcentaje de ejecución del presupuesto	90%	75%	55%	45%	90%
F3. Aumentar la participación en el mercado	Elaboración de contratos	80%	60%	40%	50%	80%
C1. Mantener la satisfacción de los clientes	Satisfacción de clientes	5	3	1	5	5
C2. Ofrecer productos innovadores	Productos nuevos	20%	12%	5%	5%	20%
C3. Plantear alianzas estratégicas	Número de contratos nuevos firmados	3	1	0	1	3
C4. Realizar las entregas a tiempo	Porcentaje de entregas realizadas a tiempo	100%	80%	60%	100%	100%
I1. Ejecutar las actividades del Sistema de Gestión Integral	Cumplimiento de actividades del Sistema de Gestión Integral	100%	80%	60%	95%	100%
I2. Comunicar interna y externamente en forma eficiente	Reducción de barreras comunicativas	80%	60%	40%	60%	80%
I3. Mejorar continuamente los procesos internos	Atención a procesos	9	5	1	4	9
L1. Contar con un sistema de información adecuado	Reducción de información cruzada	80%	60%	40%	45%	80%
L2. Incrementar la satisfacción de los empleados	Encuesta de satisfacción a empleados	100%	80%	60%	80%	100%

L3. Fortalecer el trabajo en equipo	Capacitaciones en la formación del trabajo en equipo	100%	80%	60%	90%	100%
-------------------------------------	--	------	-----	-----	-----	------

6.5. Acciones para cumplir objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES
F1. Mejorar la rentabilidad de la empresa	Realizar estudio de métodos y tiempos para definir claramente los costos
	Observar y analizar los servicios prestados por cada orden de trabajo
	Incrementar los márgenes de ganancia
F2. Establecer indicadores financieros	Fijar el periodo presupuestal
	Elaborar el presupuesto de la organización
	Realizar seguimiento
F3. Aumentar la participación en el mercado	Estructurar un plan de mercadeo para ofertar el portafolio de servicios
	Establecer estrategias de comercialización
C1. Mantener la satisfacción de los clientes	Realizar encuestas vía telefónicas de satisfacción de cliente
	Brindar servicios de calidad
	Dar reconocimiento a los clientes fidelizados
C2. Ofrecer productos innovadores	Realizar una lluvia de ideas sobre productos innovadores que se puede ofrecer
	Formular la cadena de valor que tiene la organización
C3. Plantear alianzas estratégicas	Mejorar las habilidades comunicativas de los empleados
	Identificar los aliados pertinentes
	Ofertar una promoción cruzada
C4. Realizar las entregas a tiempo	Establecer un cronograma
	Integrar tecnología que optimice las operaciones
	Identificar factores de riesgo y aplicar medidas preventivas
I1. Ejecutar las actividades del Sistema de Gestión Integral	Incrementar el compromiso de los empleados
	Capacitar al personal en el conocimiento y ejecución de las actividades
	Realizar seguimiento
I2. Comunicar interna y externamente en forma eficiente	Definir canales de comunicación
	Realizar reuniones periódicas
	Disminuir los juicios personales
I3. Mejorar continuamente los procesos internos	Establecer las fortalezas y debilidades de cada proceso
	Plantear acciones de mejora de acuerdo al análisis
	Medir y realizar seguimiento de los resultados

L1. Contar con un sistema de información adecuado	Plantear un sistema de información
	Ejecutar y controlar el sistema de información
L2. Incrementar la satisfacción de los empleados	Establecer buenas relaciones entre subordinados y jefes
	Brindar reconocimiento a los empleados que realizan óptimamente sus labores
	Brindar autonomía a los empleados
L3. Fortalecer el trabajo en equipo	Fijar objetivos comunes
	Compartir responsabilidades
	Resolver pacíficamente los conflictos

7. Conclusiones

El Direccionamiento estratégico fortalece la gestión y desarrollo de la empresa porque encamina a toda la organización al cumplimiento de las metas; se apoya del conocimiento de los procesos internos y externos y del planteamiento de estrategias que mitigan las amenazas y debilidades, pero favorece las fortalezas y oportunidades; lo anterior se sustenta en el marco del Sistema de Gestión Integral que se está ejecutando.

Agrocivil del Sur Ltda. es una organización con pocos años de existencia, el análisis externo ayudó a identificar que tiene como amenazas graves y severas la posibilidad de recibir sanciones por condiciones de riesgo, impacto ambiental que conllevan las actividades industriales y trabajadores en la región que no cuentan con el perfil laboral; por otro lado se encontraron debilidades en torno a la gestión financiera como la ausencia de indicadores financieros y de planificación presupuestal, además de la falta de coherencia de las estrategias organizacionales.

Pese a lo anterior, según la matriz DOFA prospectiva, se observa que su ubicación está en la zona de duda en donde la situación actual puede verse afectada por dificultades inesperadas, sin embargo sus fortalezas son las que más resaltan y ayudan al crecimiento de la organización, estas son la ejecución del Sistema de Gestión Integral, cumplimiento de requerimientos legales, fidelización de clientes, entre otras, que se conjugan con las oportunidades de crecimiento del sector agropecuario, la posibilidad de subcontratación, las relaciones estratégicas, entre otras.

Los anteriores análisis hacen parte del primer paso del direccionamiento estratégico junto con la historia de la organización y la matriz DOFA denominadas Análisis Estratégico, posterior a esto se procede a la formulación Estratégica que consta del análisis de escenarios, proyecto

formal de empresa y estrategias organizacionales, para que finalmente se lleve a cabo el último paso llamado Implantación Estratégica con puntos como la estructura organizacional, balanced scorecard y mapa estratégico.

Por último la formulación de estrategias encaminadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, se enfocaron en todos los aspectos del entorno y también internos, y se basaron en la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva del aprendizaje y de crecimiento.

Referencias

- ✓ Aguilar, S. y Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Revista de Medios y Educación* (47), pp. 73-88.
- ✓ Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión* (28).
- ✓ Alcaldía Mayor de Bogotá (2017). Estudio económico del sector de la construcción: proyectos de conservación y/o construcción de infraestructura vial y de espacio público. Bogotá, Colombia.
- ✓ Almuiñas, J. L. y López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, vol. 5 (2), pp. 72-97.
- ✓ Banco de la República (2017). *Informe sobre inflación*. Bogotá.
- ✓ Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- ✓ Briceño, D. F. (2014). Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa “V&P Seguridad y Salud en el Trabajo” (Tesis de Pregrado). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira.
- ✓ Campos, G. y Lule, N. E. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, vol. 7 (13), pp. 45-60.
- ✓ Castellanos, C. D. y Corzo, J. V. (2013) Formulación del direccionamiento estratégico para la firma constructora ingeniería y construcciones de Colombia – INGCOCOL S.A.S (Tesis de Especialización). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.
- ✓ Dane (2015). *Población por edad y sexo*. Recuperado de <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>.
- ✓ Dane (2016). Informe de coyuntura económica regional.

- ✓ Dane (2018). *Encuesta Industrial Ambiental*. Boletín Técnico.
- ✓ Departamento Nacional de Planeación (2014). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Bogotá.
- ✓ Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, vol. 2 (7), pp. 162-167.
- ✓ Finagro (2014). *Perspectiva del sector agropecuario Colombiano*. Bogotá.
- ✓ Gobernación de Cundinamarca (2013). Análisis de Situación de salud con el Modelo de los Determinantes Sociales de Salud.
- ✓ Gobernación del Huila (2016). Análisis de Situación de salud con el Modelo de los Determinantes Sociales de Salud Huila 2016.
- ✓ Gobernación del Tolima (2013). Análisis de Situación de salud con el Modelo de los Determinantes Sociales de Salud, del Tolima.
- ✓ Gobierno Digital de Colombia (2017). *Proyecciones de Población por Departamento*. Recuperado de <https://www.datos.gov.co/Estadisticas-Nacionales/Proyecciones-de-poblacion-por-Departamento-Colombi/5b7v-4tvp/data>.
- ✓ Gómez, A. R. (2016). Formulación del direccionamiento estratégico para una empresa del subsector comercio: caso Transmarinas Ltda., ubicada en la ciudad Santiago de Cali (Tesis de Maestría). Universidad Libre, Santiago de Cali.
- ✓ Google Maps (2018). Localización geográfica de Neiva [Gráfico]. Recuperado de www.google.com/maps/place/Huila,+Colombia/@2.4977716,76.1240305,8.38z/data=!4m5!3m4!1s0x8e3b23006aa7300b:0xbad1e723ba5efebd!8m2!3d2.5359349!4d-75.5276699?hl=es-ES
- ✓ Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*, Ciudad de México, México: McGrawHill.
- ✓ Las mayores tendencias que marcarán consumo durante el presente (16 de enero de 2018). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/tendencias/lo-que-marcara-el-consumo-en-el-2018-513326>.
- ✓ Lizarazo, L. (10 de diciembre de 2013). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/tic-representan-pib-pais-70634>.
- ✓ López, F. (2005). "Administración", "organización (y "empresa)": un intento de acotación semántica. *Revista Universidad EAFIT*, vol. 41 (137), pp. 9-18.

- ✓ López, I. y Garzón, M. A. (2010). El direccionamiento estratégico en una empresa de alimentos para una zona industrial de Barranquilla. *Escenarios*, vol. 8 (2), pp. 51-68.
- ✓ Los motores de 2018. (12 de febrero de 2017). *Semana*. Recuperado de <https://www.semana.com/economia/articulo/los-motores-de-2018/549293>.
- ✓ Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. Ciudad de México, México.
- ✓ Medina, M. A. (2017). ¿Cómo va Colombia en desarrollo tecnológico? *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico-articulo-725235>.
- ✓ Ministerio de Agricultura (2017). *Informe de rendición de cuentas*. Bogotá.
- ✓ Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2012). *Política Nacional para la gestión integral de Biodiversidad y sus servicios ecosistémicos (PNGIBSE)*. Bogotá.
- ✓ Ministerio de Comunicaciones (2008). *Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. República de Colombia.
- ✓ Organización Internacional del Trabajo (2011). *Sistema de Gestión de la SST: una herramienta para la mejora continua*.
- ✓ Quevedo, D. H. y Rodríguez, F. M. (2008). *Direccionamiento estratégico para la empresa Mavitours Transportes Especiales S.A. (Tesis de Pregrado)*. Universidad de la Salle, Bogotá.
- ✓ Rivera, H. A. y Malaver, M. N. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?* Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- ✓ Rodríguez, G. A. (27 de marzo de 2017). *Desafíos de la gestión ambiental en Colombia*. *Semana*. Recuperado de <http://sostenibilidad.semana.com/opinion/articulo/desafios-de-la-gestion-ambiental-en-colombia/37408>
- ✓ Sánchez, A. P. (2010). *Direccionamiento estratégico para una empresa nueva importadora y comercializadora de filtros del sector de autopartes. (Tesis de Pregrado)*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- ✓ Secretaría de Salud Municipal de Neiva (2014). *Análisis de situación de salud con el modelo de los determinantes sociales de salud municipio de Neiva-Huila 2014*.
- ✓ Silva, R. (2010) *Enfoque conceptual de la dirección estratégica*. *Perspectivas* (23), pp. 153-178.
- ✓ Unión Internacional de Telecomunicaciones (2016). *Medición del desarrollo de las Tics: Nuevas tendencias, nuevos desafíos. Simposio sobre indicadores mundiales* (1).

- ✓ Zapata, A. (s.f.) Modelo de direccionamiento estratégico. Universidad del Norte.
- ✓ Zuluaga, D. A. y Caipa, G. A. (2009). Plan de direccionamiento estratégico para la Empresa Benjamín Sánchez & Cia S.A. (Tesis de Pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá.

Anexos

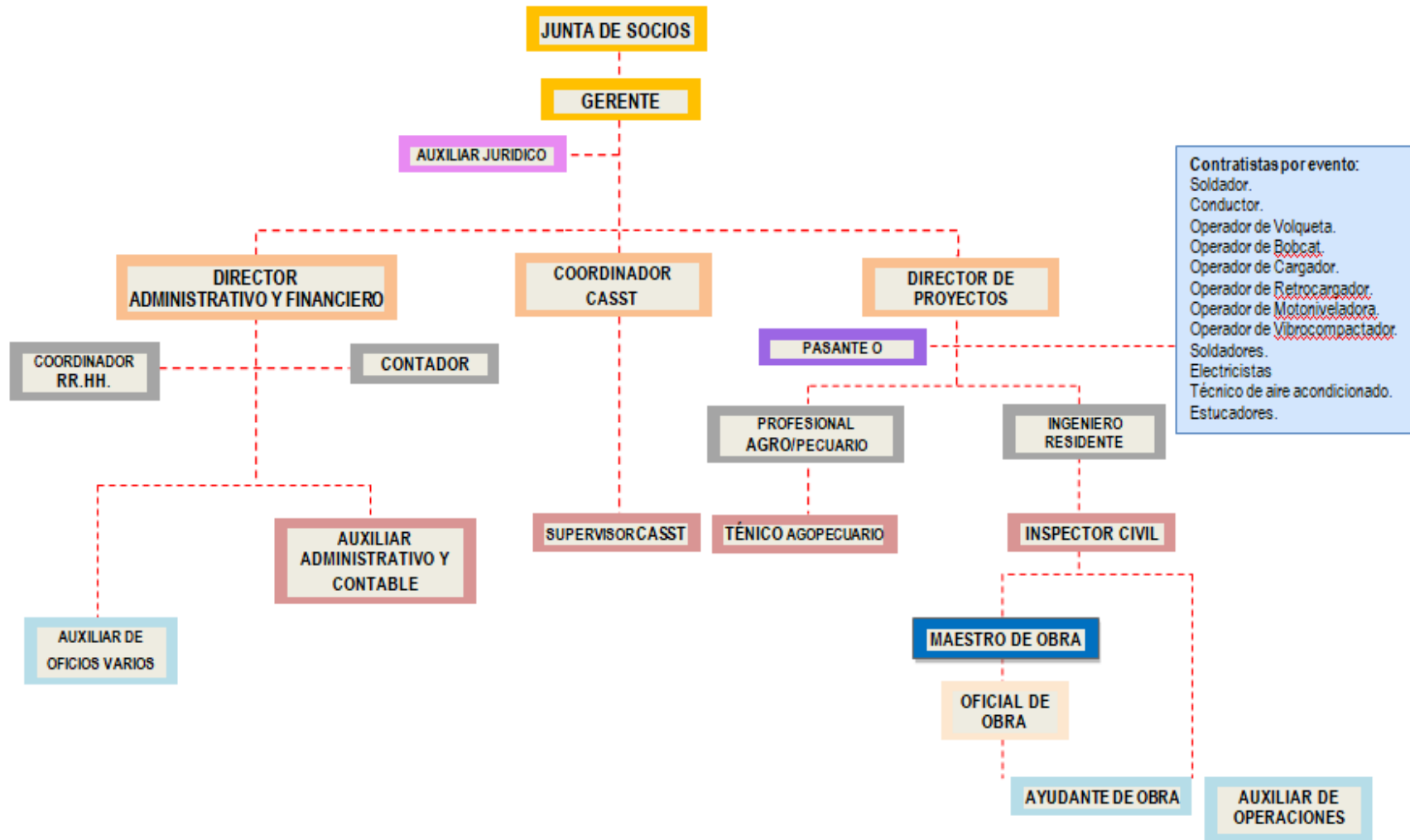
Anexo A. Guía de encuesta a los clientes

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

A continuación va a encontrar una serie de preguntas cerradas que dan cuenta de la satisfacción que presenta de acuerdo al servicio que recibe por parte de Agrocivil del Sur Ltda.

¿Cómo califica la atención al cliente por parte de la organización?	Buena ____	Mala ____	Regular ____
¿Considera que Agrocivil del Sur Ltda. realiza seguimiento a sus clientes?	Si ____	No ____	
¿Considera que los materiales empleados para construir la obra son de buena calidad?	Si ____	No ____	
¿La culminación de la obra cumplió con las expectativas planteadas?	Si ____	No ____	
¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la organización?	Si ____	No ____	
¿Recomendaría los servicios de Agrocivil del Sur Ltda. a otras empresas?	Si ____	No ____	
¿La ventaja que presenta Agrocivil del Sur Ltda. frente a otras empresas con qué se relaciona?	Precio ____	Calidad ____	Atención al cliente ____

Anexo B. Organigrama



Anexo C. Mapa de Procesos

