

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CONSOLTEC GROUP
S.A.S PARA EL PERIODO 2014 – 2019**

Mario Alexander Ballesteros Navas



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE INGENIERÍA DE PETRÓLEOS
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISCOQUÍMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE HIDROCARBUROS
BUCARAMANGA
2015**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CONSOLTEC GROUP
S.A.S PARA EL PERIODO 2014 – 2019.**

Mario Alexander Ballesteros Navas

**Monografía de grado para optar el título de Especialista en Gerencia de
Hidrocarburos**

Director: Ing. Diana Carolina Jaimes García



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE INGENIERÍA DE PETRÓLEOS
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOQUÍMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE HIDROCARBUROS
BUCARAMANGA
2015**

DEDICATORIA

A Dios quien me ha permitido culminar exitosamente una etapa más en mi vida brindándome su apoyo, respaldo y sabiduría.

A todas las personas que me acompañaron durante este proceso de formación y aprendizaje.

MARIO ALEXANDER BALLESTEROS NAVAS

AGRADECIMIENTOS

A Dios por su respaldo continuo durante todos los años de carrera.

A la Universidad por ser ese medio que nos aportó en el ámbito personal y profesional, con los excelentes profesores, los cuales han dejado grandes aprendizajes para mi vida

A los familiares y amigos por su apoyo constante en las etapas importantes de nuestras vidas.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
1. OBJETIVOS.....	15
1.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2. JUSTIFICACIÓN	16
3. RESULTADOS	17
3.1 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	17
3.1.1 Perfil De Capacidad Interna PCI	17
3.1.2 Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM	20
3.1.3 Matriz DOFA.....	22
3.1.4 Matriz Evaluación De Los Factores Externos (EFE).....	24
3.1.5 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	25
3.2 CADENA DE VALOR	27
3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	29
3.3.1 Misión	29
3.3.2 Visión	31
3.3.3 Política de calidad	31
3.3.4 Valores.....	32
3.3.5 Objetivos Estratégicos.....	33
3.4 Establecer la estructura organizacional	33
3.4.1 Organigrama COSOLTEC GROUP S.A.S	33

3.5 SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	35
3.6 INDICADORES DE GESTIÓN	39
4. CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFIA	42

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz PCI (Factor directivo y talento humano)	18
Tabla 2. Matriz PCI (Factor Competitivo, Financiero y Tecnológico)	19
Tabla 3. Matriz POAM (Factor Económico y Social)	20
Tabla 4. Matriz POAM (Factor Político-Gubernamental-Legal, Tecnológico, Competitivo y geográfico)	21
Tabla 5. Matriz DOFA	23
Tabla 6. Matriz EFE	25
Tabla 7. Matriz EFI COSOLTEC GROUP S.A.S	27
Tabla 8. Elaboración de la misión de CONSOLTEC GROUP SAS	30
Tabla 9. Matriz axiológica de valores.....	32
Tabla 10. Estrategias	37
Tabla 11. Estrategias.....	38
Tabla 12. Indicadores de Gestión Consoltec Group.....	40

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cadena de Valor CONSOLTEC GROUP S.A.S.....	28
Figura 2. Organigrama CONSOLTEC GROUP S.A.S.....	34

RESUMEN

TÍTULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CONSOLTEC GROUP S.A.S PARA EL PERIO

AUTOR: MARIO ALEXANDER BALLESTEROS NAVAS

PALABRAS CLAVE: Planeación estratégica, reestructuración, competitividad, direccionamiento.

DESCRIPCIÓN:

Actualmente el desafío principal que enfrentan todas las empresas es el mejoramiento continuo. El objetivo de los planes estratégicos es la combinación de movimientos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr las metas de la organización.

En este estudio se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa "CONSOLTEC GROUP S.A.S" con el propósito de realizar el direccionamiento estratégico en términos de misión, visión, objetivos y valores, así mismo se realizó una estructura organizacional a través del establecimiento del organigrama para así lograr mayor coherencia en las interacciones entre las diferentes áreas de la empresa y de igual forma lograr identificar de una manera más rápida y eficaz las líneas jerárquicas de la misma; seguidamente se pasó a establecer las estrategias del proyecto basadas en los resultados que arrojó el análisis de las matrices de perfil de oportunidades y amenazas y perfil de capacidad interna en donde se concluye con la matriz dofa que da el inventario de los puntos fuertes y débiles de la empresa y las oportunidades y amenazas que existen en el mercado; finalmente se establecieron los indicadores de gestión con los cuales se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones para poder aplicar soluciones y medidas correctivas con la máxima rapidez posible para así poder garantizar el cumplimiento de los propósitos de la empresa objeto de estudio, con el fin de contribuir al mejoramiento de la posición competitiva.

*Trabajo de Grado.

**Facultad de Ingeniería Físicoquímicas. Escuela Ingeniería de Petróleos, Director Ing. Diana Carolina Jaimes García.

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC PLANNING FOR THE COMPANY CONSOLTEC SAS GROUP FOR THE PERIOD 2014 - 2019

AUTHOR: MARIO ALEXANDER BALLESTEROS NAVAS

KEYWORDS: Strategic planning, restructuring, competitiveness, addressing.

DESCRIPTION:

Currently the main challenge facing all companies is continuous improvement. The objective of the strategic plan is the combination of moves and business approaches that administrators use to satisfy customers, compete successfully and achieve the goals of the organization.

In this study a diagnosis of the current situation of the company "CONSOLTEC GROUP SAS" for the purpose of carrying out the strategic direction in terms of mission, vision, objectives and values are made, also an organizational structure was realized through the establishment of organization in order to achieve greater consistency in interactions between different areas of the company and equally able to identify more quickly and effectively reporting lines thereof; then he went on to establish the project's strategies based on the results that threw the matrix analysis profile of opportunities and threats, profile internal capacity which concludes with the swot matrix that gives an inventory of the strengths and weaknesses of the company and the opportunities and threats that exist in the market; finally the management indicators with which it is intended to detect possible failures and deviations to implement solutions and corrective measures with the greatest possible speed in order to ensure compliance with the purposes of the company under study, in order to be established contribute to improving the competitive position.

*Bachelor thesis

**Physic-chemist Engineering Faculty. Petroleum Engineering School, Director Ing. Diana Carolina Jaimes Garcia.

INTRODUCCIÓN

En tiempos de cambios continuos, la planeación estratégica ayuda a los directivos de las organizaciones a plantear o replantear lo que se está haciendo y la forma cómo lo está haciendo.

Es por ello que la planeación estratégica se convierte en una herramienta vital para todas las organizaciones ya que estas se desenvuelven en un entorno complejo y cambiante. El diagnóstico de la situación interna y externa de una empresa es un proceso que ha adquirido gran popularidad en el mundo empresarial pero no se ha extendido completamente a la pequeña y mediana empresa.

El mejoramiento de la competitividad implica poseer conocimiento, tecnología, manejo de información, destrezas, así como elevar la calidad educativa y la preparación de recursos humanos al más alto nivel posible. La vía para avanzar en la competitividad es por medio de la acumulación de capital humano, formado de manera pertinente e integra.

De acuerdo con lo anterior, es importante tener en cuenta que si algún factor falla en la organización por ende ésta fallará. Es por ello que existen cada día investigaciones sobre las formas de aumentar las ganancias que es el propósito de toda empresa comercial. Por otra parte el éxito de cualquier empresa, sea industrial o de servicio, depende fundamentalmente de la capacidad, inteligencia, empeño e ingenio por parte de la dirección de la misma, para lograr óptimas condiciones de los resultados, en virtud de las ventas como medio trascendental para la existencia pues de ello depende el éxito de la misma.

Es por esto que este proyecto de grado, a través de la construcción de una gestión estratégica, pretendió lograr mejoras en términos de comunicación interna en la

empresa CONSOLTEC GROUP S.A.S empresa prestadora de servicios de consultorías, estudio e interventorías, apta para celebrar los contratos necesarios para el cabal cumplimiento de su fin social. Y así mismo transformarla en una empresa más eficiente y competitiva, elevándola a niveles óptimos de operación.

La gestión estratégica surgió como una herramienta que permitió identificar de forma sistemática las amenazas y las oportunidades que surgirán en el futuro, mediante el análisis de la situación interno/externo se comparó la situación actual de la empresa con la realidad exterior y se analizó la transmisión de información dentro de la organización, que permitió efectuar un diagnóstico.

También se pudo establecer la misión, la visión y los objetivos estratégicos, las políticas y las estrategias para lograr esos objetivos, y desarrolla planes para implantar y supervisar esas estrategias y así llegar a la consecución de los fines buscados.

Se tomó en cuenta las ventajas que brinda el tener por escrito todos los cargos de la organización y conocer los niveles jerárquicos por los cuales se encuentra formada la empresa el conocer los niveles de autoridad, visualizar mediante una representación gráfica al personal que forma parte de la empresa, de esta manera garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

Los indicadores de gestión resultaron ser una manifestación de las estrategias y la necesidad de asegurar la integración entre los resultados obtenidos por las matrices de EFE, EFI y DOFA.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar la planeación estratégica para la empresa COSOLTEC GROUP S.A.S buscando dotar a la compañía de estrategias que fortalezcan su posición competitiva.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del entorno dentro del cual se encuentra la compañía y su situación interna.
- Diseñar un plan estratégico a seguir para elaborar el plan estratégico de la compañía.
- Diseñar la nueva estructura organizacional que de soporte al plan estratégico de la compañía.
- Definir la implementación del plan estratégico establecido para la compañía.
- Definir para la compañía con base en la planeación estratégica las políticas y valores corporativos que permitan ponerlos en práctica.
- Definir indicadores de gestión que permitan hacerle seguimiento a los resultados de la empresa.

2. JUSTIFICACIÓN

La compañía CONSOLTEC GROUP S.A.S actualmente no cuenta con una planeación estratégica, por lo cual, difícilmente podrá fortalecer una posición competitiva dentro del mercado y un excelente desempeño financiero.

Con una planeación estratégica la compañía CONSOLTEC GROUP S.A.S podrá explotar oportunidades, evitar riesgos inherentes a sus actividades y lograr que el grupo de trabajo se dirija al logro de objetivos comunes que lleven a la organización a un nivel competitivo a pesar del cambio acelerado del mercado.

3. RESULTADOS

3.1 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Las empresas deben estar constantemente analizando el entorno interno y externo, puesto que la competencia en el sector empresarial se vive día a día, con cada acción, con cada alianza estratégica y con diversos profesionales que aportan al mejor desempeño de cada una de las empresas integrantes en una industria.

Para construir el diagnóstico de CONSOLTEC GROUP S.A.S, fue necesario realizar diferentes entrevistas a los empleados, así mismo, hacer un seguimiento del día a día en la empresa con el propósito de identificar las brechas existentes en el desempeño organizacional.

De acuerdo con lo anterior, se utilizó la matriz DOFA, en donde se tomó la matriz de Perfil de capacidad Interna (PCI) y la matriz de Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), como base para realizar el análisis interno y externo, en donde se comprendió el comportamiento del entorno, la competencia, el cliente y el sector.

3.1.1 Perfil De Capacidad Interna PCI

De acuerdo con la matriz PCI se realizó el análisis interno de la empresa CONSOLTEC GROUP S.A.S en el que se establecieron las fortalezas y debilidades obteniendo los puntos fuertes, débiles y la estimación de la posición competitiva de la empresa.

En la Tabla 1 y 2 se describe la matriz PCI en donde se califica la fortaleza o debilidad con relación al grado, para luego ser valorada con respecto al impacto que tiene en la empresa Alto-Medio-Bajo (A-M-B).

Tabla 1. Matriz PCI (Factor directivo y talento humano)

										
PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI										
FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			
	Directivo y Organización	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa			X				X			
Uso de planes estratégicos				X			X			
Visión empresarial				X			X			
Estructura organizacional				X			X			
Flexibilidad de la estructura					X			X		
Conocimiento de la competencia				X			X			
Indicadores de Gestión				X			X			
Base de datos		X					X			
Capacidad de liderazgo			X					X		
Talento Humano										
Experiencia laboral	X						X			
Estabilidad laboral				X			X			
Personal competente		X						X		
Empleados dedicados					X			X		
Sentido de Pertenencia						X		X		
Estímulos al personal				X				X		
Nivel de remuneración			X				X			
Capacitación					X			X		
Clima laboral					X			X		
Manual de funciones				X			X			
Grado de confiabilidad		X					X			

Fuente: Autor

Tabla 2. Matriz PCI (Factor Competitivo, Financiero y Tecnológico)

									
PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI									
FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Competitivo									
Participación en el mercado			X				X		
Calidad de servicio	X						X		
Promoción de productos				X			X		
Estrategia de ventas				X			X		
Variedad de servicios y calidad		X						X	
Ubicación				X			X		
Lealtad y satisfacción del cliente			X				X		
Financiero									
Acceso a capital de trabajo (Banca empresarial)			X						X
Capacidad de endeudamiento		X						X	
Habilidad para competir con precios				X			X		
Liquidez - disponibilidad de fondos internos		X						X	
Estabilidad de costos				X			X		
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios				X			X		
Tecnológico									
Habilidad técnica y de manufactura				X			X		
Innovación				X			X		
Herramientas e instrumentos de medición		X						X	
Flexibilidad en el servicio o producción						X		X	
Tecnología de punta	X						X		


Fuente: Autor

3.1.2 Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM

El entorno de CONSOLTEC GROUP S.A.S, está integrado por todos aquellos factores externos que influyen en la actividad que desarrolla y en sus resultados. El objetivo de este análisis fue identificar las oportunidades y amenazas que sirvieron de base para la formulación de las estrategias.


A continuación en la Tabla 3 y Tabla 4, se describen y se califican la fortaleza o debilidad con relación a su grado, para luego ser valorada con respecto a su impacto Alto-Medio-Bajo (A-M-B).

Tabla 3. Matriz POAM (Factor Económico y Social)

									
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económico									
Inflación					X			X	
Variación de precios				X			X		
Impuestos						X			X
Nivel económico de vida	X						X		
Tasas de interés					X			X	
Disponibilidad de crédito		X						X	
Social									
Inestabilidad laboral						X		X	
Población por clase y categoría		X						X	
Estilo de vida	X						X		
Gustos preferencias		X						X	
Debilidad del sistema educativo				X			X		

Fuente: Autor

Tabla 4. Matriz POAM (Factor Político-Gubernamental-Legal, Tecnológico, Competitivo y geográfico)

									
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Político - Gubernamental - Legal									
Ley tributaria	X						X		
Ley laboral						X			X
Leyes de protección ambiental			X						X
Incentivo a pequeñas y medianas empresas	X						X		
Tecnológico									
Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
Tecnología de la información		X						X	
Velocidad de innovación		X						X	
Nuevas tecnologías	X						X		
Competitivo									
Precios				X			X		
Competencia ya establecida en el mercado				X			X		
Adquisición de posibles nuevos clientes		X						X	
Capacidad negociadora con los clientes					X		X		
Capacidad negociadora con los proveedores					X		X		
Rotación de talento humano				X				X	
Estrategias de servicio al cliente				X			X		
Geográfico									
Ubicación				X			X		
Espacio topográfico				X			X		

Fuente: Autor

3.1.3 Matriz DOFA

La herramienta estratégica más utilizada por las empresas hoy por hoy, es la matriz DOFA, ya que, como el nombre lo indica permite identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a través del análisis de factores tanto externos como internos que afectan la organización y posteriormente desarrollar estrategias comparando o cruzando las variables encontradas.


La matriz DOFA es una herramienta administrativa cuya importancia radica en el hecho de que permite realizar un diagnóstico efectivo y veraz de una empresa o negocio e indica en que situación esta y hacia donde debe dirigir los esfuerzos, ya que el principal elemento requerido para la toma de decisiones es tener conciencia de la realidad que rodea a la empresa¹.

La matriz DOFA muestra con claridad cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene una empresa, elementos que dan una visión global e integral de la verdadera situación de una organización. Si se conoce las debilidades existentes en una empresa, se sabrá de qué es capaz y de que no; permitiéndole ser objetiva y no asumir riesgos que no se puedan cubrir; Adicionalmente se tendrá claro qué es lo que se necesita mejorar.

A continuación en la Tabla 5, se describen la matriz DOFA, en donde se relacionó debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas según el análisis de las matrices PCI y POAM de la empresa CONSOLTEC GROUP S.A.S.

¹ El análisis FODA. Disponible en <http://www.slideshare.net/wmartnezdeavila/dofa-interno-externo>>

Tabla 5. Matriz DOFA

	
MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Imagen corporativa	Uso de planes estratégicos
Base de datos	Visión empresarial
Experiencia laboral	Estructura organizacional
Nivel de remuneración	Conocimiento de la competencia
Grado de confiabilidad	Indicadores de Gestión
Tecnología de punta	Estabilidad laboral
	Empleados dedicados
	Sentido de Pertenencia
	Clima laboral
	Manual de funciones
	Promoción de productos
	Estrategia de ventas
	Ubicación
	Lealtad y satisfacción del cliente
	Habilidad para competir con precios
	Estabilidad de costos
	Habilidad técnica y de manufactura
	Innovación
OPORTUNIDAD	AMENAZA
Nivel económico de vida	Variación de precios
Estilo de vida	Debilidad del sistema educativo
Incentivo a pequeñas y medianas empresas	Capacidad negociadora con los proveedores
Ley tributaria	Competencia ya establecida en el mercado
Facilidad de acceso a la tecnología	Precios
Nuevas tecnologías	Capacidad negociadora con los clientes
Adquisición de posibles nuevos clientes	Estrategias de servicio al cliente
	Ubicación
	Espacio topográfico

Fuente: Autor

3.1.4 Matriz Evaluación De Los Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permitió resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa objeto de estudio. Para ello se tuvieron en cuenta las amenazas y oportunidades más relevantes y con más impactos para la empresa.

En la Tabla 6, se muestra el análisis realizado de la evaluación de factores externos de la empresa COSOLTEC GROUP S.A.S. en donde se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de dicha empresa; asimismo, se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Una vez aplicada la matriz, se pudo concluir que la empresa no está utilizando de forma eficaz las estrategias actuales, ya que estas no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 6. Matriz EFE

			
Matriz EFE			
Factores Externos	Peso	Calificación	Ponderación
AMENAZAS			
Variación de precios	0,05	2	0,10
Capacidad negociadora con los proveedores	0,08	3	0,24
Competencia ya establecida en el mercado	0,10	3	0,30
Precios	0,10	2	0,20
Capacidad negociadora con los clientes	0,12	2	0,24
Estrategias de servicio al cliente	0,15	3	0,45
Ubicación	0,08	2	0,16
OPORTUNIDADES			
Nivel económico de vida	0,04	3	0,12
Estilo de vida	0,04	2	0,08
Incentivo a pequeñas y medianas empresas	0,08	2	0,16
Ley tributaria	0,02	1	0,02
Facilidad de acceso a la tecnología	0,02	3	0,06
Nuevas tecnologías	0,04	2	0,08
Adquisición de posibles nuevos clientes	0,08	3	0,24
TOTAL	1,00		2,45

Fuente: Autor

3.1.5 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI), permitió resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofreció una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para llevar a cabo la matriz EFI se tuvo en cuenta las debilidades y fortalezas más relevantes y con más impactos para la empresa según matiz pci.

En la Tabla 7, se describe la matriz EFI, en donde se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización llevan los pesos más altos. Así mismo, se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).²

De acuerdo con lo anterior se observó que el ponderado está por debajo de 2.5 lo cual indica que la empresa tiene muchas falencias y la hace ser débil en lo referente a la parte interna.

² Planeación estratégica. Matriz EFI. Blogdiario.com. junio. 2009. [Disponible en línea]<
<http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>>

Tabla 7. Matriz EFI COSOLTEC GROUP S.A.S

			
MATRIZ EFI			
Factores Internos	Peso	Calificación	Ponderación
DEBILIDADES			
Uso de planes estratégicos	0,18	1	0,18
Conocimiento de la competencia	0,15	1	0,15
Promoción de productos	0,05	2	0,1
Estrategia de ventas	0,08	1	0,08
Lealtad y satisfacción del cliente	0,10	1	0,1
FORTALEZAS			
Imagen corporativa	0,09	3	0,27
Base de datos	0,10	4	0,4
Experiencia laboral	0,10	4	0,4
Grado de confiabilidad	0,05	4	0,2
Tecnología de punta	0,10	3	0,3
TOTAL	1,00		2,18

Fuente: Autor

3.2 CADENA DE VALOR

La cadena valor es una herramienta que permite realizar un análisis interno de la empresa y considerando a las principales actividades un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto, que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

En la Figura 1, se describe la cadena de valor de CONSOLTEC GROUP S.A.S

Figura 1. Cadena de Valor CONSOLTEC GROUP S.A.S



Fuente: Autor

3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Hoy por hoy, el éxito de las empresas se basa en definir hacia donde van y adonde quieren llegar, conocer el grado de crecimiento y expansión como la generación de utilidades que les permitirán la permanencia en el mercado a través del tiempo.

El direccionamiento estratégico estableció la ruta organizacional que debe seguir la empresa CONSOLTEC GROUP S.A.S para lograr los objetivos hacia el cumplimiento de la misión, visión, política de calidad y valores. Dicho direccionamiento, requiere de revisiones periódicas para ajustarlo a los cambios del entorno y al desarrollo de las funciones de la empresa, bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por el cliente y la empresa.

3.3.1 Misión

La declaración de la misión es el primer paso para la administración estratégica, es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la razón de ser.

Un enunciado claro de la misión es crucial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente. La declaración y la misión visualizan la organización a largo plazo en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir.

La declaración de la misión debe contener 9 características o elementos.³

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos y servicios: ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?

³ FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. Diciembre, 2003.

3. Mercado: ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
4. Tecnología: ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma: ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
8. Preocupación por su imagen pública: ¿La empresa sabe responder a sus preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

En la Tabla 8, se describe el desarrollo de la construcción de la misión de la empresa CONSOLTEC GROUP SAS.

Tabla 8. Elaboración de la misión de CONSOLTEC GROUP SAS



ELEMENTOS DE LA MISION	
Clientes	Empresas públicas y privadas
Productos y Servicios	Diseño, Gestión, Planeación, Interventoría y ejecución de Obras de Ingeniería en general
Tecnología	tecnología de punta
Crecimiento Y Responsabilidad	Elaboración de programas y proyectos que permitan el desarrollo sostenible.
Filosofía	Valores éticos
Concepto de sí misma	Consultoría e interventoría
Preocupación por la imagen Pública	compromiso social en la generación de empleo y bienestar de los trabajadores
Preocupación por los empleados	talento humano calificado enfocado a alcanzar los objetivos de la empresa

Fuente: Autor

Somos una empresa que presta servicios de Diseño, Gestión, Planeación, Interventoría y ejecución de Obras de Ingeniería en general a entidades

públicas y privadas, proporcionando el desarrollo integral del País mediante la elaboración de programas y proyectos que permitan el desarrollo sostenible utilizando tecnología de punta a través de un talento humano calificado con valores éticos enfocado a alcanzar los objetivos de la empresa, teniendo siempre presente el compromiso social en la generación de empleo y bienestar de los trabajadores.

3.3.2 Visión

El aprendizaje, la modernización profesional y la promoción de nuestro compromiso con el desarrollo del País, permitirá que CONSOLTEC GRUOP S.A.S. para el año 2020, se ubique dentro de las diez (10) primeras empresas del sector del Diseño, Gestión, Planeación, Interventoría y ejecución de Obras de Ingeniería a nivel nacional; teniendo en cuenta el desarrollo sostenible de las comunidades de nuestro país.

3.3.3 Política de calidad

- Lograr la satisfacción de las necesidades y exigencias de nuestros clientes y partes interesadas con objetivos de competitividad, productividad y crecimiento.
- Gestión y control eficaz de los procesos durante la ejecución de los proyectos y estudios.
- Mejora continua de los procesos, procedimientos, productos y servicios, mediante el establecimiento y control de indicadores.
- Prevenir la contaminación por impactos asociados a la generación de residuos sólidos reciclables y peligrosos, y consumo de recursos naturales y derrames de combustible.
- Cumplir con los requisitos legales vigentes.
- Suministrar los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos necesarios para dar cumplimiento con los compromisos establecidos.
- Obtener niveles adecuados de rentabilidad que permitan el crecimiento de la organización.

3.3.4 Valores

Se elaboró una matriz axiológica de valores, basada en la ordenación rectangular de los Valores Vs Grupos de referencias, que sirvió de guía para formular la escala de valores de la empresa.

Seguidamente se realizó el análisis del grado de incidencia del valor propuesto con cada grupo teniendo en cuenta la numeración de 0 a 5 donde 0 no corresponde, 1 corresponde en menor grado y 5 corresponde en mayor grado, de acuerdo con la Tabla 9, los tres valores más relevantes de la empresa CONSOLTEC GROUP SAS son:

- **Ética:** ofrecer los servicios conformes con las normas, siempre con rectitud y transparencia, respetando todas las leyes aplicables a la empresa.
- **Compromiso:** se expresa a través de una participación activa en el éxito y en la excelencia de la empresa. Se declara el compromiso a través de la determinación, interés y dinamismo al superarnos, en el trabajo como en las relaciones con colegas, clientes y socios.
- **Respeto:** Valoramos a nuestros Clientes, Colaboradores y compañeros de trabajo, generando relaciones de confianza y respeto mutuo para una sana convivencia.

Tabla 9. Matriz axiológica de valores



MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES							
Grupo de referencia Valores	Sociedad	Estado	Clientes	Proveedor	Trabajador	Socios	Total
<i>Ética</i>	3	3	5	5	5	5	26
<i>Productividad</i>	0	0	0	0	5	5	10
<i>Compromiso</i>	5	5	5	5	5	5	30
<i>Responsabilidad</i>	3	0	5	5	5	5	23
<i>Respeto</i>	5	0	5	5	5	5	25
<i>Honestidad</i>	0	0	0	0	5	0	5
<i>Lealtad</i>	0	0	0	5	5	5	15

Fuente: Autor

3.3.5 Objetivos Estratégicos

Establecer los objetivos estratégicos fue esencial para llevar al éxito a la empresa CONSOLTEC GROUP SAS, éstos orientan el curso a seguir y sirven de motivación para todos los miembros de la empresa.

Los objetivos constituyen los ejes de acción de la empresa, para cumplir con la misión, y en consecuencias del análisis, se definen los siguientes objetivos estratégicos:

- Cumplir con los estándares de calidad del servicio.
- Aumentar el escenario tecnológico.
- Satisfacer las expectativas financieras.
- Fortalecer la empresa dentro del mercado objetivo.
- Garantizar la sostenibilidad integral de los proyectos.
- Incrementar la rentabilidad del capital utilizado.
- Mejorar la comunicación organizacional.

3.4 Establecer la estructura organizacional

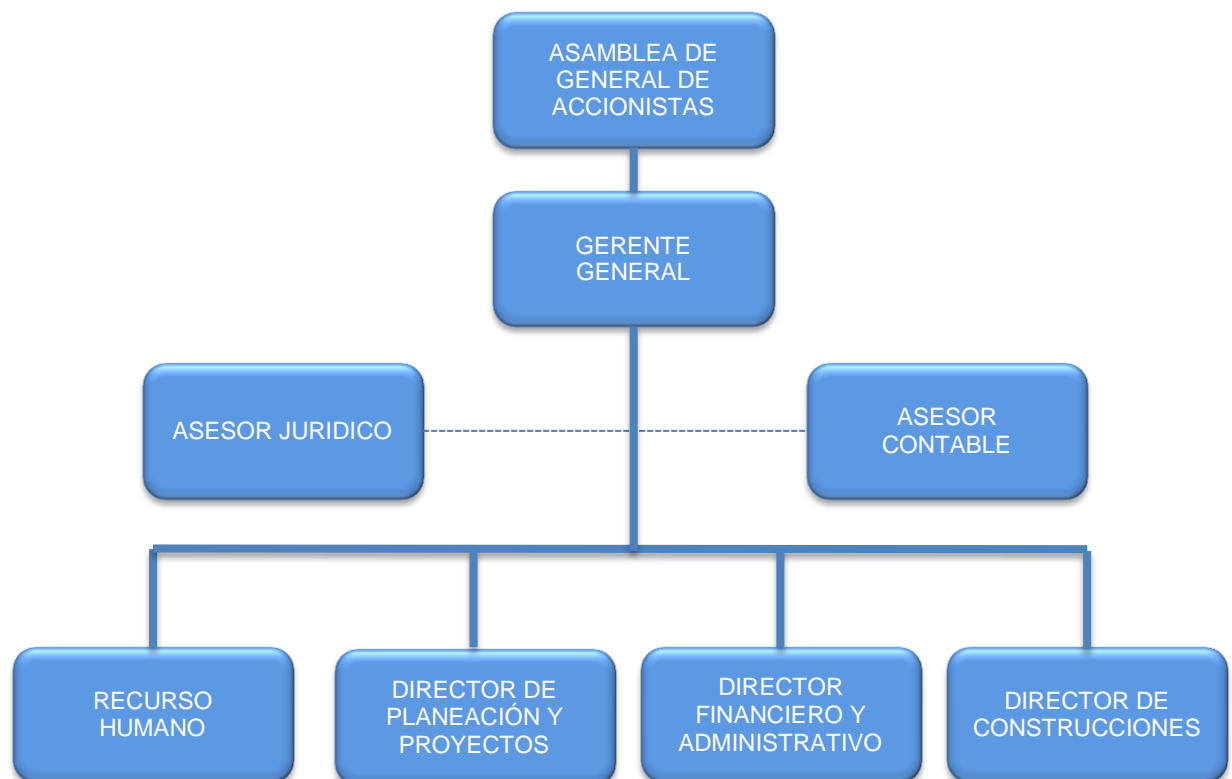
Se realizó una estructura organizacional que buscó racionalizar la situación actual teniendo en cuenta los objetivos y la mejora de la comunicación interna entre las distintas áreas de la empresa. De esta manera se logró la consecución de niveles superiores de eficiencia y coordinación.

3.4.1 Organigrama COSOLTEC GROUP S.A.S

Para lograr mayor coherencia en las interacciones entre las diferentes áreas de la empresa, en la Figura 2, se muestra el organigrama funcional diseñado con el fin de especificar la relación entre los cargos.

La estructura organizacional de la empresa CONSOLTEC GROUP S.A.S se basó en dos principios básicos: Simple y eficiente; el término “simple” indica que sin lugar a dudas el éxito de una estructura organizacional radica en ofrecer a todos los integrantes de la misma una base de acción lo más sencilla y fácil de seguir, para que los restantes flujos de procesos sean llevados a cabo sin mayores complicaciones; el otro aspecto determinante de la empresa es la eficiencia de la misma, lo cual significa la optimización de los recursos humanos disponibles, al designarles tareas específicas y exigirles resultados en períodos de tiempo determinados.

Figura 2. Organigrama CONSOLTEC GROUP S.A.S



Fuente: Autor

3.5 SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Se tuvo en cuenta que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realizó de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las necesidades de la empresa.

En la Tabla 10 y Tabla 11, se reflejan las estrategias establecidas para que Consoltec Grupo S.A. S sea una empresa con éxito marcando una diferenciación y un reconocimiento dentro del sector, las cuales están establecidas para el término de un año.

Dichas estrategias están basadas en la integración de los resultados obtenidos por las matrices EFE, EFI y DOFA.

Estrategia de Segmentación de clientes para facilitar la identificación del producto o servicio

Esta permitirá realizar una segmentación de clientes donde se clasificarán los clientes de acuerdo con el producto o servicio solicitado y según el volumen de compra vs frecuencia, con el propósito de dar inicio a una nueva política de descuentos de acuerdo a las escalas definidas por el director administrativo.

Estrategia de Campañas publicitarias en medios masivos

Hoy por hoy los medios de comunicación constituyen una herramienta persuasiva que permiten mantener a las personas en continua comunicación con los distintos sucesos sociales, políticos y económicos tanto a escala nacional como internacional. Es por esto, que la empresa pautará en revistas de construcción, interventoría y consultoría, con el propósito de dar a conocer los productos y servicios que presta.

Estrategia de marketing promocional por medio de la base de datos

El objetivo principal de esta estrategia, es la captación de nuevos clientes a través mensajes de publicidad y promoción de los productos y servicios de la empresa por e-mail y las redes sociales como el facebook y twitter, así mismo actualizar constantemente la página web de la empresa.

Estrategias de formación y capacitación

Involucrar a los empleados de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño en las actividades inherentes al servicio, para ello se tendrán seminarios de actualización con el fin de que todos los profesionales estén al día con los cambios y novedades según su carrera, reconociendo y recompensándola consecución de resultados mediante esquemas de sugerencias que incluyan reacciones puntuales de la gestión.

Estrategia de servicio al cliente

Brindar al cliente la asesoría y acompañamiento necesario de manera eficiente y clara, escuchando atentamente las sugerencias del cliente y mantener una comunicación directa mediante el desarrollo de habilidades comunicativas e interpretativas del personal (Taller de programación neurolingüística y Taller nunca diga no al cliente). Así mismo, la interacción con el cliente interno permite ofrecer productos de excelente calidad y garantiza la satisfacción del cliente externo. Por otra parte, se realizarán con más frecuencia las visitas comerciales con el objetivo de hacer seguimiento al servicio prestado y aumentar las ventas.


Tabla 10. Estrategias



OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Desarrollar una política de descuentos según volumen de compra	Segmentación de clientes para facilitar la identificación del producto o servicio	Segmentación por frecuencia de compra	Director Administrativo	\$ 800.000
		Segmentación por volumen de compra		
		Segmentación por producto y/o Servicio		
Realizar publicidad	Campañas publicitarias en medios masivos	Pautar en las revistas de Consultoría, Interventoría y Construcción	Director Administrativo	\$ 2.000.000
Captar nuevos clientes	Realizar marketing promocional por medio de la base de datos	Enviar información de portafolio de servicio por correo electrónico de acuerdo a la base de datos	Director Administrativo	\$ 2.000.000
		Crear una cuenta en las redes sociales como Facebook, Twitter		

Fuente: Autor

Tabla 11. Estrategias

				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Crear una cultura de formación y capacitación en la empresa	Fomentar a los profesionales de cada área a mejorar en el desempeño de la actividad que ejecutan con el propósito de brindar un mejor servicio a los clientes y contribuir a las metas de la empresa.	Programa de actualización y seminarios	Área de Recurso Humano	\$ 2.000.000
		Programas de reconocimiento		\$ 400.000
Mejorar el servicio al cliente	Brindar al cliente la asesoría y acompañamiento necesario de manera eficiente y clara.	Taller de programación Neurolingüística	Área de Recurso Humano	\$ 800.000
		Taller Nunca digas no a los clientes		\$ 500.000
		Evaluación de desempeño		\$ 200.000
		Aumentar las visitas comerciales	Director de planeación y proyectos	\$ 2.000.000

Fuente: Autor

3.6 INDICADORES DE GESTIÓN

El control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando es el último requisito exigible para medir las estrategias, puesto que permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que estas se van aplicando. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones para poder aplicar soluciones y medidas correctivas con la máxima rapidez⁴.

A continuación en la Tabla 12, se muestran los indicadores para el control de las estrategias.

⁴ *Ibíd.*

Tabla 12. Indicadores de Gestión Consoltec Group S.A.S.



INDICADORES						
NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE	UMBRAL	MINIMO	MAXIMO
Formación y capacitación en la empresa	$\frac{\text{No. de empleados certificados}}{\text{No. de empleados inscritos}} * 100$	Trimestral	Área de Recurso Humano	80%	50%	80%
Nivel de quejas por servicio al cliente	$\frac{\text{No. de quejas mensuales recibidas}}{\text{No. de clientes atendidos}} * 100$	Mensual	Director de planeación y proyectos	10%	10%	20%
Sistema de descuento por volumen de compra	$\frac{(\text{Ventas mensuales actuales} - \text{ventas mes anterior})}{\text{Ventas mes anterior}} * 100$	Mensual	Director Administrativo	10%	5%	10%
Nuevos clientes	$\frac{\text{No. de clientes mensuales actuales} - \text{No. de clientes mes anterior}}{\text{No. de clientes mes anterior}} * 100$	Mensual	Director de planeación y proyectos	10%	5%	10%
Indicador de ventas	$\frac{(\text{Ventas Trimestre actual} - \text{Ventas trimestre anterior})}{\text{Ventas trimestre anterior}} * 100$	Trimestral	Director Administrativo	15%	10%	15%

Fuente: Autor

4. CONCLUSIONES

Mediante un análisis interno/externo se realizó el diagnóstico de la empresa CONSOLTEC GROUP S.A.S., el cual reflejó las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa lo que permitió la elaboración de las estrategias de competitividad

Se elaboró la visión, misión, objetivo y valores corporativos de la empresa CONSOLTEC GROUP S.A.S con el propósito de mejorar su desempeño administrativo, siendo esto clave para el éxito de la puesta en marcha y los logros

Un factor fundamental para el éxito de la empresa CONSOLTEC GROUP S.A.S es la continua capacitación y preparación de cada una de las personas que laboran en ella en competencias laborales, logrando de esta manera una respuesta positiva encada uno de los clientes, manteniendo la excelencia y credibilidad.

Se estableció la estructura organizacional con el fin de cada persona desarrolle eficientemente el trabajo en la empresa a fin de contribuir el mejoramiento de su desempeño.

Las estrategias se acomodan a las posibilidades reales de alcanzar estas metas, encaminadas a aumentar el porcentaje de participación en el mercado y satisfacción de los clientes teniendo en cuenta factores como el comportamiento poco predecible del mercado.

Se elaboraron los indicadores de gestión que aseguran el cumplimiento de las estrategias planteadas para CONSOLTEC GROUP S.A.S.

BIBLIOGRAFIA

AVILA, José. Introducción a la Administración. Fondo editorial Urbe. 1 ed. Maracaibo. 2001

Charles W. L. HILL/Gareth R. Jones: Administración Estratégica: un Enfoque integrado. Santa fe de Bogotá, DC : McGraw-Hill, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill, 2005.

Definición de planeación estratégica. [En línea] <
<http://definicion.de/planeacion-estrategica/>>

El análisis FODA. [En línea] <<http://www.slideshare.net/wmartnezdeavila/dofa-interno-externo>>

FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. Diciembre, 2003.

GIDDENS, Anthony. Sociología. Alianza Universidad Textos, 1992. p. 307.

Michael E. Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los

Planeación estratégica. Matriz EFI. Blogdiario.com. junio. 2009. [Disponible en línea]< <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>>

Sectores Industriales y de la competencia, CECSA, México, 1998.