



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, julio 3 de 2017

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El suscrito:

Alfredo de Jesus Noguera Mendoza, con C.C. No. 8,735.907,

autor de la tesis y/o trabajo de grado titulado Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa COMANTEQ LTDA., 2017 - 2020

presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia;

Autorizo 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.

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: Alfredo de Jesus Noguera Mendoza

Firma

Vigilada Mineducación

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.



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA COMANTEQ LTDA., 2017 - 2020

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Noguera Mendoza	Alfredo De Jesus

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Alvaro

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

FACULTAD: ECONOMIA Y ADMINSTRACION

PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2017

NÚMERO DE PÁGINAS: 87

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas Fotografías ___ Grabaciones en discos ___ Ilustraciones en general ___ Grabados ___
Láminas ___ Litografías ___ Mapas ___ Música impresa ___ Planos ___ Retratos ___ Sin ilustraciones ___
Tablas o Cuadros

Vigilada mineducación

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.



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

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. Direccionamiento Estratégico	Estratégic Direcction	6. Matriz Semáforo	Matrix Traffic Light
2. Cultura Organizacional	Organizational Culture	7. Lean Construction	Lean Construction
3. Clima Laboral	Working Environment	8. Benchamarking	Benchamarking
4. Balance Scorecard	Balance Scorecard	9. Mapa Estrategico	Strategic Map
5. DOFA Prospectiva	Prospective DOFA	10. Clusters	Clusters

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Comanteq Ltda., está dedicada a la ejecución de proyectos de ingeniería en áreas de Oil & Gas, infraestructura de vías y construcción en general, tiene una estructura organizacional informal y requiere para su continuidad en el negocio y rentabilidad de sus socios, la elaboración de un Plan de direccionamiento estratégico que ayude a sus empleados, directivos y socios a mejorar su gestión en todas las áreas.

Utilizamos el método deductivo, realizando observaciones directas a los procesos de la empresa, encuestas a empleados, directivos, socios, clientes y proveedores, de donde se obtuvieron datos valiosos para el diagnóstico actual, analizamos sus áreas funcionales, cultura y clima organizacional y entornos y diseñar de acuerdo a estos resultados un plan de acción a implementar en la consecución de los objetivos planteados.

Desarrollamos el análisis de matriz DOFA PROSPECTIVA, con estos resultados formulamos un Plan de Direccionamiento estratégico, basado en la utilización del Balance ScoreCard como modelo de gestión y control. Así mismo apoyándonos en estrategias como: Lean Construction, Clusters como herramienta de competitividad y sostenibilidad y Benchamarking y utilización de herramientas como Cuadro de mando integral, matriz



semáforo y mapa estratégico para medir su progreso.

En conclusión, se entregará este Plan de direccionamiento estratégico a los socios de la empresa para que, apoyándose en él, tengan una herramienta clave que lleve a la organización al mejoramiento continuo en sus áreas aprovechando sus fortalezas y oportunidades y minimizando sus debilidades y amenazas, teniendo en cuenta siempre su talento humano y su desarrollo profesional e individual.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Comanteq Ltda., is dedicated to the execution of engineering projects in areas of Oil & Gas, infrastructure, roads and construction in general, has an informal organizational structure and requires for its continuity in the business and profitability of its partners, the development of a Plan of strategic direction that helps their employees, managers and partners improve their management in all areas.

We use the deductive method, making direct observations to the processes of the company, surveys of employees, managers, partners, customers and suppliers, which were valuable data for the current diagnosis, analyze their functional areas, culture and organizational climate and environments and design an action plan to implement in the achievement of the objectives set according to these results.

We develop the analysis of prospective DOFA matrix, with these results to formulate a Strategic Plan for addressing, based on the utilization of the Balance ScoreCard as model of management and control. Also relying on strategies like: Lean Construction, Clusters as a tool for competitiveness and sustainability and Benchmarking and use of tools as a scorecard, strategic map and matrix-traffic-light box to measure their progress.

In conclusion, this addressing Strategic Plan will be delivered to members of the company so, leaning on it, will you have a key tool that will take the Organization to continuous improvement in their areas taking advantage of their strengths and opportunities and minimizing their weaknesses and threats, taking into account its human talent and their professional and individual development.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	4 de 4
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ELÍAS RAMÍREZ PLAZAS

Firma:

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
COMANTEQ LTDA., 2017 - 2020**

ALFREDO DE JESÚS NOGUERA MENDOZA

**UNIVERSIDAD SUR COLOMBIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
BARRANQUILLA, ATLÁNTICO
JUNIO 2017**

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
COMANTEQ LTDA., 2017 - 2020**

ALFREDO DE JESÚS NOGUERA MENDOZA

Proyecto de Grado

**Director:
ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ PhD**

**UNIVERSIDAD SUR COLOMBIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
BARRANQUILLA, ATLÁNTICO
JUNIO 2017**

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma de Jurado

Firma de Jurado

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirnos con salud y sabiduría la culminación de una etapa más en nuestra existencia y de darnos la paciencia, dedicación y compromiso para el desarrollo y materialización de este proyecto de vida.

A mi esposa Dany y mis hijos Alfredo José, Hernando Daniel, Andrea Carolina y Christopher Elías, quienes, con su comprensión, apoyo y colaboración, permitieron la dedicación de todo este tiempo al proyecto.

Al Dr. Álvaro Zapata Domínguez por su guía, apoyo y colaboración en la elaboración de este proyecto de grado.

A todo el equipo de excelentes profesores que durante el desarrollo de este proceso de estudio nos acompañaron y sirvieron de guía y que me permitió una mejor comprensión de todos los escenarios que se involucran para la dirección y administración de una empresa y su relación con el entorno y las oportunidades de negocio: Dagoberto Paramo M, Virgilio Aedo, Fabio Villegas, Humberto Rueda R, Rafael Méndez L, Norlando Sánchez R.

A mis compañeros de la especialización por su apoyo, colaboración y sinergia que hicieron que fuera un camino más fácil de recorrer.

Un especial agradecimiento al Dr. Elías Ramírez P. y a Maite Velásquez I, por su gran compromiso, dedicación y colaboración para sacar adelante estos programas en la USCO.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 OBJETIVOS GENERAL	13
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4 JUSTIFICACIÓN	14
1.5 DELIMITACIÓN Y AMPLITUD	14
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1 MARCO CONCEPTUAL	15
2.1.1 CONCEPTOS BÁSICOS	17
2.2 MARCO LEGAL	20
2.3 MODELO DE ANÁLISIS TEÓRICO	21
2.3.1 REVISIÓN DE LA LITERATURA Y ESTADO DEL ARTE	21
2.3.2 BASES TEÓRICAS	21
2.3.2 ESTUDIO ADMINISTRATIVO	21
3. DISEÑO METODOLÓGICO	23
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	23
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	23
3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	24
3.3.1 MÉTODO DEDUCTIVO	24
3.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	24
3.4.1 FUENTES PRIMARIAS	25
3.4.1.1 OBSERVACIÓN	25
3.4.1.2 ENCUESTA	26
3.5 DISEÑO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	26
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	28
4.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	28
4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO	28
4.3 ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA ORGANIZACIÓN	32
4.3.1 INDICADORES DE OFERTA	32

4.3.2 PERSPECTIVAS 2017.....	32
4.3.3 ANÁLISIS DE ESTRUCTURAS DE MERCADOS	33
4.3.4 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	35
4.4 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	36
4.5 ANÁLISIS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES	37
4.6 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	40
4.6.1 ESTRUCTURA FORMAL	40
4.7 RECURSOS Y CAPACIDADES	41
4.7.1 RECURSOS FÍSICOS.....	41
4.7.2 RECURSOS FINANCIEROS	42
4.7.3 RECURSOS TECNOLÓGICOS	42
4.7.4 RECURSOS CAPITAL HUMANO	42
4.7.5 RECURSOS CAPITAL ORGANIZACIONAL.....	43
4.8 MATRIZ DOFA	44
4.8.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	44
4.8.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	44
4.8.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	44
4.8.4 LISTADO DOFA	47
4.8.5 MATRIZ DOFA PROSPECTIVA	47
4.8.6 ESTRATEGIAS FO	48
4.8.7 ESTRATEGIAS DO.....	49
4.8.8 ESTRATEGIAS FA	49
4.8.9 ESTRATEGIAS DA.....	49
5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	51
5.1 PLANEACIÓN Y SUS ELEMENTOS	52
5.1.1 MISIÓN.....	52
5.1.2 VISIÓN.....	53
5.1.3 OBJETIVOS.....	53
5.1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	53
5.1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	53
5.1.4 VALORES CORPORATIVOS	53
5.1.5 COMPETENCIAS MEDULARES	53
5.1.5.1 COMPETENCIA DISTINTIVA	53
5.1.6 ENFOQUE GERENCIAL.....	53

5.1.7 ANÁLISIS DE ESTRUCTURAS DE MERCADOS	54
5.1.8 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	54
5.2 NUEVA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	55
5.2.1 DISEÑO DE ESTRATEGIAS	55
5.2.1.1 LEAN CONSTRUCCIÓN.....	55
5.2.1.2 PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS NACIONALES	57
5.2.1.3 CLÚSTER COMO HERRAMIENTAS DE COMPETITIVIDAD	57
6. ORGANIZACIÓN	60
6.1 ORGANIGRAMA.....	61
6.2 CADENA DE VALOR.....	61
6.3 MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	62
6.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	63
6.4.1 INDICADORES DE RESULTADOS	63
6.4.1.1 INDICADORES Y METAS PERSPECTIVA FINANCIERA.....	65
6.4.1.2 INDICADORES Y METAS PERSPECTIVA CLIENTES	65
6.4.1.3 INDICADORES Y METAS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	65
6.4.1.3 INDICADORES Y METAS PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	65
6.5 MATRIZ SEMÁFORO	67
6.6 MAPA ESTRATÉGICO	68
CONCLUSIÓN	71
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de Valor.....	61
Figura 2. Mapa Estratégico COMANTEQ LTDA.....	68

ÍNDICE DE GRAFICAS

Grafica 1. Diseño del proceso de investigación.....	26
Grafica 2. Indicador de inversión en obras civiles.....	33
Grafica 3. Indicador de inversión en obras civiles de acuerdo al tipo.....	33
Grafica 4. Metros cuadrados destino residencial y no residencial.....	33
Grafica 5. Licencias aprobadas por destinos (acumulados últimos 12 meses).....	34
Grafica 6. Organigrama actual Comanteq Ltda.....	38
Grafica 7. Organigrama Propuesto Comanteq Ltda.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Legislación vigente relacionada con el sector de la construcción.....	31
Tabla 2. Funcionamiento de la organización.....	39
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI-COMANTEQ LTDA.....	43
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE-COMANTEQ LTDA.....	45
Tabla 5. Matriz Del Perfil Competitivo MPC-COMANTEQ LTDA.....	46
Tabla 6. Listado DOFA.....	47
Tabla 7. Esquema Matriz DOFA PROSPECTIVA.....	48
Tabla 8. Estrategias FO.....	49
Tabla 9. Estrategias DO.....	49
Tabla 10. Estrategias FA.....	50
Tabla 11. Estrategias DA.....	50
Tabla 12. Cuadro de Mando Integral.....	65
Tabla 13. Indicadores y Metas Perspectiva Financiera.....	65
Tabla 14. Indicadores y Metas Perspectiva Del Cliente.....	66
Tabla 15. Indicadores y Metas Perspectiva de los Procesos Internos.....	66
Tabla 16. Indicadores y Metas Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	67
Tabla 17. Matriz Semáforo.....	56

1. INTRODUCCIÓN

Es fundamental priorizar la importancia que tiene el diagnóstico, diseño y presentación de un plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa COMANTEQ LTDA., la presente investigación se encuentra encaminada a realizar un aporte significativo en los diversos procesos administrativos de la empresa.

La compañía presenta algunas falencias significativas que han llegado a ser cuestionables en la proyección y expansión dentro del mercado, ya que hasta la fecha no presenta un aumento significativo en ventas y un flujo de caja negativo, es decir que la empresa pasa por una tendencia de estancamiento e iliquidez.

Uno de los impedimentos en la proyección de la empresa, ha sido la falta de implementación de un plan estructurado de direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta que este permite realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía para determinar sus falencias y con base en estas formular nuevos objetivos y propósitos, que permitan el crecimiento, perdurabilidad y sostenibilidad de la empresa a nivel global.

El diseño del plan de Direccionamiento Estratégico busca brindar políticas, estrategias y herramientas necesarias para mejorar los diversos aspectos que componen la empresa y así mismo brindar al talento humano la estabilidad laboral involucrando el cumplimiento de las labores con calidad y de acuerdo con los procedimientos establecidos.

Consideramos que el desarrollo de esta investigación esta ceñido a variables internas tales como; la planeación estratégica, la estrategia corporativa y la estrategia operativa, que permita crear nuevas y diferentes oportunidades para el futuro.

Como resultado de la investigación se diseñó un plan de Direccionamiento Estratégico para COMANTEQ LTDA, en donde se pueda observar los puntos críticos que debe tener en cuenta la compañía para la reestructuración directiva y administrativa, así mismo cambiar sus debilidades por fortalezas y las ventajas que tiene frente a la competencia en oportunidades de negocio que permitan la expansión y proyección de la misma en el mercado.

El proyecto será entregado a la junta directiva de la empresa, con el fin que sean ellos los encargados de evaluar su aplicación y su puesta en marcha estipulando una posible fecha para iniciar su desarrollo, buscando la permanencia de recurso humano actual y planteando la generación de nuevos empleos.

Una de las expectativas por parte del investigador es concientizar a los directivos de la empresa sobre la importancia del Re Direccionamiento Estratégico a nivel general y de igual forma aceptar los cambios propuestos sirviendo estos como un apoyo constante para sus colaboradores e iniciar un programa de capacitación para todo el personal, ya que esto se hace necesario para afrontar los constantes cambios, competitividad y globalización del mercado.

1.1 Planteamiento del Problema.

Cuando se definió establecer como tema de investigación un realizar un plan de Direccionamiento Estratégico, se tuvo en cuenta la aplicación del mismo a una organización real, cabe resaltar que COMANTEQ LTDA., presenta varios puntos interesantes a estudiar y analizar a fondo en cuanto a su estructura administrativa y directiva; lo cual es de gran interés para el investigador, además que se puede obtener acceso a toda la información y se podrá dar aplicación de la investigación en el transcurso del proyecto, debido a que él investigador es socio y propietario de la organización.

En la empresa COMANTEQ LTDA., internamente tiene serios problemas en cuanto a la definición de una estructura administrativa, situación que refleja deficiencias internas y en el clima organizacional, debido a que no se han definido manuales de procesos, procedimientos y funciones, como tampoco cronogramas de actividades y organigramas que permitan informar claramente a los empleados lo que se debe realizar, en el tiempo adecuado sin improvisaciones de última hora, en cuanto a lo externo existe un problema con los competidores ya que al existir en la ciudad de influencia donde opera la empresa una gran cantidad de empresas que brindan servicios similares COMANTEQ LTDA., debe tratar de crear una cadena de valor con sus clientes no solo para conservarlos sino para que estos sirvan de referencias ante posibles clientes potenciales.

Si la estructura organizacional continua siendo informal y sin definiciones concretas de funciones y procedimientos, el ambiente laboral se verá afectado ya que no habrá un

cronograma de actividades específico y un manual de funciones para cada cargo ocasionando malestar entre los empleados conllevándolos a un alto nivel de ausentismo y rotación, lo cual dará como resultado el no cumplimiento de los objetivos y propósitos planteados, adicional a esto el no tener una estructura y personal adecuado, afectará la calidad y eficiencia en los procesos, situación que aprovechará la competencia para abarcar el nicho de mercado que actualmente ha logrado, ocasionando una reducción de ingresos, que pondrá en crisis a la organización obligándola a llegar a un proceso de liquidación o inoperatividad en base a los rendimientos a corto plazo.

Se diseñó un plan de Direccionamiento Estratégico que se aplicará a nivel interno de la organización para brindarle políticas, estrategias y herramientas necesarias para mejorar los diversos aspectos que componen la empresa, con base en los conocimientos que el investigador ha adquirido en la especialización de alta gerencia, esta investigación se realizará en el transcurso de dos meses, esto con el fin de presentar ante la empresa la investigación realizada y los resultados de la misma serán aplicados a mediano y corto plazo.

El problema a presentar se focalizará directamente en las instalaciones de COMANTEQ LTDA., ubicada en la Ciudad de Barranquilla, el número de personas que componen la compañía y los cuales se verán beneficiados con el proyecto es de tres trabajadores de planta (Gerente, Administrador y Contador) y 7 trabajadores de campo (Obreros, Operadores Maquinaria y Equipos).

1.2 Formulación.

¿Cómo elaborar un diagnóstico y diseño de un plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa COMANTEQ LTDA.?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- Elaborar un diagnóstico y diseñar un plan de direccionamiento estratégico, para la empresa COMANTEQ LTDA., que permita el crecimiento y posicionamiento integral de la compañía en el mercado colombiano y lograr una eficiencia y eficacia en las áreas de la organización.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar el análisis estratégico de la empresa COMANTEQ LTDA.
- Formular las estrategias del plan estratégico
- Diseñar la estrategia y el Balance Score.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En vista de que la empresa COMANTEQ LTDA., no cuenta con una clara estructura administrativa y directiva para permitir desarrollar en estos momentos los objetivos estratégicos, de cultura organizacional y los procesos organizacionales que lo llevaran con éxito por este camino, se hace necesario y urgente el diagnóstico y aplicación del plan de direccionamiento estratégico que permita la continuidad y sostenibilidad de la empresa a futuro y que logre una motivación para sus directivas y empleados.

En la medida de que la utilización de estas estrategias sean difundidas, aceptadas e interiorizadas por cada uno de los integrantes de las diferentes áreas de la empresa y su aplicación sea acertada, coherente, disciplinada, con comunicaciones asertivas y con sistemas de control eficientes, la compañía mejorara su participación en el mercado y lógicamente en su rentabilidad permitiendo así mismo el progreso personal y colectivo de sus trabajadores y con una imagen positiva en su cadena de valor y un valoración de sus clientes.

1.5 Amplitud y Delimitación

Esta investigación tendrá un enfoque hacia el planteamiento de una propuesta de estructuración a las áreas administrativas y de dirección de la empresa COMANTEQ LTDA., para lograr un mejoramiento en sus procesos y actividades derivando esto en un mejor uso de los recursos de la empresa y por consiguiente en un apalancamiento a sus proyecciones futuras en cuanto a ventas, rentabilidad, calidad y servicio a los clientes y por supuesto a su Clima organizacional y humano.

2. MARCO TEÓRICO

Partiendo del planteamiento del problema nace el hecho de construir un marco teórico para el proceso investigativo sobre el diagnóstico y diseño de un plan de Direccionamiento Estratégico para COMANTEQ LTDA.

Dentro del mismo se pretende dar a conocer de manera general cuales son las características fundamentales de COMANTEQ LTDA., así como la incidencia que tienen los servicios que presta la compañía dentro del sector, la aclaración de términos técnicos necesarios para entender de mejor manera el trabajo de investigación, las bases fundamentales en el área administrativa y el marco legal colombiano que rige la prestación de los servicios que presta la empresa.

La planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin embargo, el proceso de planificación estratégica aceptado por la mayoría de los gerentes generales encontraba menor acogida entre los gerentes de nivel intermedio y demás empleados, quienes solo lo veían como “otro ejercicio más de llenado de formas”. Según Ansoff y McDonell (1990), esta percepción ha influido de manera directa los resultados de los programas de planeación estratégica dando origen a la participación activa tanto de los directores como de los demás empleados con un énfasis en la ejecución de los planes estratégicos. Así surge la dirección estratégica como un proceso continuo que apoya los objetivos y metas a mediano y largo plazo dentro de la organización (P:24).

Otros autores como Camacho (2002), argumentan que el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección" Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere (P:31).

En ese sentido, Garrido (2003) asevera que un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante

observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos. Sampson y Strickland (2004) la definen como "el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados".

Según Saloner, Shepard y Podolny (2005), "la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización" (P:14).

Dentro de las estrategias gerenciales se ha creado una guía para la dirección de proyectos conocida como PMBOK, utilizada para manejar y administrar proyectos, basado en planear, hacer, verificar y actuar, fundamento del ciclo PHVA. La finalidad no es solo exponer las disciplinas, técnicas y experiencias, sino identificar el subconjunto de estas que son reconocidas como buenas prácticas (Vargas, 2005).

Vergara y Carmona (2012), realizaron una Metodología de Gerencia de Proyectos para empresas dedicadas a construir obras civiles, enmarcado en el PMBOK-V4, el objetivo de esta metodología es "Desarrollar una metodología para la adecuada gerencia de proyectos civiles, aplicando la secuencia, ordenamiento y exigencia del PMBOK" (Vergara Navarro & Carmona Pineda, 2012).

De igual forma se han incorporado diseños estratégicos en las constructoras dependiendo de las necesidades, como lo demuestra Terraza (2009), quien realizó un estudio teórico – práctico de la compensación de potencia relativa de la empresa constructora, mediante la incorporación de un diseño estratégico para la empresa constructor.

El objetivo del estudio fue, "Efectuar un análisis del ambiente interno de la empresa constructora, analizar los recursos humanos, la capacidad de proceso, los recursos financieros y a la estructura organizacional, identificando las fortalezas y debilidades de la institución.

Efectuar un análisis del ambiente externo de la empresa constructora, analizar los factores económicos, políticos y legales, analizar a la competencia y a los clientes que forman el mercado potencial, para poder identificar las amenazas y oportunidades que nos permitirán diseñar estrategias factibles que posicione la institución en el mercado de la construcción” (Terraza, 2009. P:52).

2.1 Marco Conceptual

Dentro de este marco se examinará brevemente algunos conceptos básicos, para lograr una mejor comprensión del tema de investigación, así como la definición de términos que son necesarios para llegar a obtener los resultados esperados por parte de los investigadores.

2.1.1 Conceptos Básicos

Estrategia: En el diccionario Larousse (2017) se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

K. J. Halten (1987): “Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.

- **Estrategia Competitiva:** consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.” (*Porter*. 1992).

- **Estrategia Corporativa:** Hill y Jones (2004) establecen que la estrategia corporativa o de nivel corporativo es aquella que "resuelve las preguntas fundamentales: ¿en qué negocio o negocios debemos estar para maximizar la rentabilidad de la organización a largo plazo? y ¿cómo debemos incorporarnos y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?"
- **Planificación Estratégica:** es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa" (Steiner. 1991).
- **Dirección Estratégica:** Certo y Peters (2014) definen la dirección estratégica como el proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve.
- **Cultura Organizacional:** según Robbins (1987), la cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio, una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de
- **No se encontraron entradas de tabla de contenido.** productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas
- **Clima Organizacional:** el término clima organizacional hace referencia a las características del ambiente de trabajo existentes en una organización o un grupo de personas. El clima organizacional está influido por las características del sistema organizacional. Por ejemplo, el tipo de liderazgo y supervisión o los sistemas de comunicación. También depende de las características de los propios trabajadores (por

ejemplo, el grado de motivación hacia determinada tarea) y las percepciones que tienen del entorno.

- **Matriz DOFA:** matriz DOFA (conocido por algunos como foda, y swot en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.
- **Debilidades:** Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- **Oportunidades:** Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.
- **Fortalezas:** Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- **Amenazas:** Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.
- **Balance Score Card:** Kaplan y Norton (1992) diseñan el Balanced Score Card como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

- **Cadena de Valor:** La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Porter (1985).

2.2 Marco Legal

Dado que el plan de Re Direccionamiento Estratégico para COMANTEQ LTDA., abarca diversos aspectos, se debe tener en cuenta la siguiente normatividad; se debe tener en cuenta el régimen de seguridad social, los riesgos profesionales y la salud ocupacional tratados por la legislación Colombiana. Estas leyes y normas, entre otras, estructuran el sistema y lo hacen de estricto cumplimiento.

- Constitución Política Colombiana, cuando se refiere a la seguridad social como un servicio público de carácter obligatorio.
- Los convenios internacionales en lo pertinente a aspectos laborales y salud ocupacional.
- El Código Sustantivo del Trabajo que contempla los derechos y deberes, de trabajadores y empleadores, así como toda la normatividad referente a este aspecto.
- La Reforma Laboral con la Ley 789 de 2002, Protección al desempleo, Subsidio al desempleo y fondo de protección social.
- Ley 50 de 1990, Reforma Laboral colombiana en la definición del sistema de protección social y reformas a artículos del Código Sustantivo de Trabajo, regula prestaciones sociales.
- El decreto 614 de 1984, que determinó la organización y administración de la salud ocupacional. Fijó los objetivos, las responsabilidades de los patronos y trabajadores, estableció los comités paritarios, los programas y sus formas.
- La ley 100 de 1993 que creo el sistema de seguridad social integral.
- El decreto 1281 de 1994, reglamento las actividades de alto riesgo.
- El decreto 1772 de 1994, que reglamento la afiliación y cotizaciones al sistema general de riesgos profesionales.

2.3 Modelo de Análisis Teórico

2.3.1 Revisión de la Literatura y Estado del Arte

Se realizó una revisión bibliográfica en libros, artículos, noticias, boletines para definir las etapas y construir el direccionamiento estratégico de la empresa COMANTEQ LTDA., así mismo se realizó una búsqueda bibliométrica en bases de datos vía web de las investigaciones sobre direccionamiento estratégico en empresas del sector de la construcción en Colombia entre los años 2010 – 2016.

Para ello definimos palabras claves que combinadas forman estrategias de búsquedas que se refinan y clasifican según el grado relación con la tesis y así configuramos la evolución del conocimiento en el área del direccionamiento estratégico. Posteriormente definimos variables e indicadores que caracterizan los objetivos a medir en realidad, seguidamente transformamos las variables en afirmaciones y elaboramos preguntas cerradas con múltiples respuestas que fueron suministradas a los trabajadores de COMANTEQ LTDA. A través del correo electrónico. Una vez se recibieron las respuestas se analizaron cuantitativamente los datos y se aplicó estadística descriptiva y correlacional necesaria para extraer las conclusiones de la investigación.

2.3.2 Bases Teóricas

Para empezar, es indispensable tener en cuenta los pilares del proceso administrativo (planeación, organización, dirección, control e integración de personal) en la realización del proyecto como base fundamental para su desarrollo, teniendo en cuenta tres características comunes y principales:

- Es un proceso de actividades continuas y relacionadas.
- Comprende y se concentra en el alcance de las metas de la organización.
- Estas metas se alcanzan trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos organizacionales.

2.3.3 Estudio Administrativo

Con base en el ítem anterior, el proyecto de investigación a lo largo de su elaboración contendrá los fundamentos básicos administrativos. Para cumplir los objetivos, se aplicará los conceptos

de administración y dirección estratégica teniendo en cuenta cinco tareas administrativas que son:

- Desarrollar una visión estratégica
- Determinar objetivos
- Crear una estrategia
- Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva
- Evaluar el desempeño y realizar los ajustes convenientes

Con base a tareas administrativas se elaborará un diagnóstico de la organización aplicando la matriz DOFA, su análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Para ello realizaremos un análisis interno por medio de una Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) que es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía. Adicional a esto se debe realizar un análisis externo que se realizará con la Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) que es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales del entorno.

En este orden de ideas se procederá a desarrollar por medio de un organigrama los niveles jerárquicos de la compañía, así como el nivel de responsabilidad de sus integrantes, con el objetivo de determinar qué tipo de estructura organizacional posee la compañía.

Por otra parte, es importante la realización de los manuales de funciones, teniendo en cuenta el perfil profesional de cada uno de los empleados, ya que con todos los procedimientos anteriores la organización tendrá definido su norte y por ende podrá definir con certeza cuales deben ser las características de su potencia humano.

Los manuales de funciones son un medio valioso para hacer clara y fluida la comunicación del personal y sirven para registrar, transmitir y controlar toda la información referente a la empresa de una forma ordenada y uniforme, siempre y cuando se tome en cuenta los objetivos, políticas y funciones de todas las áreas de la empresa.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

“El segundo nivel de conocimiento científico que se quiere obtener sobre un problema de investigación se realiza por medio de un estudio descriptivo, el cual identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios”. (Méndez.2013.P:69)

La investigación a realizarse en la empresa objeto de estudio permitirá identificar una serie de características, elementos, y componentes que mostrarán o evidenciarán los vacíos y falencias que presenta la compañía y cómo por medio del diagnóstico y diseño de un plan de Re Direccionamiento Estratégico se brindará una serie de políticas, estrategias y herramientas las cuales buscan un cambio de posición y actitud por parte de las directivas de la empresa.

3.2 Población y Muestra

En Barranquilla existen 5093 empresas pertenecientes al sector de la construcción de las cuales el 20% se encuentran clasificadas como PYMES, 70% como Microempresas y el 10% restante como Grande empresa. Dentro de esta clasificación COMANTEQ LTDA., está clasificada como Microempresa de acuerdo con la reglamentación en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004). Ya que COMANTEQ LTDA. Posee activos de hasta 500 SMMLV (Salario Mínimo Mensual Legal Vigente) y menos de 10 trabajadores permanentes.

La recolección definitiva de datos consiste en el conjunto de operaciones de observación y anotación o registro de los hechos en los formularios destinados para este efecto. La traducción de los fenómenos económicos, aislados e individuales, a expresiones numéricas; de esta tarea depende todo el resultado posterior de la estadística. Si está mal hecha, la elaboración resultará incorrecta e incluso imposible de efectuarse y si se realiza dará origen a un análisis erróneo y a interpretaciones falsas (Méndez.2013.P:82).

Algunas veces es posible y práctico examinar a cada persona o elemento de la población que deseamos describir. A esto se le llama una enumeración completa o censo. Se utilizará el muestreo cuando no es posible contar o medir todos los elementos de la población.

Para el estudio interno, en la actualidad la empresa COMANTEQ LTDA., cuenta con un número de tres (3) trabajadores de planta (Gerente, Administrador, Logística, Ingeniero Civil y Contador) y tres (3) trabajadores por obra o labor contratada (Operadores Maquinaria y equipos), por consiguiente, la investigación se realizará a estas 8 personas, siendo posible la recopilación de la información necesaria de cada una de ellas.

Por otra parte, el estudio externo en cuanto a la información que se necesita de los clientes y proveedores, se utilizará un muestreo probabilístico estratificado, en donde el investigador divide a toda la población en diferentes subgrupos o estratos.

Luego selecciona aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos en forma proporcional. Se escoge esta técnica de muestreo por la gran cantidad de empresas que se encuentran en el sector y teniendo en cuenta que existen subsectores dentro del mismo.

3.3 Métodos de Investigación

3.3.1 Método Deductivo

El método deductivo consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los teoremas, leyes, postulados y principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

De acuerdo al proceso de investigación se puede decir que en la empresa COMANTEQ LTDA., existen unas bases en cuanto a algunas actividades de la compañía y a la administración empírica de los directivos, de esta manera se iniciará el desarrollo del método deductivo con el fin de poder determinar todos los procesos y procedimientos necesarios para la implementación del Plan de Direccionamiento Estratégico.

3.4 Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información

3.4.1 Fuentes Primarias

3.4.1.2 Observación

Se puede afirmar que la observación científica conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación. Supone conocimiento de un marco teórico que oriente al investigador.

Con respecto a la realización de un plan de Direccionamiento Estratégico el elemento principal para su desarrollo es la observación directa que se realiza en la organización, esto con el fin de recolectar información para detectar las falencias y realizar un análisis más complejo de la empresa.

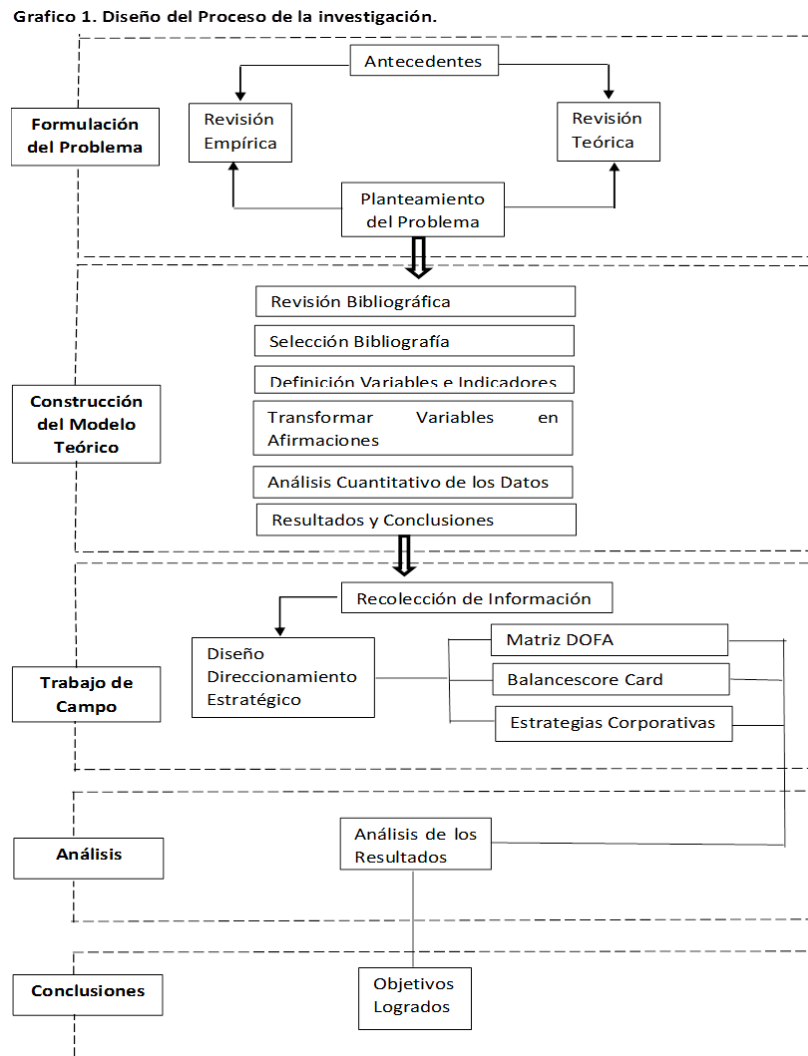
3.4.1.3 Encuesta

La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tiene aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.

El proceso de encuestas que se realizará para el desarrollo de la investigación estará basado principalmente en la búsqueda de una información idónea, esto con el fin de detectar inconsistencias en la gerencia de la empresa. Además, se pretenderá recopilar información de los empleados mediante una breve encuesta que permitirá reflejar algunos aspectos importantes para la investigación.

Ver gráfico en la página siguiente:

Grafico 1. Diseño del Proceso de la Investigación.



Fuente: Elaboración propia del autor. 2017

El modelo del diseño de la investigación consta de 5 capítulos muy bien definidos:

- 1.- En el primero se trata de hacer la formulación del problema, ayudándose de los antecedentes, de las revisiones empíricas y técnicas de la empresa Comanteq Ltda y realizando un planteamiento objetivo del problema a revisar.
- 2.- En el segundo se trata de la construcción del modelo teórico que nos sirve para enmarcar las teorías administrativas que encauzaran la investigación a desarrollar de la empresa Comanteq Ltda.
- 3.- Sigue a continuación el trabajo de campo que nos lleva al diagnóstico del problema y su incidencia en el desarrollo actual de la empresa.

4.- En el cuarto capítulo se realiza el análisis de las variables encontradas, su influencia en la organización y el desarrollo del Plan de direccionamiento estratégico que llevara a la empresa a superar el modelo de negocios actual por una más conveniente para su futuro.

5.- En ese capítulo se hace un resumen de las conclusiones generadas en esta investigación, su análisis y los objetivos y metas propuestas para el mejoramiento integral de la empresa Comanteq Ltda si se aplica el plan de mejoramiento aquí propuesto.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1 Historia de la Organización

COMANTEQ LTDA es una pequeña empresa de servicios de Ingeniería para obras mecánicas, metalúrgicas, pinturas y obras civiles y de geotecnia del sector de hidrocarburos y gas, que fue fundada por El Ing Alfredo Abuchar Curi y su socia Dany del Rosario Soto en febrero de 2011. Comenzó sus actividades prestando servicios de alquiler de maquinaria y obras civiles para contratista de Ecopetrol en Cartagena y Coveñas.

Desde su fundación los socios quisieron imprimir su sello personal en la empresa y lograr un reconocimiento por parte de las empresas de este sector por la calidad de sus trabajos y su compromiso con las comunidades y el medio ambiente.

Somos una empresa que busca desarrollar relaciones de confianza y duraderas con sus clientes, proveedores y con el mercado en general a través de políticas, desarrollo empresarial, técnico y tecnológico y construir así mismo sostenibilidad ambiental y social en el entorno donde se desarrollen nuestros proyectos.

Sus principales clientes han sido: Masa-Stork, Soluciones Integrales S.A.S, Consorcio PMA, Carmelo Mendoza & Cia, Interaseo, SIS Ltda, Constructora Navarro e Hijos. Actualmente se cuenta con 7 empleados fijos y 14 empleados que están en el área operativa los cuales fluctúan de acuerdo a las necesidades de la empresa. Y se cuenta con equipos tales como (Excavadoras de oruga, Equipos de Sandblasting y pintura y granallado, volquetas, camionetas y equipos menores).

4.2 Análisis del Entorno Externo e Interno de la Organización

A continuación, se presenta un análisis del entorno de la empresa COMANTEQ LTDA, donde consideramos factores políticos, económicos, sociales, demográficos, tecnológicos, ambientales y jurídicos. Para llegar a realizar un análisis del entorno externo se debe elaborar un análisis de los diversos aspectos que afectan e influyen en el desempeño de la compañía, con el fin identificar los factores más relevantes, se empleara la metodología utilizada en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz MEFE), por medio de esta matriz es posible identificar, valorar las amenazas y oportunidades potenciales del entorno. Porque que tanto el sector, como en el país en el que se aplicará la investigación se observan continuos cambios

que afectan a las organizaciones siendo una causa de crisis organizacional que es difícil de prever.

Con respecto al análisis interno, se empleará de igual forma una Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz MEFI), por medio de esta matriz es posible identificar las fortalezas y debilidades que existen en todas las áreas de la organización.

El objetivo de este análisis es el identificar las oportunidades y amenazas que presentan los diferentes entornos al nivel político, económico, social y demográfico, tecnológico, ambiental y legal.

- **Entorno político:** Actualmente el Gobierno Nacional ofrece condiciones óptimas para una participación plena y justa en el sector de la construcción e inmobiliario, puesto que no se observan cambios importantes en las políticas vigentes que rigen el mercado colombiano que puedan afectar de manera negativa el desarrollo de COMANTEQ LTDA. Mas sin embargo debemos considerar la actual reforma tributaria.
- **Entorno económico:** A nivel nacional se presentan aspectos negativos que desalientan al sector de la construcción en materia de crecimiento económico. Así, por ejemplo, si bien en el mediano plazo se encuentra una inflación baja, índices de desempleo estable, debemos tener en cuenta la actual reforma tributaria que trae consigo cambios sustanciales que puedan afectar el sector en el cual se desempeña COMANTEQ LTDA. Por otra parte, las proyecciones del crecimiento del PIB son positivas para los empresarios, lo cual estimula tanto el consumo como la inversión en el mercado. Así mismo, gracias a las políticas del actual gobierno en cuanto a expansión, inversión, y desarrollo de proyectos dirigidos a la mejora de la calidad de vida de los colombianos, el sector de la construcción recibe un impulso para su desarrollo en el corto, mediano y largo plazo, más sin embargo los hechos de corrupción que sacuden al País y específicamente al sector de la construcción en lo que respecta a obras civiles agudiza un poco la credibilidad en las instituciones del estado y sus contratistas que son empresas pertenecientes al sector.
- Al nivel distrital en la ciudad de Barranquilla se presenta crecimiento en el sector a causa de la inversión para la construcción de escenarios deportivos en miras de los juegos Centro

Americanos y del Caribe, construcción de viviendas VIS y NO VIS, Canalización de arroyos, Pavimentación de vías.

- **Entorno social y demográfico:** se presenta un panorama que favorece el mercado de bienes inmuebles y el crecimiento de la organización a través de la promoción de proyectos de tipo residencial VIS y NO VIS y para la operación de mercados. Lo anterior se ha dado gracias al aumento del consumo y ciertos factores económicos que facilitan la inversión y la compra de bienes inmuebles como lo son el crecimiento del PIB y las bajas tasas de interés. Asimismo, se reconocen patrones culturales relacionados con el estilo de vida y la capacidad adquisitiva de las personas aumentan la demanda de este tipo de bienes.
- **Entorno tecnológico:** el sector de la construcción se caracteriza por su madurez, y por ello no presenta amenazas significativas en términos de tecnología, sin embargo, en el mediano y largo plazo la demanda creciente por parte de los consumidores por las tecnologías verdes amigables con el medio ambiente, implican un factor que será necesario tener en cuenta para lograr una continuidad en el mercado.
- **Entorno ambiental:** A nivel Nacional, así como en Barranquilla y otras ciudades y departamentos, se perciben cambios legales en materia ambiental, permisos y requisitos para el desarrollo de proyectos de construcción.
- **Entorno legal:** A continuación se hace mención de algunas disposiciones legales vigentes relacionadas con el sector de la construcción en Colombia.

Tabla 1. Legislación vigente relacionada con el sector de la construcción.

Disposición legal	Temática
Ley 388 de 18 de julio de 1997	Por la cual se modifica la ley 9 de 1989 y la ley 3 de 1991 y se dictan otras disposiciones (Ley Orgánica del Plan de Desarrollo y la Ley Orgánica de Áreas Metropolitanas).
Ley 1450 de 16 de junio de 2011	Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014
Ley 1454 de 28 de junio de 2011	Por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial y se modifican otras disposiciones.
Ley 1469 de 30 de junio de 2011	Por la cual se adoptan medidas para promover la oferta de suelo urbanizable y se adoptan otras disposiciones para promover el acceso a la vivienda.
Ley 1480 de 12 de octubre de 2011	Por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor y se dictan otras disposiciones.
Ley 1495 de 29 de diciembre de 2011	Por medio de la cual se modifica la ley 334 de 20 de diciembre de 1996.
Ley 1523 de 24 de abril de 2012	Por la cual se adopta la política nacional de gestión del riesgo de desastres y de establece el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y se dictan otras disposiciones.
Ley 1537 de 20 de junio de 2012	Por la cual se dictan normas tendientes a facilitar y promover el desarrollo urbano y el acceso a la vivienda y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1400 de 1984	Código Colombiano de construcciones sismo resistentes
Decreto 564 de 24 de febrero 2006	Por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones, a la función pública que desempeñan los curadores urbanos; a la legislación de asentamientos

Disposición legal	Temática
	humanos constituidos por viviendas de Interés Social, y se expiden otras disposiciones.
Resolución 4445 de 1996	Por el cual se dictan normas para el cumplimiento [...] en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares.
Decreto 066 de 15 de enero de 2003	Por medio del cual se reglamenta la cobertura de los créditos individuales de vivienda a largo plazo.
Decreto 097 de 16 de enero de 2006	Por el cual se reglamenta la expedición de licencias urbanística en suelo rural y se expiden otras disposiciones.
Decreto 151 de 22 de enero de 1998	Por el cual se dictan reglas relativas a los mecanismos que hacen viable la compensación en tratamiento de conservación mediante la transferencia de derechos de construcción.
Decreto 26 de 2003	Por el cual se determinan los objetivos, la estructura orgánica del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y se dictan otras disposiciones.

Fuente: Conceptos y boletines, CAMACOL 2017.

En términos generales, estas disposiciones legales tienen como fin disponer de diferentes herramientas de control y vigilancia sobre las empresas del sector con el fin de que se cumplan los parámetros mínimos de calidad en proyectos arquitectónicos y de obras civiles, como, por ejemplo, lo relacionado con licencias de construcción, condiciones sanitarias, identificación de riesgos, prevención de desastres, etc. Así mismo, se dispone de instituciones gubernamentales, su estructura y funciones para que la vigilancia y control del cumplimiento de la norma.

En el corto y mediano plazo no se visualizan cambios significativos en el entorno legal que puedan afectar el sector de manera significativa, en cambio, si se espera la promulgación de políticas orientadas hacia la construcción verde, situación que se puede aprovechar desde ahora como camino para tomar ventaja competitiva frente a otras empresas.

4.3 Análisis del Sector de Actividad Económica de la Organización

Durante el tercer trimestre de 2016, el sector de la construcción se aceleró hacia crecimientos del 5.8% anual (vs. 0.3% en 2015), ubicándose como el sector con mejor desempeño en la economía colombiana durante dicho período. Ello estuvo apalancado en el buen comportamiento exhibido por las edificaciones (11% en el tercer trimestre de 2016 vs. -8% en 2015), las cuales lograron contrarrestar el debilitamiento observado en las obras civiles (1.9% vs. 7.3%). En línea con lo anterior, el Índice de Inversión en Obras Civiles (IIOC) se desaceleró al 1.7% anual en el tercer trimestre de 2016 (vs. 7.6% en 2015). Ver gráfico 2.(anexo índice de gráficos)

Allí pesaron los lastres de la infraestructura minero-energética (-18% anual, -5.7pp), logrando contrarrestar el comportamiento favorable exhibido por los demás componentes: i) las carreteras, calles y caminos, creciendo al 12.7% anual (contribución de +4.2pp); ii) el rubro de “otras obras de ingeniería”, expandiéndose al 6.6% (+1.3pp); iii) las vías de agua y puertos (6.8%, +1pp); y iv) las vías férreas y pistas de aterrizaje (80.6%, +0.9pp). Ver gráfico 3.(anexo índice de gráficos)

Grafico 2.



Grafico 3.

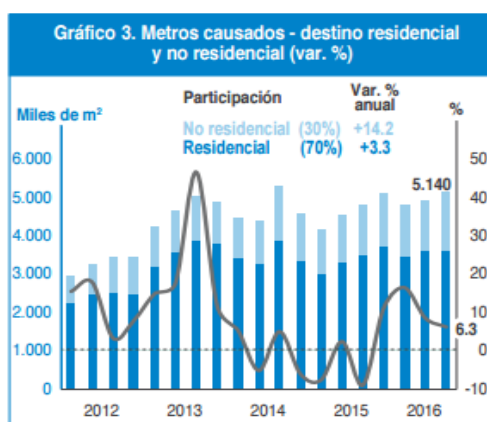


Fuente. DANE. 2017

4.3.1 Indicadores de la Oferta.

Por el lado de la oferta, el área causada registró expansiones favorables del 6.3% en el tercer trimestre de 2016 (vs. -8.9% un año atrás), ver gráfico 4 (anexo índice de gráficos). Ello estuvo apalancado en el buen desempeño de sus componentes, donde el área residencial (que representa el 70% del área causada total) creció al +3.3% anual durante el tercer trimestre de 2016 (vs. -9.6% en el mismo período de 2015); mientras que el área no residencial (que representa el 30% restante) lo hizo a tasas del +14.2% anual durante el mismo período (vs. -6.8% de 2015).

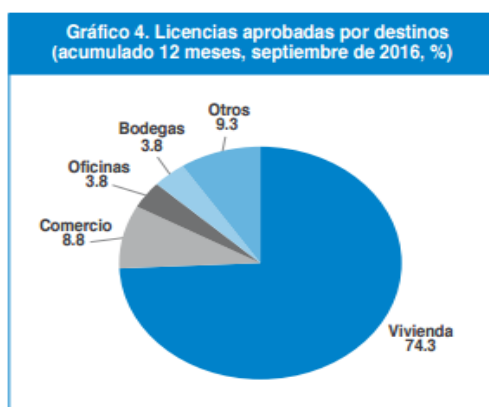
Grafico 4.



Fuente: Cálculos ANIF, con base en CAMACOL Y DANE. 2017

En contraste, el área licenciada registró un comportamiento bastante desfavorable. En efecto, al corte de septiembre de 2016, las licencias totales arrojaron un valor de 23.4 millones de m² (acumulado en doce meses), provenientes principalmente de las licencias de vivienda (con una participación del 74.3% en el total), seguidas por las de comercio (8.8%), oficinas (3.8%) y bodegas (3.8%), ver gráfico 5 (anexo índice de gráficos). Dicha cifra corresponde a una contracción del -8.1% frente al año anterior (25.4 millones de m²).

Gráfico 5.



Fuente: Cálculos ANIF, con base en DANE.

4.3.2 Perspectivas 2017.

Para 2017, se pronostica una desaceleración en las edificaciones a ritmos del 4.2% anual (vs. el 7% esperado para 2016). Allí se espera un debilitamiento importante en el segmento residencial, el cual se explicaría por: i) el rasgamiento de la burbuja hipotecaria (no apalancada); ii) el efecto desfavorable de las mayores tasas de interés durante 2016, aunque ello debería atenuarse en la medida en que el BR reduzca su tasa repo en 75pbs durante 2017, habiéndola reducido de manera similar, las edificaciones no-residenciales presentarían desaceleraciones en su crecimiento durante 2017. Allí incidirían: a) el pico de sobreoferta esperado para dicho año (particularmente en oficinas); y b) el fin del efecto estadístico a favor que sostuvo buena parte de su crecimiento durante el 2016 (especialmente en oficinas y hotelería). A pesar de esta desaceleración en las edificaciones, el sector agregado de la construcción se aceleraría hacia expansiones del 5.2% en 2017 (vs. el 4.2% que probablemente se observará en 2016). Esto último por cuenta de las mayores ejecuciones de las obras civiles 4G (6.1%) en dicho año, después de los retrasos en los cierres financieros durante 2016.

4.3.3 Análisis de Estructuras de Mercados

Teniendo en cuenta que el mercado de la construcción se desarrolla en diferentes nichos o segmentos, en este análisis es preciso entender que COMANTEQ LTDA desarrolla proyectos de ingeniería civil tanto en el sector público como en el sector privado, hecho que se ha considerado en el análisis de las estructuras de mercado que se presenta a continuación.

Concentración de competidores: Existe un elevado número de empresas competidoras que ofrecen soluciones similares y productos sustitutos.

Fijación de precios: Los precios en el mercado dependen directamente de las condiciones del nicho de mercado y del tipo de proyecto, así como de algunos factores externos como por ejemplo el precio del terreno, el comportamiento de la oferta y la demanda, el tipo de proyecto si es de carácter público o privado.

Barreras de entrada: A razón de la fortaleza de los competidores, el gran número de competidores existentes y las altas exigencias de los clientes, se habla de un nicho de mercado con altas barreras de entrada.

Innovación y diferenciación: En Colombia hay un bajo nivel de cambio, resistencia hacia el mismo y renovación de tecnologías, técnicas y procesos dentro del sector de la construcción. Sin embargo, existe un alto nivel de diferenciación en relación al diseño, procesos de construcción y acabado entre las empresas competidoras, en lo que respecta a la construcción de viviendas, en lo relacionado con obras civiles la resistencia al cambio se agudiza más y la innovación en los procesos casi que no se da debido a que todos los procesos están estipulados por normas técnicas.

Disponibilidad y distribución de la información: Se cuenta con el acceso fácil y uniforme en la distribución y uso de la información del mercado.

Disposición a la coordinación: En Colombia existen una gran cantidad de proyectos que deben su ejecución gracias a consorcios y uniones temporales entre empresas del sector, lo cual permite mejorar la disponibilidad de recursos humanos, financieros y técnicos en obras que así lo ameritan a razón de su alto grado de exigencia.

Rentabilidad esperada: Los márgenes de rentabilidad dependen en gran medida de la eficiencia operativa y el nivel de impacto y atracción que el proyecto logra en los clientes, esto

en el sector Privado, teniendo en cuenta que COMANTEQ LTDA desarrolla proyectos tanto para el sector privado como para el sector público, los márgenes de rentabilidad varían de acuerdo al tipo de proyecto que vaya a ejecutarse y al sector (Publico/Privado).

4.3.4 Análisis de las Fuerzas Competitivas

A continuación, desarrollaremos un breve análisis de las fuerzas competitivas para la empresa COMANTEQ LTDA.

Rivales: La intensidad competitiva de los rivales, en el segmento del mercado en el cual se desempeña COMANTEQ LTDA es alta debido a la gran cantidad de empresas de construcción e ingeniería civil y de servicios a las empresas de Oíl & Gas del país. Esta intensidad puede disminuir solo cuando el nivel de la demanda se incrementa a razón del aumento del poder adquisitivo de los clientes, acompañado de una baja oferta por factores de políticas distritales de cada ciudad o municipio y/o por precios altos para la adquisición de terrenos.

Proveedores: gracias a que el sector de la construcción cuenta con un amplio número de proveedores de materiales, insumos, mano de obra y equipos, su poder de negociación resulta bajo, lo que se convierte en un punto a favor para la empresa. Lo anterior, exceptuando la negociación de materiales críticos como el acero, que debido a sus escasas brinda a los proveedores un mayor margen de negociación.

Clientes: A razón de la limitada oferta del sector, y entendiendo además que se trabaja con un bien primario para la sociedad, los clientes tienen un nivel bajo de negociación y deben aceptar los precios del segmento del mercado, esto en cuanto a construcción de viviendas, en la parte de obras civiles debido a la gran cantidad de empresas que existen los clientes pueden mejorar su nivel de negociación y en temas de prestación de servicios a empresas de Oíl & Gas el mercado es cerrado y en las condiciones actuales los clientes aprovechan la baja cotización de los precios de los servicios.

Nuevos entrantes: Si bien existen altas barreras que impiden la penetración en el mercado de construcción de viviendas del tipo NO VIS por parte de nuevas empresas, más que todo en los estratos altos en donde los clientes tienen en cuenta la experiencia y reputación de la organización. De igual forma pasa algo similar en la consecución y ejecución de proyectos de obras civiles en el sector público donde el estado quien es el cliente único, elige a la mejor empresa basada en su reputación, capacidad financiera, políticas de calidad y cumplimiento, así como otros aspectos.

Sustitutos: Desde una perspectiva que tiene en cuenta la satisfacción de las necesidades de los clientes, los sustitutos no pueden ser otros que empresas dedicadas a la misma actividad y del mismo sector o arrendatarios de vivienda. Por otro lado, desde el punto de vista en cuanto a inversión, los sustitutos pueden encontrarse en mercados de valores y otros mercados de inversión.

Complementos: Hay diferentes sectores que permiten oportunidades de complementación que pueden permitir el crecimiento de la empresa, como lo son el sector financiero a través del crédito, el sector mobiliario para la dotación de vivienda, la banca de inversión, entre otros.

4.4 Diagnostico del Proceso Administrativo

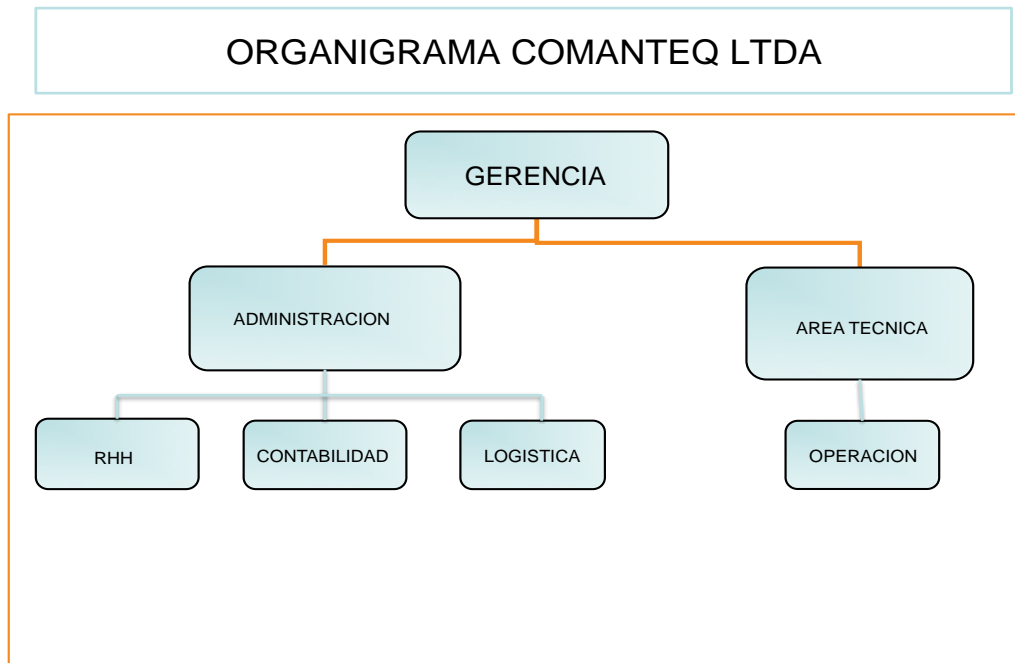
Actualmente COMANTEQ LTDA., no cuenta con un proceso administrativo formal, en la toma de decisiones, la planeación, la dirección, la coordinación, las comunicaciones y el control.

A nivel de planeación no se ha definido la metodología para realizar este proceso, no se encuentra un análisis de cultura corporativa, pero a pesar de esto la empresa se identifica con la práctica de unos valores y creencias que caracterizan su vida laboral, cabe resaltar que desde su fundación la compañía no se ha llevado a cabo una auditoria interna, porque los directivos no han visto la necesidad de realizarla por el tamaño de la misma.

COMANTEQ LTDA., actualmente se está en proceso de implementación de la declaración de Visión, Misión, Objetivos generales, objetivos específicos, Políticas y Metas así como planes de acción de la empresa, al no contar con estos conceptos la compañía no ha definido su propósito organizacional, lo que no ha permitido definir estos principios y fundamentos para la compañía, es difícil iniciar un proceso de diferenciación y consolidación sin contar con estas dimensiones, ya que esto incluye el definir las prioridades, dirección de los negocios, identificación de mercados, clientes potenciales, y servicios que se ofrece; esta es una de las principales debilidades con las que cuenta la Organización, de este modo los colaboradores de la empresa no conocen las necesidades y expectativas de la compañía lo que no permite un apoyo integral en beneficio de la misma. Actualmente la empresa cuenta con las siguientes áreas funcionales: Gerencia, Administración, Área técnica y operación. A continuación, se presenta el organigrama actual de Comanteq Ltda. Ver Grafica 6. (anexo índice de graficas).

Se muestra en la tabla 2 (anexo índice de tablas) el funcionamiento actual de la empresa.

Grafico 6. Organigrama actual COMANTEQ LTDA



Fuente:

Archivo Comanteq Ltda.

Tabla N° 2. FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

FACTORES A EVALUAR		FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN			
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
		No se ha realizado esta actividad o no existe actualmente en la empresa	Se esta iniciando su desarrollo e implementacion	Se encuentra implementandose y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza de la organización
1.	Su organización no tiene elaborado un plan estrategico determinado que cubre procesos, financieros, administrativos, comerciales.	X			
2.	Se encuentra claramente definida la Mision y Vision de la empresa		X		
3.	La empresa cuenta con una definicion clara de politicas, valores corporativos, objetivos y metas		X		
4.	Se cuenta con una estimacion de la demanda pasada, actual y futura de los productos y/o servicios atendidos por la empresa	X			
5.	Se ha realizado un analisis de los factores claves de éxito de la empresa mediante un analisis DOFA		X		
6.	La empresa hace estudios de comportamiento tanto del cliente interno como externo para planear acciones correctivas para cada uno de los casos	X			
7.	La empresa a desarrollado conocimientos o habilidades gerenciales en estrategia y planeacion del futuro de la misma	X			
8.	La empresa tiene definidos indicadores de gestion para cada una de las areas que puedan ser evaluados y sirvan como patron para medir su productividad	X			
9.	La empresa tiene definido los procesos para cada uno de los departamentos	X			
10.	La empresa tiene definido manual de funciones para cada una de las actividades que se realizan en los diferentes puestos de trabajo		X		
11.	La empresa realiza mediciones de la satisfaccion de los clientes	X			
12.	La empresa tiene establecido un presupuesto para la capacitacion general de los empleados, por lo menos una vez al año	X			

Fuente: Elaboración propia del autor. 2017

4.5 Análisis de las Áreas Funcionales

Los procesos organizacionales al estar centralizados en una sola persona, genera malestar, ya que no permite que estos procedimientos se desarrollen adecuadamente, afectando de manera significativa el desempeño de la empresa y obstaculizando en algunas ocasiones la toma de decisiones, por lo tanto, se hace necesario el desarrollar un plan de re direccionamiento estratégico que permita a la empresa un mayor crecimiento dentro del mercado y la permanencia en el mismo.

COMANTEQ LTDA., no cuenta con un organigrama formal, esto ha permitido que la gerencia conozca todas las inconsistencias operativas y tenga un mayor contacto con el cliente externo; el flujo de Información entre los colaboradores de la organización no es continuo, la falta de comunicación en ambas vías se ve truncada por no contar con mecanismos definidos para retroalimentar las falencias que se presentan, de igual manera no se cuenta con los controles necesario dentro de los procesos para obtener óptimos resultados.

4.6 Cultura y Clima Organizacional

Las empresas, franquicias o negocios, sin importar el tamaño del que sean, tienen una Cultura y un Clima Organizacional propios. Esto se logra cuando se cuenta con una serie de significados comunes, donde la personalidad de cada colaborador les caracteriza y diferencia de otras empresas, determinando cierta influencia que la cultura de la organización ejerce en los miembros de la misma. Cuando la empresa consigue consolidar sus patrones culturales, asume una vida propia.

La Cultura Organizacional se relaciona con las normas escritas y no escritas de una empresa, las cuales deben seguir los colaboradores para “funcionar” correctamente dentro de la empresa. Ésta puede incluir: los planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y aspectos de tipo administrativo y de recursos humanos, por ejemplo, procedimientos para capacitación, tomar vacaciones, ausencias, entre otras.

La Cultura de una Organización es la consecuencia de las costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera y funciona. En el caso de una Pyme, es el emprendedor que la crea quien le imprime su carácter a la organización desde que inicia actividades. El creador de una Pyme tiene ideas claras de lo que quiere, y seleccionará a las personas que le acompañarán en su aventura, a quienes cree que comulgarán con sus ideas.

Este es el caso de la empresa COMANTEQ LTDA., quien con la visión que tuvo el Ingeniero Alfredo Abuchar Curi y viendo las oportunidades de negocio que existían creó la compañía, le imprimió su carácter y las ganas de sobre salir en un mercado altamente competitivo, pero con la constancia, responsabilidad y calidad en la ejecución de proyectos se ha labrado un camino en el mercado.

En cuanto al Clima Organizacional en la empresa COMANTEQ LTDA., se vive un ambiente de trabajo cálido, donde a pesar de que hasta la fecha no se contaba con un manual de funciones formal, cada empleado conocía de forma específica el rol que desempeña dentro de la compañía lo que hace que exista una sinergia en todos y cada uno de los empleados por cumplir con los objetivos y metas que la empresa traza de forma específica para cada proyecto que se va a ejecutar.

4.6.1 Estructura Formal

- Existe dentro de la organización niveles de mando jerárquicos
- Las actividades y funciones y descripciones de los puestos de trabajos se basan en niveles funcionales
- Existe una descripción escrita de las funciones o actividades (Manual de Funciones) el cual está en proceso de implementación.
- Estructura informal

4.7 Recursos y Capacidades

Los recursos de la empresa se integran en capacidades que le permiten llevar a cabo acciones específicas con propósitos estratégicos.

La Economía ha determinado como recursos los factores productivos, tierra, capital y trabajo; a nivel estratégico, los recursos productivos de la empresa se clasifican en físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital organizacional, los cuales se integran en procesos y rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades.

4.7.1.1 Recursos Físicos COMANTEQ LTDA.

- Propiedad, Planta y Equipo: Actualmente la empresa no cuenta con instalaciones propias, la compañía se encuentra funcionando en una oficina arrendada.
- Localización Geográfica: La empresa se encuentra ubicada en la Ciudad de Barranquilla, en el Barrio Villa Carolina en el Norte de la Ciudad.
- Acceso a Materias Primas: Al desarrollar sus actividades en una ciudad importante del País, acceder a materias primas e insumos es fácil y existen una gran variedad de proveedores que pueden suministrarlos.

4.7.1.2 Recursos Financieros COMANTEQ LTDA.

- Aportes de Socios: En la actualidad el 70% de la financiación de la empresa para desarrollar sus actividades, se encuentra constituida en capital social aportados por los socios, el 30% restante se financia con créditos bancarios.
- Activos Tangibles: La empresa cuenta con una cantidad importante invertida en activos fijos como los son: la maquinaria y equipos que posee actualmente la empresa; Volqueta, Excavadora, Equipo de Sandblasting y pintura, Compresor y herramientas menores.
- Activos Intangibles: como activo intangible podemos considerar el nombre de la organización, puesto que gracias a la calidad de los servicios prestados y ejecutados nuestros clientes siguen confiando en nosotros para la ejecución de sus proyectos.

4.7.1.3 Recursos Tecnológicos COMANTEQ LTDA.

- Uso de Nuevas Tecnologías: por naturaleza del negocio, en las empresas del sector constructor, específicamente en el de obras civiles y Oil & Gas, el uso e implementación de nuevas tecnologías en la ejecución de sus proyectos es limitado a menos que sea un servicio especializado que requiera de tecnología de punta. Caso que no sucede con la oferta de servicios con la que cuenta la empresa COMANTEQ LTDA.

4.7.1.4 Recursos de Capital Humano

- Empleados: Los trabajadores de la organización cumplen con los perfiles académicos necesarios para ejercer los cargos que actualmente desempeñan, dentro de la organización tenemos capital humano en las áreas de; Dirección, Administración, Ingeniería, Finanzas y Logística. También contamos con personal técnico que se dedica a funciones operativas como los son: conductor de volqueta, operador de excavadora, operador del equipo de pintura y Sandblasting, obreros.

4.7.1.5 Recursos de Capital Organizacional

- Estructura Organizacional: Actualmente la empresa no cuenta con una estructura organizacional de manera formal, más sin embargo esto no es impedimento para que la compañía desarrolle su actividad económica de manera formal, si bien no se cuenta con un manual de funciones cada empleado sabe cuál es su función dentro de la organización y cuáles son las actividades que debe desarrollar.

4.8. MATRIZ DOFA

4.8.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI-COMANTEQ LTDA.

TABLA 3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI-COMANTEQ LTDA			
Factor Interno Clave	Peso	Clasificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Credibilidad financiera para acceder a créditos bancarios y financiar obras cuando se requiera	0,09	3	0,27
Flexibilidad organizacional	0,08	3	0,24
Portafolio de servicios	0,08	3	0,24
Mecanismos de control	0,07	3	0,21
Liquidez y capacidad de recursos internos	0,06	3	0,18
Nivel de endeudamiento optimo	0,07	3	0,21
Calidad y cumplimiento en la entrega de obras	0,08	3	0,24
Total			1,59
DEBILIDADES			
Poca claridad en el direccionamiento estratégico	0,09	2	0,18
inadecuada infraestructura en instalaciones	0,09	1	0,09
Poder de negociación con los proveedores	0,06	2	0,12
inadecuadas estrategias de publicidad y promoción	0,08	2	0,16
	0,08	1	0,08

Reconocimiento de la empresa en el sector de la construcción de obras civiles			
Altos costos de operación	0,07	2	0,14
Total			0,77
TOTAL	1		2,36

NOTA: Se clasifica
1 Debilidad Mayor
2 Debilidad Menor
3 Fortaleza Menor
4 Fortaleza Mayor

Fuente: David (1988), Zapata A., Rodríguez, A., Puerto, D. P., Aguilera A. Y Cruz, P. L. (2013)

Según la clasificación obtenida en la matriz MEFI (2.36 con respecto a la media 2.5), se puede establecer que la empresa COANTEQ LTDA. Posee una posición relativamente débil a nivel interno, sobre todo en lo que respecta a reconocimiento de la empresa dentro del sector y la falta de una adecuada infraestructura para la operación de la misma.

Auditoria Externa

Teniendo en cuenta el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, ambientales y jurídicos, se realizó una evaluación de los factores externos MEFE.

4.8.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE-COMANTEQ LTDA.

TABLA 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE-COMANTEQ LTDA			
Factor Externo Clave	Peso	Clasificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Crecimiento y dinamismo del sector de la construcción de obras civiles en Colombia	0,09	4	0,36
Política gubernamental de paz	0,09	3	0,27
Estabilidad general en el nivel de precios y tasas de interés	0,08	3	0,24
Política nacional de productividad y competitividad	0,08	3	0,24
Apoyo de entidades estatales	0,09	3	0,27
Tendencia de las organizaciones en cuanto a la gestión de la responsabilidad social empresarial RSE	0,07	3	0,21
Total			1,59
DEBILIDADES			
Existencia de servicios sustitutos ofrecidos por la competencia	0,09	1	0,09
Precios de las materias primas	0,09	1	0,09
Sostenibilidad ambiental de los proyectos	0,08	2	0,16
Falta de credibilidad en las instituciones del estado	0,08	2	0,16
Poder de mercado de las grandes empresas y consorcios del sector de la construcción de obras civiles	0,09	1	0,09
Acceso a nuevas tecnologías en maquinaria y equipos para construcción y obras civiles	0,07	2	0,14
Total			0,73
TOTAL	1		2,32

NOTA: Se clasifica
1 Amenaza Mayor
2 Amenaza Menor
3 Oportunidad Menor
4 Oportunidad Mayor

Fuente: David (1988), Zapata A., Rodríguez, A., Puerto, D. P., Aguilera A. Y Cruz, P. L. (2013)

En base a la calificación obtenida en la matriz de evaluación de factores externos MEFE (2.32 con respecto a la media 2.5), se puede observar que la compañía COMANTEQ LTDA. Posee una capacidad de respuesta insuficiente con respecto a los factores externos que la afectan, más sin embargo la compañía debe buscar estrategias para minimizar esos impactos externos.

4.8.3 Matriz Del Perfil Competitivo MPC-COMANTEQ LTDA.

TABLA 5.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC-COMANTEQ LTDA							
		COMANTEQ LTDA		COINSES S.A		SRG S.A.S	
<i>Factores Críticos Para el Éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificacion</i>	<i>Peso Ponderado</i>	<i>Calificacion</i>	<i>Peso Ponderado</i>	<i>Calificacion</i>	<i>Peso Ponderado</i>
Reputacion/Imagen de la Ccompañia	0,15	1	0,15	2	0,3	2	0,3
Flexibilidad Organizacional	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Calidad y Cumplimiento en la entrega de obras	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Nivel de Endeudamiento	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Poder de Negociacion con los Proveedores	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Infraestructura/Instalaciones	0,15	1	0,15	2	0,3	2	0,3
Sostenibilidad Ambiental de los Proyectos	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Uso de Nuevas Tecnologias	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3
TOTALES	1,00		2,55		2,95		2,6

NOTA: Se clasifica
1 Debilidad Mayor
2 Debilidad Menor
3 Fortaleza Menor
4 Fortaleza Mayor

Fuente: David (1988), Zapata A., Rodríguez, A., Puerto, D. P., Aguilera A. Y Cruz, P. L. (2013)

Con base en la calificación obtenida en la matriz del perfil competitivo MPC (2.55 puntos con referencia a los 2.95 de la empresa COINSES S.A), competidor directo de la empresa COMANTEQ LTDA. Podemos observar que dicha organización posee una ventaja competitiva frente a sus competidores y es el nivel de endeudamiento óptimo que maneja COMANTEQ LTDA lo que la hace una empresa financieramente sólida, ya que puede recibir créditos de forma ágil y rápida por su buen comportamiento financiero lo que le permite cumplir con rapidez y calidad sus proyectos. Pero también observamos que la empresa COMANTEQ LTDA, posee desventajas competitivas frente a sus competidores y radica en la imagen y reputación de la empresa en el sector de la construcción ya que es una empresa joven que apenas está entrando a darse a conocer en el mercado local (Baranquilla-Atlántico).

4.8.4 Listado DOFA

TABLA 6.

LISTADO DOFA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Credibilidad financiera para acceder a creditos bancarios y financiar obras cuando se requiera	Poca claridad en el direccionamiento estrategico
Flexibilidad organizacional	inadecuada infraestructura en instalaciones
Portafolio de servicios	Poder de negociacion con los proveedores
Mecanismos de control	inadecuadas estrategias de publicidad y promocion
Liquidez y capacidad de recursos internos	Reconocimiento de la empresa en el sector de la construccion de obras civiles
Nivel de endeudamiento optimo	Altos costos de operaci3n
Calidad y cumplimiento en la entrega de obras	
OPORTUNIDADES	AMENZAS
Crecimiento y dinamismo del sector de la construccion de obras civiles en Colombia	Existencia de servicios sustitutos ofrecidos por la competencia
Politica gubernamental de paz	Precios de las materias primas
Estabilidad general en el nivel de precios y tasas de interes	Sostenibilidad ambiental de los proyectos
Politica nacional de productividad y competitividad	Falta de credibilidad en las instituciones del estado
Apoyo de entidades estatales	Poder de mercado de las grandes empresas y consorcios del sector de la construccion de obras civiles
Tendencia de las organizaciones en cuanto a la gestion de la responsabilidad social empresarial RSE	Acceso a nuevas tecnologias en maquinaria y equipos para construccion y obras civiles

Fuente: Elaboraci3n propia del autor. 2017

4.8.5 Esquema Matriz DOFA PROSPECTIVA

TABLA 7.

	FACTORES INTERNOS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Credibilidad financiera para acceder a creditos bancarios y financiar proyectos cuando se requiera	Inadecuada infraestructura en instalaciones, maquinaria y equipos
	Nivel de endeudamiento optimo	Reconocimiento de la empresa en el sector
Calidad y cumplimiento en la entrega de obras	Inadecuadas estrategias de publicidad y promocion	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Crecimiento y dinamismo del sector de la construccion de obras civiles en colombia	Acceder a una mayor participacion en ejecucion de proyectos, debido buen estado y credibilidad financiera (F2, O1)	Mejorar la infraestructura e instalaciones de la compañía, aprovechando el crecimiento del sector (D1,O1)
Estabilidad general en el nivel de precios y tasas de interes	Acceder a creditos bancarios aprovechando el nivel de endeudamiento optimo de la empresa (F1, O2)	Invertir en estrategias para el reconocimiento de la compañía, teniendo en cuenta las tasas de interes (D2, O2)
Apoyo de entidades gubernamentales	Participar en mayor numero de licitaciones publicas y privadas , gracias al buen desempeño en cuanto a calidad y cumplimiento en la entrega de proyectos (F3, O3)	Planear estrategias de publicidad y promocion, para aprovechar el apoyo estatal y acceder a nuevos proyectos (D3, O3)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Poder de mercado de las grandes empresas del sector de la construccion y obras civiles	Aprovechar la buena situacion financiera de la compañía, para hacerle frente a las grandes empresas del sector y tomar mayor participacion en obras (F1, A1)	Invertir en infraestructura e instalaciones para poder competir con las grandes empresas del sector (D1, A1)
Existencia de servicios sustitutos ofrecidos por la competencia	Contrarrestar la existencia de servicios sustitutos, con politicas solidas de calidad y cumplimiento (F3, A2)	Promover las buenas practicas organizacionales, para contrarrestar servicios sustitutos de la competencia (D2, A2)
Precios de suministros y materias primas	Establecer con el departamento de compras politicas para la adquisicion de materias primas de excelente calidad y a buen precio de acuerdo a la capacidad financiera de la empresa (F2, A3)	Establecer un plan de contingencia, partiendo de las estrategias de publicidad y promocion, para la adquisicion de materias primas a menor costo (D3, A3)

FACTORES EXTERNOS

Fuente:

Elaboración propia del autor. 2017

4.8.6 Estrategias FO

Tabla 8.

ESTRATEGIAS FO	DESCRIPCIÓN
F2, O1	Acceder a una mayor participación en ejecución de proyectos, debido al buen estado financiero de la empresa
F1, O2	Acceder a créditos bancarios, con tasas de interés bajas para la financiación de proyectos
F3, O3	Participar en mayor número de licitaciones públicas y privadas, gracias a la buena gestión, calidad y cumplimiento en la entrega de obras y/o proyectos

Fuente: Elaboración propia del autor. 2017

4.8.7 Estrategias DO

Tabla 9.

ESTRATEGIAS DO	DESCRIPCIÓN
D1, O1	Mejorar la infraestructura y maquinaria y equipos de la compañía, aprovechando el dinamismo y crecimiento del sector
D2, O2	Invertir en estrategias y/o políticas para el crecimiento de la compañía, teniendo en cuenta las tasas de interés y la estabilidad general en el nivel de precios
D3, O3	Planear estrategias de promoción y publicidad, aprovechando el apoyo gubernamental para acceder a nuevos proyectos

Fuente: Elaboración propia del autor. 2017

4.8.8 Estrategias FA

Tabla 10.

ESTRATEGIAS FA	DESCRIPCIÓN
F1, A1	Establecer buenas prácticas financieras en la empresa, para hacerle frente a las grandes constructoras y tomar mayor participación en obras
F3, A2	Contrarrestar la existencia de servicios sustitutos, con políticas sólidas de calidad y cumplimiento
F2, A3	Establecer con el departamento de compras, políticas y procesos para la creación de valor de esta área de la empresa involucrando a sus proveedores con una mejor oferta de precios.

Fuente: Elaboración propia del autor. 2017

4.8.9 Estrategias DA

Tabla 11.

ESTRATEGIAS DA	DESCRIPCIÓN
D1, A1	Invertir en infraestructura y maquinaria y equipos, para poder competir con las empresas del sector
D2, A2	Promover las buenas practicas organizacionales de la compañía, para contrarrestar servicios sustitutos de la competencia
D3, A3	Establecer un plan de contingencia, partiendo de las estrategias de publicidad y promoción, para la adquisición de materias primas a menor costo

Fuente: Elaboración propia del autor. 2017

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

A partir del desarrollo del análisis DOFA PROSPECTIVO para COMANTEQ LTDA., y teniendo en cuenta las estrategias formuladas, planteamos un modelo estratégico el cual abarque las propuestas realizadas anteriormente y las cuales se encuentren acorde con la realidad de la empresa y la del sector en el cual se desenvuelve, por otro lado, es importante desarrollar de manera prioritaria la implementación de las mismas por parte de las directivas de la organización.

5.1 Planeación y sus Elementos

La planeación hace parte del proceso administrativo que se debe ejecutar al interior de una organización, por medio de esta etapa se puede determinar los resultados que se desean alcanzar para la empresa, así como las condiciones y elementos necesarios para que la compañía funcione de manera eficiente.

De esta forma se pretende establecer los parámetros adecuados para que la empresa pueda tomar las acciones más oportunas y lógicas frente al mercado en el cual se desenvuelve, así mismo se plantean las bases adecuadas para que estas sean aplicadas en la compañía.

Dentro de la planeación se analizarán los aspectos más relevantes en la Implementación de la visión, misión, objetivos y el organigrama para la empresa COMANTEQ LTDA., esto sin dejar de lado la proyección que las directivas desean para la organización, estableciendo la trayectoria de la compañía para el futuro, de otra parte los colaboradores de la empresa conocerán las expectativas de las directivas frente al negocio y el entorno del mismo, de esta forma los trabajadores encaminarán sus actividades en busca del logro de estos aspectos.

A partir de lo señalado anteriormente se está implementando dentro de la organización la divulgación de la Misión, Visión, Objetivos y un nuevo Organigrama para COMANTEQ LTDA., de este modo la alta gerencia se apoyará para ampliar el conocimiento del negocio, implementar nuevas políticas, y podrá contar con principios corporativos que al ser difundidos puedan ser conocidos y comprendidos por los clientes internos y externos de la empresa.

5.1.1 Misión

De acuerdo a los conceptos básicos planteados podemos decir que la misión para las organizaciones es la razón de su existencia, sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades, es decir se define con claridad el propósito organizacional (Serna. 2003).

La Misión Corporativa de la compañía es la siguiente:

Somos una empresa de servicios técnicos de Ingeniería, Construcción y Mantenimiento de infraestructura en la industria de Petróleo y Gas y obras civiles para infraestructura vial y de edificaciones, alquiler de equipos de movimiento de tierra, Servicios de Sandblasting y Pintura industrial y Granallado, que ofrecemos con competencia, calidad, compromiso y trabajo en equipo, dando un valor agregado a nuestros clientes y una rentabilidad sostenible a sus accionistas.

5.1.2 Visión

La visión de la empresa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

La Visión Corporativa de COMANTEQ LTDA., es la siguiente:

Ser en 2020 una empresa reconocida en el mercado nacional por la prestación de servicios de Ingeniería con Calidad, Precios competitivos, Orientación al cliente, Preservación del medioambiente y de la diversidad social de las regiones y su Sostenibilidad.

5.1.3 Objetivos

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operatividad concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa (Serna.2003).

Los objetivos corporativos de COMANTEQ LTDA., en el desarrollo de sus principios corporativos se fijarán los objetivos con los que debe comprometerse toda la organización:

5.1.3.1 Objetivo General

Lograr que Comanteq Ltda se convierta en el 2020 en una empresa reconocida en el sector de la construcción de obras civiles y urbanísticas en las empresas estatales y privadas de Colombia y por la prestación de servicios a las empresas de la industria de Oil & Gas, optimizando sus recursos y ofreciendo a los clientes un valor agregado de calidad, versatilidad, competitividad, oportunidad y nuevas tecnologías. Extendiendo estos beneficios a su entorno social, ambiental y corporativo (Talento Humano y organizacional). Así mismo ofreciendo a sus socios la rentabilidad adecuada a las proyecciones estimadas.

5.1.3.2 Objetivos Específicos

- 1.- Crecimiento en las ventas de un 10% para el año 2018 y una rentabilidad del 9% anual.
- 2.- Mejora del clima organizacional y laboral en un 20% a lo actualmente ofrecido.
- 3.- Crecimiento del patrimonio de la empresa en un 20%.
- 4.- Implementación de un sistema de calidad adecuado a las exigencias del mercado para el año 2018.
- 5.- Reestructurar nuestro departamento de Logística para dar un valor adicional a nuestra cadena de suministros y se logra una disminución significativa de costos y reprocesos para el 2018.

5.1.4 Valores Corporativos

Respeto, Confiabilidad, Servicio, Calidad, Innovación, Orientación al cliente, Ética en el trabajo y las relaciones con los clientes, proveedores y colaboradores, Compromiso con la sostenibilidad.

5.1.5 Competencias Medulares.

A continuación, se hace una descripción de las principales competencias medulares y distintivas de COMANTEQ LTDA. Donde se hace referencia a la manera como estas inciden en el desarrollo de su actividad empresarial.

Investigación de mercados: la previa investigación sobre las necesidades y expectativas de los clientes y del entorno a nivel social, económico, geográfico y de tendencias, permite a COMANTEQ LTDA. Ofrecer a los clientes excelentes soluciones de vivienda, obras civiles, alquiler de maquinaria y equipos a precios razonables.

Diseño y estructuración: COMANTEQ LTDA. Se preocupa por que el diseño y ejecución de sus proyectos encuentre puntos óptimos y concordantes en cuanto a lo financiero, técnico y de calidad, logrando así la satisfacción de sus clientes.

Proceso de construcción: COMANTEQ LTDA. Tiene un énfasis especial orientado hacia el cumplimiento de las tareas de acuerdo al cronograma de trabajo, así como un estricto control de sus procesos de construcción, lo que tiene como fin lograr satisfacer al cliente y lograr altos niveles de eficiencia en el manejo de tiempo y recursos.

5.1.5.1 Competencia Distintiva.

Proceso de construcción: Para COMANTEQ LTDA. Sin dejar de reconocer que el diseño y estructuración y la investigación de mercados son importantes, la empresa hace un énfasis especial orientado hacia el cumplimiento de las tareas de acuerdo al cronograma de trabajo, así como un estricto control de sus procesos de construcción, lo que le permite entregar obras en los tiempos de entrega pactados, minimizando sobrecostos y logrando satisfacer al cliente y lograr altos niveles de eficiencia en el manejo de tiempo y recursos.

5.1.6 Enfoque Gerencial

El planteamiento inicial de este proyecto es el desarrollo de un plan de Re Direccionamiento Estratégico para la empresa COMANTEQ LTDA., para lo cual se plantea un nuevo enfoque gerencial para la compañía al establecer como herramienta la planeación estratégica, la cual nos permite basarnos en una administración por objetivos, lo que proporciona una definición más clara de lo que se quiere hacer de la empresa, la razón de ser de la organización, las áreas se interrelacionan mejor porque que buscan cumplir con los

objetivos que se plantean, infundir un pensamiento más proactivo dentro de la compañía y volver más flexible a la empresa frente a las circunstancias cambiantes del entorno.

5.1.7 Análisis de Estructuras de Mercados

Teniendo en cuenta que el mercado de la construcción se desarrolla en diferentes nichos o segmentos, en este análisis es preciso entender que COMANTEQ LTDA desarrolla proyectos de ingeniería civil tanto en el sector público como en el sector privado, hecho que se ha considerado en el análisis de las estructuras de mercado que se presenta a continuación.

Concentración de competidores: Existe un elevado número de empresas competidoras que ofrecen soluciones similares y productos sustitutos.

Fijación de precios: Los precios en el mercado dependen directamente de las condiciones del nicho de mercado y del tipo de proyecto, así como de algunos factores externos como por ejemplo el precio del terreno, el comportamiento de la oferta y la demanda, el tipo de proyecto si es de carácter público o privado.

Barreras de entrada: A razón de la fortaleza de los competidores, el gran número de competidores existentes y las altas exigencias de los clientes, se habla de un nicho de mercado con altas barreras de entrada.

Innovación y diferenciación: En Colombia hay un bajo nivel de cambio, resistencia hacia el mismo y renovación de tecnologías, técnicas y procesos dentro del sector de la construcción. Sin embargo, existe un alto nivel de diferenciación en relación al diseño, procesos de construcción y acabado entre las empresas competidoras, en lo que respecta a la construcción de viviendas, en lo relacionado con obras civiles la resistencia al cambio se agudiza más y la innovación en los procesos casi que no se da debido a que todos los procesos están estipulados por normas técnicas.

Disponibilidad y distribución de la información: Se cuenta con el acceso fácil y uniforme en la distribución y uso de la información del mercado.

Disposición a la coordinación: En Colombia existen una gran cantidad de proyectos que deben su ejecución gracias a consorcios y uniones temporales entre empresas del sector, lo cual permite mejorar la disponibilidad de recursos humanos, financieros y técnicos en obras que así lo ameritan a razón de su alto grado de exigencia.

Rentabilidad esperada: Los márgenes de rentabilidad dependen en gran medida de la eficiencia operativa y el nivel de impacto y atracción que el proyecto logra en los clientes, esto en el sector Privado, teniendo en cuenta que COMANTEQ LTDA desarrolla proyectos tanto para el sector privado como para el sector público, los márgenes de rentabilidad varían de acuerdo al tipo de proyecto que vaya a ejecutarse y al sector (Publico/Privado).

5.1.8 Análisis de las Fuerzas Competitivas

A continuación, desarrollaremos un breve análisis de las fuerzas competitivas para la empresa COMANTEQ LTDA.

Rivales: La intensidad competitiva de los rivales, en el segmento del mercado en el cual se desempeña COMANTEQ LTDA es alta debido a la gran cantidad de empresas de construcción e ingeniería civil y de servicios a las empresas de Oil & Gas del país. Esta intensidad puede disminuir solo cuando el nivel de la demanda se incrementa a razón del aumento del poder adquisitivo de los clientes, acompañado de una baja oferta por factores de políticas distritales de cada ciudad o municipio y/o por precios altos para la adquisición de terrenos.

Proveedores: gracias a que el sector de la construcción cuenta con un amplio número de proveedores de materiales, insumos, mano de obra y equipos, su poder de negociación resulta bajo, lo que se convierte en un punto a favor para la empresa. Lo anterior, exceptuando la negociación de materiales críticos como el acero, que debido a sus escasas brinda a los proveedores un mayor margen de negociación.

Clientes: A razón de la limitada oferta del sector, y entendiendo además que se trabaja con un bien primario para la sociedad, los clientes tienen un nivel bajo de negociación y deben aceptar los precios del segmento del mercado, esto en cuanto a construcción de viviendas, en la parte de obras civiles debido a la gran cantidad de empresas que existen los clientes pueden mejorar su nivel de negociación y en temas de prestación de servicios a empresas de Oil & Gas el mercado es cerrado y en las condiciones actuales los clientes aprovechan la baja cotización de los precios de los servicios.

Nuevos entrantes: Si bien existen altas barreras que impiden la penetración en el mercado de construcción de viviendas del tipo NO VIS por parte de nuevas empresas, más que todo en los estratos altos en donde los clientes tienen en cuenta la experiencia y reputación de la organización. De igual forma pasa algo similar en la consecución y ejecución de proyectos de obras civiles en el sector público donde el estado quien es el cliente único, elige a la mejor

empresa basada en su reputación, capacidad financiera, políticas de calidad y cumplimiento, así como otros aspectos.

Sustitutos: Desde una perspectiva que tiene en cuenta la satisfacción de las necesidades de los clientes, los sustitutos no pueden ser otros que empresas dedicadas a la misma actividad y del mismo sector o arrendatarios de vivienda. Por otro lado, desde el punto de vista en cuanto a inversión, los sustitutos pueden encontrarse en mercados de valores y otros mercados de inversión.

Complementos: Hay diferentes sectores que permiten oportunidades de complementación que pueden permitir el crecimiento de la empresa, como lo son el sector financiero a través del crédito, el sector mobiliario para la dotación de vivienda, la banca de inversión, entre otros.

5.2 Nueva Formulación Estratégica para COMANTEQ LTDA.

Para el caso de COMANTEQ LTDA. El Balanced Score Card como modelo de gestión y de control, serviría como herramienta para trazar un conjunto de objetivos interrelacionados que obedezcan a una plataforma estratégica diseñada por la organización misma, encontrando entre sus principales ventajas:

- Traducir la estrategia en términos operativos.
- Permite alinear la organización con la estrategia.
- Convierte a la estrategia en un proceso continuo.
- Transforma la estrategia en una herramienta de trabajo diario para todos.

Con base en lo anterior utilizar el Balance ScoreCard como modelo de gestión y control para la empresa COMANTEQ LTDA. Permitiría focalizar y orientar la misión, visión y valores para que determinen el rumbo de la compañía a través de un conjunto de indicadores medibles y cuantificables.

5.2.1 Diseño de Estrategias para COMANTEQ LTDA.

Entendiendo el sector donde se desenvuelve la empresa COMANTEQ LTDA. Con el propósito de aportar a la organización diferentes estrategias de gestión que le permitan lograr mayor competitividad y posicionamiento en el mercado, en siguiente ítem describiremos algunas alternativas a las que podría recurrir la empresa COMANTEQ LTDA. Las cuales están basadas en la matriz DOFA de la organización.

Cabe anotar que las estrategias que a continuación se presentan pueden aplicarse a modelos de gestión como los descritos en los ítems anteriores, y que la elección de los mismos dependerá de diversos factores internos a nivel organizacional según el tiempo, proyecto, recursos, mano de obra, contrataciones, etc., y factores externos a nivel económico, social y político los cuales son imposibles de controlar y que por lo tanto demandan la capacidad de adaptación de las organizaciones.

A continuación, se exponen las siguientes estrategias las cuales aplican para diferentes propósitos al nivel de gestión para COMANTEQ LTDA. (1) Lean Construcción, para su aplicación al nivel de procesos; (2) Participación en proyectos nacionales, para lograr contratos de obra civil y del sector Oil and Gas en diferentes departamentos del país; y (3) Clusters, como herramienta de competitividad y sostenibilidad.

5.2.1.1 Lean Construcción.

Esta estrategia busca agregar una nueva fortaleza a la matriz DOFA de la empresa en relación al manejo de recursos, control y ejecución de procesos y/o proyectos, así como en lo relacionado con la eficiencia. Además, enfrenta amenazas relacionadas como los precios del mercado por cuanto que busca hacer una consideración y control riguroso de los costos de producción de cualquier proyecto, contando con la capacidad del talento humano de la empresa, identificado como una fortaleza de la misma.

Esta estrategia propone un modelo de gestión que hace mucho más eficiente el uso de los recursos, de esta manera permite la maximización de la utilidad, optimiza los procesos y considera los costos de producción. Este método consiste en la planeación cuidadosa de los proyectos y/o procesos que requiere para que se logre un aprovechamiento máximo de los recursos con el fin de lograr menores costos, terminar proyectos en un menor tiempo y mejorando la calidad de los mismos. Además, este modelo estratégico se preocupa por la mejora continua al nivel organizacional gracias a que su ejecución va desde la planificación del proyecto, su diseño, construcción, puesta en marcha, control de calidad y garantías.

Como bien se sabe, el control adecuado de insumos y materias primas es primordial para las empresas pertenecientes al sector de la construcción, puesto que su desperdicio, pérdida o mal uso puede incurrir en costos adicionales que llegan a afectar la rentabilidad del proyecto, el tiempo de ejecución y la calidad del mismo. En este sentido, el Lean Construcción, o

construcción limpia por su traducción al español, ofrece mejoras significativas desde la concepción y diseño de los proyectos de construcción.

Algunas de las herramientas que pueden ayudar a consolidar esta estrategia son software para la cuantificación de desperdicios en obras, el registro de actividades, medición de la productividad de los operarios y tiempo de operación, planeación de procesos, entre otros. Del mismo modo, es preponderante contar con métodos y herramientas que permitan reconocer la manera como los operarios distribuyen su tiempo en el trabajo, para que así se organicen los espacios y periodos de tiempo productivo, trabajo contributivo y trabajo no contributivo.

5.2.1.2 Participación en Proyectos Nacionales

A través del Plan Nacional de Desarrollo, los programas de vivienda MI CASA YA y el programa de titulación 2017 el actual Gobierno Nacional se ha encargado de promover lo que se denomina como Macro proyectos de Interés Social Nacional (MISN) con el fin de encontrar nuevos mecanismos para la gestión de la urbanización del suelo como medida de acción frente a la escases de terrenos para construir. De igual forma los proyectos de obras civiles, exceptuando la construcción de viviendas como los son, infraestructura vial, hidrocarburos y minería, representan una gran oportunidad para la empresa de incurrir y lograr ampliar su oferta de trabajo y a partir de las fortalezas descritas en la Matriz DOFA y sus estrategias FA, DO, DA, FO, lograr mejorar su cadena productiva.

5.2.1.3 Clusters como Herramienta de Competitividad y Sostenibilidad.

El modelo Clusters [...] parte de un esquema nuevo en el cual hay iniciativas de colaboración entre compañías, entidades públicas, comunidad científica e instituciones financieras, que tienen un grupo de actividades económicas interrelacionadas y que buscan mejorar el desempeño de una región geográfica específica (Chirivi & Pulido, 2009:P: 5).

Así entonces, es indispensable que empresas constructoras como COMANTEQ LTDA., busquen y participen en alianzas estratégicas que les permitan superar obstáculos como la financiación, contrataciones de proyectos, capacitación de mano de obra, certificación, demanda de suelo, etc. A través de creación de consorcios, uniones temporales, etc. Que le permitan mejorar la competitividad y la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

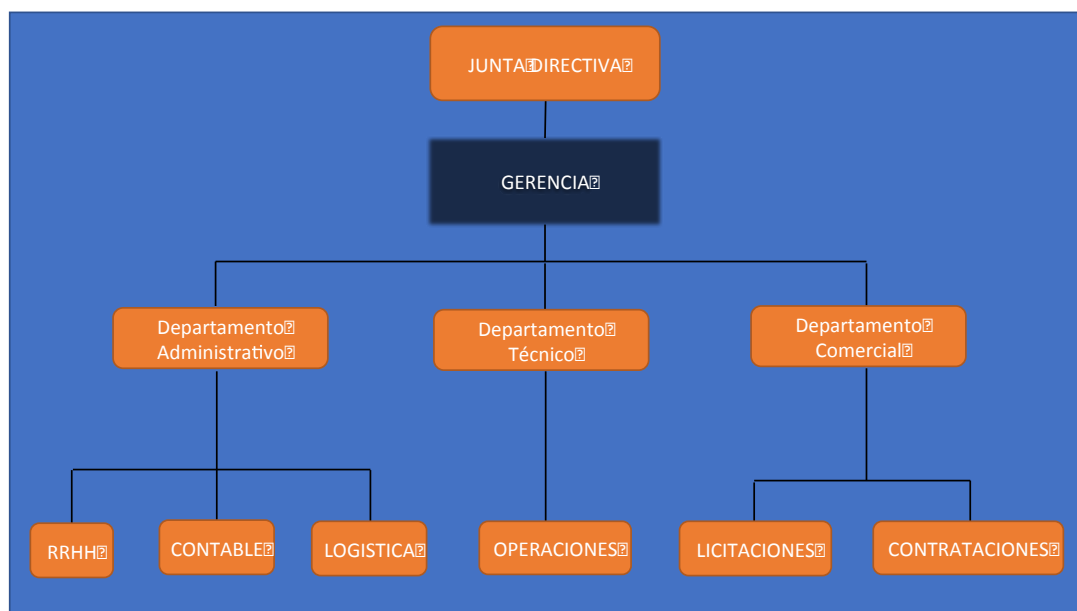
6. ORGANIZACIÓN

Dentro de la administración se encuentran muchos aspectos que, al ligarlos, nos permiten fortalecer la compañía y lograr los objetivos de la empresa, por medio de la organización se puede determinar cuáles son los recursos a emplear, así como las actividades que se van a desarrollar; empleando los elementos con que cuenta la compañía para diseñar su estructura organizacional.

6.1 Organigrama

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de cargos, que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Grafica 7. Organigrama Propuesto



6.2 Cadena de Valor

A continuación, se presenta de manera ilustrativa la cadena de valor de la empresa en donde se pueden visualizar las actividades o competencias empresariales que permiten añadir valor a los productos ofrecidos por COMANTEQ LTDA en el mercado.

Figura 1. Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia del autor. 2017

6.3 Modelos de Gestión Estratégica

Actualmente, las empresas del sector de construcción juegan un papel muy importante dentro de la sociedad, puesto el desarrollo de proyectos debe ajustarse a las necesidades de un mercado cada vez más exigente en cuanto a calidad, definición de espacios, tiempo, comodidad, innovación y duración en el tiempo. En este sentido, se espera que los modelos de gestión que usen las empresas les permitan participar de manera competitiva y con un crecimiento sostenible.

Respecto a la competitividad Michael Porter (1997) habla de dos elementos conductores que pueden ayudar a avanzar hacia un modelo competitivo en la labor de gestión: el primero de ellos es un nivel interno al nivel propio de la empresa, en donde se hace necesaria la coherencia y armonía entre todos y cada uno de los departamentos o unidades que la conforman; por otro lado se habla de un nivel presencial, en donde la posición activa de cada uno de los agentes que

están a cargo y participan dentro de la organización hacen posible la labor administrativa y de gestión.

De forma errónea, muchas empresas del sector relacionan el término de competitividad con la reducción de costos, así pues, sus esfuerzos se direccionan a lograr rebajas en impuestos o flexibilidad de regímenes laborales que les beneficien económicamente. Al contrario de esto, la competitividad debe relacionarse con la optimización de la productividad por medio de inversión. Por otro lado, el crecimiento sostenible tiene que ver de manera directa con las bases organizacionales que cada empresa ha edificado, de manera que le sirvan de soporte para una ampliación de productos y servicios.

En este sentido, es importante tener en cuenta aquellos factores indispensables que pueden ayudar a maximizar dicho crecimiento, como, por ejemplo, certificaciones de calidad, nuevas tecnologías, innovación, capacitación del recurso humano, entre otros (Sallenave, 2002).

Lo anterior implica, como la gestión estratégica debe tener como objetivo estos dos elementos; la competitividad y el desarrollo sostenible; y si bien es cierto que, aunque muchos concuerdan en que la planeación estratégica es el paso previo a la gestión misma, también lo es el hecho de que nada sirve una excelente planeación si las estrategias de gestión no son las adecuadas.

En este sentido, la gestión estratégica intenta conducir a la empresa hacia el camino proyectado desde la fase de planeación influyendo directamente en el logro y cumplimiento de objetivos establecidos, valiéndose de toda la información necesaria y pertinente para que las decisiones sean certeras (Jadue J, 2006), en donde se integran con los sistemas de gestión que la empresa considere oportunos (Idisc, 2008). Al respecto, en la literatura y al nivel práctico de muchas empresas se manejan algunos modelos de gestión que permiten ejecutar dicha labor de manera organizada y planificada, la cuales se exponen brevemente a continuación.

Outsourcing: consiste en la subcontratación o tercerización con otras empresas para que sean estas las que lleven a cabo las actividades o ejecuten las funciones o procesos que no formen parte del giro central de la organización. Es de esta manera cómo es posible delegar actividades y procesos a empresas más especializadas con el fin de buscar y lograr un mejor resultado final y, por qué no, un menor costo. Asimismo, el Outsourcing permite a la organización concentrarse

en otras actividades más importantes sobre las cuales sí tiene capacidades o un mayor conocimiento, y que además son su razón de ser (Fórneas Carro, 2008).

Benchmarking: esta herramienta de gestión consiste principalmente en el seguimiento de empresas similares en el mercado, las cuales pueden servir como ejemplo con el fin de analizar, entender y evaluar sus procesos, servicios, productos, para posteriormente adaptarlos, mejorarlos e incorporarlos en nuestra empresa. Esta herramienta permite de algún modo aprender de la experiencia de otros y evita cometer errores que ya han experimentado. Igualmente, invita al profesional a ser analítico y creativo en el sentido que debe adecuar los procesos a las condiciones con las que cuenta e idear maneras de mejorar diferentes variables internas que pueden significar el éxito o fracaso de las operaciones (Hope y Player, 2012).

Downsizing: con esta herramienta el objetivo principal en la gestión es reducir estructuras, procesos, jerarquías y recursos humanos dentro de la empresa, de manera que se traduce en una reestructuración interna que busca mejorar y simplificar el trabajo dentro de ella sin que éste deje ser eficaz y eficiente. Aunque esta herramienta de gestión puede resultar para algunos algo injusta, es de entenderse que hay ocasiones en que las empresas, debido a su tamaño, antigüedad o problemas constantes de organización, terminan complicando cada vez más su trabajo y su planta y equipo de trabajo se hace demasiado grande en relación a sus verdaderas necesidades o capacidades (Hope y Player, 2012).

Joint Venture: consiste en establecer alianzas estratégicas con otras empresas en el largo plazo con el fin de alcanzar objetivos comunes. Estas alianzas no necesariamente deben llevarse a cabo con empresas cuyos servicios y/o productos sean los mismos, sino que puede ser también con empresas que puedan facilitar recursos necesarios como insumos, materia prima, tecnología, conocimiento entre otros (Sallenave, 2002).

Balanced ScoreCard: es un sistema de control de gestión para el cual se han diseñado diferentes software. Por medio de éste se puede hacer un seguimiento detallado de cada uno de los objetivos que la empresa ha planteado alcanzar, las actividades que ha diseñado para cada uno de éstos, insumos, recursos, etc. Esta herramienta se enfoca principalmente en el seguimiento de cada uno de los objetivos estratégicos y las actividades mismas al nivel financiero, de calidad, de procesos internos y demás (Álvarez Medina et al, 2007).

Reingeniería de procesos: como su nombre lo dice, esta es una herramienta por medio de la cual se busca reestructurar y rediseñar los procesos de la empresa de manera radical con el

objetivo de llevar a cabo mejoras que conduzcan a la calidad del servicio, la eficiencia, afijación, competitividad, etc. (Jadue J, 2006).

Gestión de Calidad Total: más que una herramienta, ésta es una especie de filosofía, cultura o estilo gerencial por medio de la cual se integran e involucran a todos los miembros de la organización para que participen de manera activa y consiente en la mejora de la calidad de la empresa. Este es un proceso que se lleva a cabo de manera continua y gradual, y por lo tanto, requiere del trabajo constante (Grima Cintas y Tort Martorell, 1995).

Como puede apreciarse, las herramientas o modelos de gestión descritos anteriormente no necesariamente son aplicables para un área organizacional determinada, sino que, por el contrario, su aplicación depende de lo que el administrador o profesional encuentre conveniente. Por ejemplo, cualquiera de estas herramientas estratégicas de gestión puede enfocarse al área de producción, de logística, de recursos humanos, etc.

6.4 Cuadro de Mando Integral

Con base en la misión, visión y los valores corporativos, COMANTEQ LTDA. Se ha planteado diversos objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas fundamentales para la empresa que son: Finanzas, Clientes, Procesos Internos e Infraestructura.

Teniendo como base los anteriores objetivos estratégicos para cada perspectiva, se han diseñado indicadores de medición que permiten la evaluación de la gestión orientada en la estrategia, los cuales se acompañan con una meta cuantitativa a alcanzar, lo cual se convierte en el parámetro de evaluación del Balance ScoreCard.

A continuación, se presentan los indicadores de medición de los objetivos de cada perspectiva, la meta estipulada y la frecuencia de medición.

Tabla 12. Cuadro de mando Integral

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO	ACCIÓN
Perspectiva Financiera	Generar valor económico	Obtener una mayor rentabilidad	Aumentar Ingresos
Perspectiva Del Cliente	Entregar propuesta de valor al cliente	Mejor imagen y relacionamiento con el cliente	Fidelización de los clientes
Perspectiva Procesos Internos	Excelencia Operativa	Reducción de costos entrega a tiempo	Estandarización de procesos
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Crear Cultura de Orientación al Cliente	Satisfacción y motivación de personal	Capacitación al personal

Fuente: Elaboración propia del autor. 2017

6.4.1 Indicadores de Resultados

Tabla 13.

6.4.1.1 Indicadores y Metas Perspectiva Financiera.

PERSPECTIVA FINANCIERA			
INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA DE MEDICION
EVA=	$(ROI - Kc) \times Capital$	20%	Trimestral/Anual
TIR=	$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n} = 0$	TIR \geq 5%	Trimestral/Anual
ROE=	$(Utilidad Neta / Activo Total) \times (Activo Total / Patrimonio Total)$	ROE \geq 8%	Trimestral/Anual

Fuente: (COMANTEQ LTDA 2017).

Tabla 14.

6.4.1.2 Indicadores y Metas Perspectiva Del Cliente.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA DE MEDICION
Indice de Fidelizacion	$(\text{Numero de recompras o clientes referidos}) / \text{Total de clientes}$	20%	Trimestral/Anual
Indice de satisfaccion General	$(\text{Clientes totalmente satisfechos}) / \text{Total de clientes}$	85%	Trimestral/Anual
Cumplimiento de la cadena de valor	$\% \text{ de puntualidad y garantias en el cumplimiento de los servicios prestados}$	90%	Trimestral/Anual

Fuente: (COMANTEQ LTDA 2017).

Tabla 15.**6.4.1.3 Indicadores y Metas Perspectiva de los Procesos Internos.**

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS			
INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA DE MEDICION
Control Sobre Costos	$(\text{Adiciones} - \text{Reducciones}) / \text{Presupuesto Inicial}$	$\leq 5\%$	Mensual/Anual
Gestion del Cronograma	$(\text{Avance Estimado}) / (\text{Avance Ejecutado})$	1 und	Mensual/Anual
Indice de eficacia de los procesos	Proporci3n de procesos que cumplen con el (90%) de la meta establecida en el cronograma de trabajo	$\geq 90\%$	Mensual/Anual

Fuente: (COMANTEQ LTDA 2017).

Tabla 16.**6.4.1.4 Indicadores y Metas Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA DE MEDICION
Capacitacion del Personal	$(\text{Empleados Capacitados}) / \text{Total Empleados}$	90%	Anual
Indice de Inversion en Innovacion/Tecnologia	$(\text{Inversion total en Innovacion/Tecnologia}) / \text{Inversion Total de la empresa}$	5%	Anual
Gestion del Desempeño	Evaluaciones de desempeño por areas de trabajo	80%	Trimestral/Anual

Fuente: (COMANTEQ LTDA 2017)

6.5 Matriz Semáforo

Tabla 17. Matriz Semáforo

MATRIZ SEMAFORO			
PERSPECTIVA	INDICADOR	META	FRECUENCIA
FINANCIERA	EVA	20%	Trimestral/Anual
	TIR	≥ 5%	
	ROE	≥ 8%	
CLIENTE	FIDELIZACION	20%	Trimestral/ Anual
	SATISFACCION	85%	
	CUMPLIMIENTO	90%	
PROCESOS INTERNOS	CONTROL COSTOS	≤ 5%	Trimestral/ Anual
	GESTION ORGANIGRAMA	100%	
	EFICACIA DE PROCESOS	≥ 90%	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPACITACION PERS	90%	Trimestral/ Anual
	INVERSION EN INNOVACION / INVERSION TOTAL EMPRESA	5%	
	EVALUACIONES DESEMPEÑO	80%	

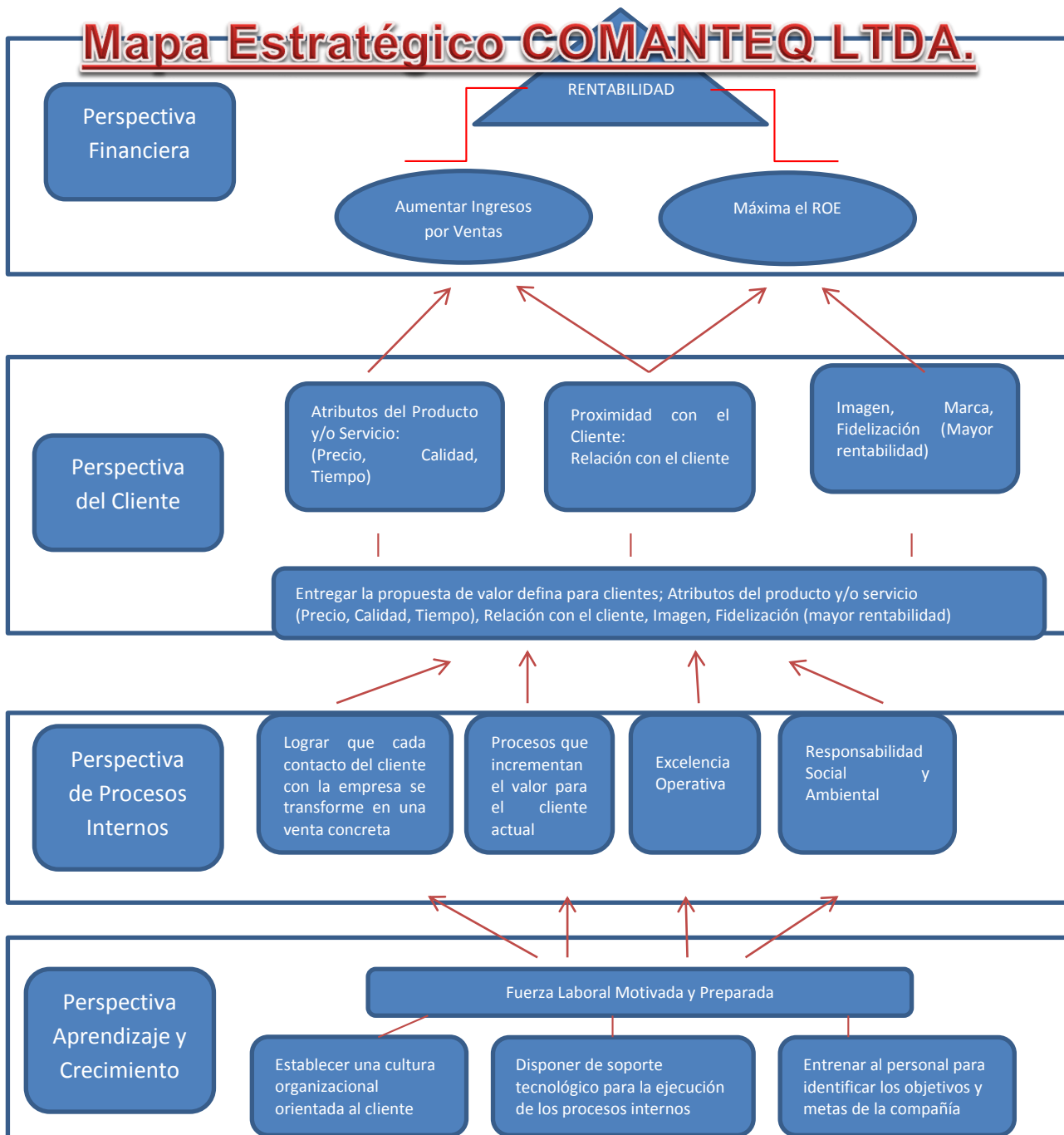
Fuente: Elaboración propia del autor. 2017

De acuerdo a lo anterior podemos apreciar que hacer uso del Balance ScoreCard y la Matriz Semáforo, como herramientas de gestión estratégica y de seguimiento que permitiría a COMANTEQ LTDA orientarse y cumplir a través de una serie de objetivos su compromiso de mejora en sus procesos relativos a la parte financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento de la organización, los cuales buscan la optimización de la organización al nivel interno; sin embargo, hace falta la creación de un diseño de estrategias que tenga en cuenta los factores externos para sacarles el máximo provecho y que le encaminen hacia una continuidad en el mercado con un alto nivel de competitividad.

6.5 Mapa Estratégico

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balance Score Card (BSC).

Figura 2. Mapa Estratégico COMANTEQ LTDA.



Fuente: Elaboración propia del autor

CONCLUSIONES

El Diagnóstico efectuado a Comanteq Ltda, su análisis y elaboración de un plan de direccionamiento estratégico debe impulsar a las directivas de la empresa a promover su aplicación en la misma, como un herramienta clave que lleve a la organización al mejoramiento continuo de cada una de sus áreas aprovechando sus fortalezas y oportunidades y minimizando sus debilidades y amenazas, lo cual fortalecerá significativamente la empresa y le permitirá su permanencia en el mercado y un aumento significativo en sus ingresos y los márgenes de rentabilidad apropiados para sus socios.

Logrando así mismo un clima organizacional satisfactorio para sus empleados, directivos, clientes, cadena de suministros y socios, brindando a sus clientes y proveedores un valor agregado y una mejor imagen corporativa de la empresa.

Se encontraron en el diagnóstico realizado que la empresa operaba con un sistema organizacional muy deficiente que sin embargo funcionaba por el liderazgo autocrático de su Gerente y de la colaboración de su grupo de empleados.

Realizamos un estudio de las áreas funcionales de la empresa por medio de la observación a través del diagnóstico organizacional, con la exposición de los factores externos e internos lo cual permitió elaborar una serie de estrategias basadas en la planeación estratégica y poder desarrollar elementos claves en el proceso administrativo y operativo, logrando optimización en sus recursos (Humano, financiero, equipos, administrativos y operativos).

También a través de la implementación, desarrollo y control de estas estrategias se logrará cumplir con la Misión, Visión, objetivos y valores de la empresa y se dé un sólido respaldo para que la empresa tenga una visión futurista más amplia y segura

Se propone un Organigrama donde se involucra un Departamento comercial que tenga a su cargo la generación de nuevas oportunidades de negocios tanto en el ámbito privado como público en Colombia y haga un seguimiento a los mercados de los sectores donde la empresa es más competitiva y en algunos donde se está incursionando, para ofrecer los servicios de la empresa teniendo siempre en cuenta el relacionamiento con el cliente de una manera más personalizada.

Como la empresa funcionaba con procesos muy básicos, se plantea aquí, la aplicación y utilización de procesos administrativos y organizacionales acordes con las teorías modernas de administración de negocios, los cuales Incluyen el Balance Score Card y su matrices DOFA, MEFI, MEFE y MPC y una estructuración de sus procesos internos de Recursos humanos (Manual de funciones, Organigrama, Contratación, programa de capacitaciones, seguimiento,

control y evaluación de desempeño), gestión operativa (procesos estandarizados), gestión administrativa (implementación de procesos administrativos tales como planeación, dirección y control y evaluación).

Este plan de direccionamiento estratégico tiene un periodo de implementación de tres años del 2017 al 2020.

RECOMENDACIONES

Presentar este plan de direccionamiento estratégico a la junta directiva de la empresa Comanteq Ltda como un aporte para el desarrollo integral de esta compañía y la mejora de sus procesos administrativos y de dirección donde deben tener presente al valor intrínseco de lo más valioso de la empresa su capital humano, su interacción, manejo y direccionamiento desde sus directivas y el involucramiento en los procesos de la empresa.

También se presenta una opción de mejora con la inversión en una sede propia donde se desarrollen sus actividades administrativas y de dirección y con la compra de equipos y herramientas de trabajo. Esto lograría un aumento en su patrimonio y en sus activos ofreciendo una mayor rentabilidad para los socios.

Creación del área comercial de la empresa para ofrecer sus servicios a un mayor número de clientes y potencializar sus ingresos por ventas, logrando de paso una mayor participación en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. H. (1990). La dirección estratégica en la práctica empresarial (2a Ed.). México: Pearson.
- Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa.
- Certo, Samuel C. (2008). Administración Moderna. Octava Edición. Bogota, D.C.
- Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos, editorial Mcgraw Hill. Quinta ediccion (2000).
- Denison D. (1992). Cultura corporativa y productividad organizacional
- G. A. Steiner. (1991). Planificación de la alta dirección
- Garrido, B. S. (2003). Dirección estratégica. Madrid: McGraw Hill.
- Hill, W. L. & Jones, G. R. (2004). Administración estratégica: un enfoque integrado. (3a Ed.). Bogotá: McGrawHill.
- Kaplan Robert y Norton David. (2008). Balanced Scorecard Editorial 2000
- Méndez C. (2013). Marco metodológico, diseño de investigación. Bogotá
- Méndez C. El diseño de la investigación y los conceptos involucrados (2011)
- Porter M.. (1985).Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985)
- Porter M.. (1992). Estrategias Competitivas. Norma. Bogota
- Robbins Stephen Comportamiento Organizacional (1987)
- Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). Administración estratégica. México: Limusa Wiley.
- Serna Gomez, Humberto. (2003). Gerencia Estratégica, Bogota,.
- Terraza Villca Robert Crhistian (2009). Estudio teorico- Caso práctico potencia relativa de la empresa constructora.
- Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). Administración estratégica: textos y casos. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.
- Vargas, J.G. & I. J. Guillén (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. Estudios Gerenciales
- Vergara Navarro, Nathaly Vanessa; Carmona Pineda, Jairo Antonio, Metodología de gerencia de proyectos para empresas dedicadas a construir obras civiles, enmarcado en el PMBOK-V4.

WEBGRAFIA

<https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia>

<https://www.gestion.org/recursos-humanos/clima.../que-es-el-clima-organizacional>

<http://www.matrizfoda.com/dafo/>

ANEXOS

Anexo 1. MANUAL DE FUNCIONES.

MANUAL DE FUNCIONES		Comunicación Interna			
		MF-001-2017			
Fecha de emisión: Junio de 2017	Elaborado por: DRHCL	Aprobado por: JDCL	Versión N° 001-17	Actualización N° 0000	

M A N U A L D E F U N C I O N E	<h2><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></h2>
	<p>1. PRINCIPIOS</p> <p>El presente manual tiene por objeto establecer los criterios de la organización, los cuales se resumen en los siguientes ítems:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada jefe de departamento tendrá asignadas responsabilidades precisas y claras • La responsabilidad de cada jefe será directamente proporcional a su nivel de autoridad en el departamento que corresponda • Se debe delegar la autoridad necesaria para desempeñar de manera adecuada su cargo • La responsabilidad delegada al subordinado no implica que su superior evada la responsabilidad por las actividades desempeñadas por el colaborador • Todo cambio de responsabilidades de un cargo debe ser conocido por las personas y/o áreas que estén involucradas • Para asegurar el cumplimiento de las funciones delegadas, se deben realizar informes en los cuales se especifique la gestión realizada • Solo las decisiones que no puedan ser tomadas por el área específica por el nivel de complejidad de las mismas, deberán ser remitidas al nivel superior • No deben darse órdenes a los subalternos omitiendo la autoridad del jefe inmediato o sin comunicarle dichos cambios • Ningún jefe o empleado que desempeñe un solo puesto de trabajo debe estar sujeto a recibir diversas órdenes que generen conflictos de actividades • Las observaciones, llamados de atención, críticas a los empleados con referencia a su labor deben realizarse en privado, exceptuando los casos donde se vean involucradas todas las áreas <p>1.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p> <p>Uno de los principios de COMANTEQ LTDA., es el trabajo en equipo y la sinergia que existe entre los diferentes departamentos y puestos de trabajo, por medio de este documento se pretende que todas las personas que hacen parte de la compañía trabajen de manera funcional e interactuando con las demás áreas de la organización.</p>

M A N U A L D E F U N C I O N E S	<h2 style="text-align: center;"><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></h2> <p>Cada área debe tener una jerarquía, una descripción de los cargos su especialización, especificar las funciones que se deben desarrollar. El presente manual describe las distintas funciones, asignadas a cada departamento, se presentan las que son comunes para las áreas que se encuentren en el mismo nivel, así como las funciones básicas, su relación de autoridad e información.</p> <p>Relaciones de organización:</p> <p>Se determina la escala jerárquica del cargo que se describe indicando el nombre de su superior, el nombre del puesto, y sobre quienes ejerce su autoridad.</p> <p>Responsabilidades específicas:</p> <p>Detalla las actividades especiales que le corresponde desempeñar, para cumplir su objetivo general. Se detallan las tareas puntuales que se deben desarrollar o dirigirse al logro de los objetivos.</p> <p>Autoridad:</p> <p>Es el elemento que proporciona la línea de comunicación y de toma de decisiones, dentro de la competencia del cargo. Los canales de comunicación son los medios por los cuales se transmiten órdenes, sugerencias e informaciones.</p> <h3>2. FUNCIONES GENERALES POR DEPARTAMENTOS</h3> <p>Aunque cada puesto se encuentra demarcado por una estructura organizacional, se hace necesario que desarrollen actividades comunes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada uno de los departamentos depende directamente de la Gerencia General • Dependerá de cada uno de los departamentos, las respectivas divisiones que se encuentren estructuradas bajo su mando <h4>2.1 Responsabilidades Específicas</h4> <p>Deben ejercer además de las funciones que se delegan, con el propósito de lograr los objetivos fijados por la dirección, las siguientes responsabilidades.</p>
---	---

M A N U A L D E F U N C I O N E S	<h2><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></h2> <ul style="list-style-type: none"> • Asumir las responsabilidades que son inherentes a las funciones asignadas, ya sea en el desarrollo de su cargo o en las actividades realizadas por un subalterno. • Apropiarse de la responsabilidad compartida por la relación de toda actividad, desarrollada de manera compartida con otras áreas. • Participar en la redacción e interpretación de proyectos, licitación y/o convocatorias, vinculados al desarrollo de las tareas de la jefatura, proponiendo las modificaciones que considere que mejoraran los resultados a esperar. • Mantenerse actualizado respecto a los temas relacionados con su puesto de trabajo y que puedan contribuir a la eficiencia de la jefatura. • Sugerir se programen cursos de capacitación y actualización cuando se requiera permitiendo que mejore el desempeño de sus funciones. • Aportar mediante actividades nuevos conocimientos a partir de las experiencias adquiridas. • Mantener informado a sus superiores de aquellos aspectos que afecten su desempeño. • Solicitar la ejecución de tareas o procedimientos a otras jefaturas, si dichas actividades son necesarias para el mejoramiento de esta dependencia. • Prestar la colaboración necesaria a las demás áreas con el fin de lograr un funcionamiento equilibrado. • Cooperar con el establecimiento de métodos de evaluación del desempeño del personal y aplicarlo periódicamente. • Recomendar cambios o modificaciones en la estructura organizacional que puedan maximizar la eficiencia, optimizar la organización y evitar conflictos. • Evaluar las necesidades y disponibilidades del personal y las divisiones que se encuentran bajo su mando, teniendo en cuenta la capacidad del área. • Intervenir cuando la dirección lo disponga para implementar políticas, objetivos generales y específicos. • Sugerir modificaciones a introducir en normas de trabajo, procedimientos, formularios y otras herramientas que optimicen los resultados de las tareas encomendadas. • Brindar apoyo y asesoramiento a quienes dependa de él, procurando obtener claridad en los procedimientos que se llevan a cabo.
---	--

M A N U A L D E F U N C I O N E S	<h2 style="text-align: center;"><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></h2> <ul style="list-style-type: none"> • Redactar e impartir instrucciones que describan el procedimiento correcto de la ejecución de las tareas relativas a su área y métodos cuando lo considere necesario. • Registrar y archivar toda la documentación que se deba conservar en el departamento, que sea útil para realizar estadísticas o simple consultas. • Procurar simplificar las tareas, eliminando aquellas tareas que no son indispensables y racionalizan los procedimientos. • Responsabilizarse por el inventario a su cargo. • Garantizar la correcta utilización, mantenimiento y cuidado de los bienes de la compañía, informando las irregularidades que se presenten con estos elementos. • Administrar los recursos humanos a su cargo controlando el desempeño y comportamiento de los mismos. • Ejecutar acciones correctivas o preventivas con relación a la disciplina y cumplimiento del reglamento interno de trabajo. <h3>3. AUTORIDAD</h3> <p>Quienes ejerzan como jefes de departamento están autorizados para tomar cualquier medida necesaria para hacer cumplir las responsabilidades delegadas, tanto en la normatividad legal, políticas internas y los parámetros establecidos por la gerencia general.</p> <h4>3.1 Funciones Generales de Autoridad y Relaciones de Organización.</h4> <ul style="list-style-type: none"> • Asumir los derechos, responsabilidades y obligaciones que le correspondan por el cargo que ocupa. • Procurar eficiencia y efectividad en la gestión en la que es responsable. • Participar en reuniones de trabajo en la que sea convocado para tratar temas relacionados con su área u otros temas que determinen sus superiores. • Colaborar con el jefe de departamento en la redacción de proyectos o pautas que tiendan al perfeccionamiento de las normas que regulan la empresa. • Elaborar proyectos de mejoramiento de la comunicación dentro de la organización. • Planificar, preparar, coordinar y supervisar las actividades desarrolladas dentro del área.
---	---

M

A

N

U

A

L

D

E

F

U

N

C

I

O

N

E

S

MANUAL DE FUNCIONES

- Controlar el uso de formularios o formatos que se usen en comunicaciones internas y externas, evaluando el contenido del mismo.
- Organizar y mantener actualizado el registro y archivo de expedientes, resoluciones, circulares y demás documentación que sea consultada.
- Solicitar la compra de elementos de trabajo que sean necesarios para el cumplimiento de las tareas asignadas.
- Coordinar las tareas que deban desarrollarse en forma conjunta con otras dependencias.
- Tomar las medidas disciplinarias correspondientes con el fin de hacer cumplir las responsabilidades asignadas.
- Desarrollar y transmitir los valores culturales que se han establecidos para la empresa.
- Cuidar que se ejecuten las actividades en condiciones ambientales óptimas.
- Garantizar que se brinden un servicio al cliente adecuado, ya que esto es indispensable para la satisfacción del cliente

M A N U A L D E F U N C I O N E S	<h2 style="text-align: center;"><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></h2> <h3 style="text-align: center;">GERENTE GENERAL</h3> <p>Área a la que corresponde: Gerencia General</p> <p>Cargo: Gerente General</p> <p>Objetivos del Cargo: Gerenciar la compañía COMANTEQ LTDA., en busca del cumplimiento de los objetivos de la organización, basado en los principios corporativos.</p> <p>Relaciones de Coordinación: Jefes de Departamentos</p> <p>Funciones Generales: Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar la gestión de las áreas que conforman la empresa</p> <p>Funciones Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte en los aspectos relacionados a la gestión económica, financiera y administrativa de la empresa. • Elaborar el plan estratégico, operativo y el presupuesto para el año próximo. • Realizar el control de la gestión en relación con aspectos de producción, logística, recursos humanos, mantenimiento y comunicaciones de la empresa. • Promover el desarrollo de los servicios, programas y modelos de atención al cliente. • Gestionar convenios y acuerdos con otras instituciones que fortalezcan la compañía. • Aplicar las sanciones disciplinarias pertinentes para el personal y cuando la gravedad del caso lo amerite tomar los correctivos necesarios. • Promover relaciones con otras organizaciones relacionadas con el sector, para intercambio de información y servicios. • Evaluar la correspondencia recibida y dar el trámite adecuado. • Firmar los cheques y autorizaciones, para luego proceder al pago de los proveedores y nómina.
---	--

MANUAL DE FUNCIONES

- Contratar el personal adecuado para la realización de las auditorias en cada una de las áreas
- Analizar y evaluar el estado financiero de la compañía por medio de indicadores.
- Generar ventajas competitivas y comparativas en los servicios que presta la compañía.
- Aplicar políticas de mejoramiento en la toma de decisiones, planificación y gestión en los procesos de la compañía.
- Analizar el entorno de la empresa, la competencia y las oportunidades del mercado para generar estrategias.
- Aplicar las herramientas de control y evaluar los resultados, tomando las medidas necesarias para mejorar el funcionamiento de la empresa

MANUAL DE FUNCIONES

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Área a la que corresponde: Departamento Administrativo

Cargo: Jefe Administrativo

Objetivos del Cargo: Administrar las áreas que se encuentran bajo su departamento, cumpliendo con las funciones asignadas a su cargo

Relaciones de Coordinación: Gerente General, Jefes de Departamentos y subordinados

Funciones Generales:

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar la gestión administrativa de su área, así como la de las dependencias que están bajo su mando.

- Brindar soporte en los aspectos relacionados a la Gestión administrativa de la empresa.
- Elaborar el plan estratégico y operativo en relación al área administrativa para la empresa.
- Ejecutar y controlar el presupuesto del área administrativa.
- Evaluar la Gestión de sus divisiones.
- Promover el desarrollo de los servicios, programas y modelos de atención al cliente.
- Presentar a la gerencia general un informe mensual, en la que se especifique la ejecución de estrategias y el cumplimiento de objetivos.
- Coordinar con las demás dependencias el desarrollo de actividades, lideradas por el departamento administrativo, con el fin de dar cumplimiento de los objetivos del área.
- Velar por el cumplimiento de los horarios de entrada y salida de todos los funcionarios, así como contar con el reporte de horas extras de las demás dependencias.
- Preservar la calidad de la atención al cliente por parte de las divisiones que componen la compañía.
- Recibir y tramitar las quejas y sugerencias de los clientes, frente a los servicios que se prestan y el trato recibido por los funcionarios de la compañía
- .Participar en la selección de candidatos para los diferentes cargos que requiere la empresa.

MANUAL DE FUNCIONES

- Ejecutar las sanciones disciplinarias adoptadas por la gerente, cuando la gravedad del caso lo amerite.
- Aplicar la evaluación de desempeño a los funcionarios de todas las áreas y evaluar los resultados del mismo.
- Entregar los resultados de la evaluación de desempeño a la gerencia general.
- Cumplir con las acciones y actividades que delegue la gerencia general.
- Mantener actualizada las bases de datos de la empresa.
- Crear y alimentar la base de datos del recurso humano de la empresa, actualizando dicha información cuando se requiera
- Evaluar la utilización de los recursos por la parte operativa y realizar revisiones periódicas sobre el mantenimiento de los equipos.
- Organizar y fomentar los programas de capacitación y motivación para el personal de la empresa.
- Realizar encuestas a los colaboradores de la empresa para evaluar los programas de capacitación y los medios de comunicación.
- Desarrollar todas las actividades relacionadas con la motivación e incentivos para el recurso humano.
- Aplicar periódicamente los sistemas de control de la empresa.
- Evaluar los procesos de coordinación entre las dependencias y la interrelación entre las mismas.
- Desarrollar y aplicar el sistema de inventarios con el fin de controlar la entrada y salida de equipos.
- Evaluar la capacidad tecnológica y administrativa de la empresa, frente a los avances que se presentan en el mercado, manteniendo así la competitividad de la empresa.
- Coordinar las salidas del personal de las áreas operativas a nivel nacional para la que presten sus servicios de manera adecuada.
- Definir clara, explícita y concertadamente con el cliente sus necesidades en relación con el alcance, el tiempo, el personal y los recursos involucrados para prestar nuestros servicios de manera eficiente y efectiva.
- Otras Funciones que se le puedan asignar.

MANUAL DE FUNCIONES

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Área a la que corresponde: Departamento Administrativo

Cargo: Asistente Recursos Humanos

Objetivos del Cargo: Administrar el Talento Humano de todos los Departamentos de la compañía.

Relaciones de Coordinación: Jefes de Departamentos y subordinados

Funciones Generales: Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.

- Colaborar con el manejo de presupuesto de los programas del departamento, realizar revisiones mensuales y controlar los registros de pagos.
- Revisar y tramitar las liquidaciones de pago por terminación de contrato, vacaciones, hacer las correcciones del caso, efectuar ajustes manuales de pago ordinarios y retroactivos en los casos que procedan.
- Realizar informes y reportes estadísticos, relacionados con las actividades propias de su área.
- Confeccionar las certificaciones de tiempo laborado y salariales para funcionarios o exfuncionarios de la Empresa.
- Colaborar en labores de reclutamiento y selección de personal, así como de clasificación y valoración de puestos.
- Remitir, controlar y registrar los formularios de evaluación de desempeño del personal y emitir los reportes correspondientes a cada dependencia.
- Recibir, tramitar y distribuir correspondencia relacionada con la Sección de Planillas, así como confeccionar órdenes de trabajo, requisiciones, liquidaciones de vales y otros.
- Calcular, registrar y actualizar las deducciones que deben practicarse a los trabajadores, previa verificación de la documentación respectiva, tales como: embargos, pensiones alimenticias, préstamos, pólizas del Instituto Nacional de Seguros, Fondo de Ahorro y otros similares.

M A N U A L D E F U N C I O N E	<p style="text-align: center;"><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></p> <p style="text-align: center;">DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</p> <p>Área a la que corresponde: Departamento Administrativo</p> <p>Cargo: Contador</p> <p>Objetivos del Cargo: Coordinar y controlar las actividades que deberá realizar la División de Contaduría.</p> <p>Relaciones de Coordinación: Gerente, Jefes de Departamentos y subordinados</p> <p>Funciones Generales: Las funciones del Contador están determinadas por las normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar y coordinar las actividades para el registro de las operaciones contables ejecutadas con base en el presupuesto de la compañía. • Controlar y dar seguimiento al archivo y resguardo de la documentación generada de las operaciones contables. • Aprobar los documentos ingresados al Sistema Integrado de Información (SIIGO CONTADOR), para toda fuente de financiamiento. • Coordinar la registración contable con los datos ingresados al SIIGO CONTADOR y la elaboración de datos fuente para dicho sistema. • Registrar y controlar los movimientos diarios y efectuar las conciliaciones bancarias y arqueos de la compañía. • Efectuar los cierres contables. • Planear y coordinar las actividades del Departamento de Contaduría y, puntualmente, la elaboración de procesos para el registro contable. • Verificar selectivamente los procedimientos administrativos, contables y presupuestales. • Controlar el cumplimiento de la normativa vigente en lo referente a recursos económicos y financieros.
M A N U	<p style="text-align: center;"><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></p> <p style="text-align: center;">DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</p> <p>Área a la que corresponde: Departamento Administrativo</p> <p>Cargo: Coordinador Logístico</p> <p>Objetivos del Cargo: Coordinar y controlar las actividades que deberá realizar la División Logística.</p>

M

A

N

U

A

L

D

E

F

MANUAL DE FUNCIONES

DEPARTAMENTO TECNICO

Área a la que corresponde: Departamento Técnico

Cargo: Jefe Técnico y de Operaciones

Objetivos del Cargo: Apoyar las Áreas Operativas en campo, integrando las dependencias manejando un sistema de información adecuado.

Generación de informes finales de resultados para las compañías contratantes, emitiendo resultados de calidad y exactitud en un tiempo adecuado.

Relaciones de Coordinación: Gerente General, Jefes de Departamentos y subordinados

Funciones Generales: Analizar, diseñar, implementar, organizar, distribuir y controlar los procesos y actividades en la ejecución de proyectos.

- Brindar información del departamento operativo para la toma de

M

A

N

U

A

L

D

E

F

U

N

MANUAL DE FUNCIONES

DEPARTAMENTO COMERCIAL

Área a la que corresponde: Departamento Comercial

Cargo: Jefe de Licitaciones y Contrataciones

Objetivos del Cargo: Realizar el proceso de contrataciones públicas dando estricto cumplimiento a las políticas, lineamientos y directrices establecidas en la Ley de Contrataciones Públicas Colombiana

Relaciones de Coordinación: Gerente General, Jefes de Departamentos y subordinados

Funciones Generales: Garantizar el cumplimiento estricto de las políticas, lineamientos y directrices establecidas en la Ley de Contrataciones Públicas Colombiana.

- Mantener un sistema de compras eficiente y efectivo para toda la compañía, garantizando un flujo continuo de bienes y servicios, que se requieran para el buen cumplimiento de sus labores.
- Coordinar y ejecutar el proceso de licitaciones públicas y privadas de contrataciones menores, del presupuesto de inversión de la compañía.
- Coordinar y elaborar los pliegos de cargos para el suministro de bienes, la construcción de obras y la prestación de servicios.
- Coordinar la reunión previa de homologación que se realiza antes de la celebración del acto de licitación pública, cuando sea

Anexo 2. PORTAFOLIO DE SERVICIOS COMANTEQ LTDA.

Quienes Somos?

Somos una empresa que busca desarrollar relaciones de confianza y duraderas con sus clientes, proveedores y con el mercado en general a través de políticas, desarrollo empresarial, técnico y tecnológico y construir así mismo sostenibilidad ambiental y social en el entorno donde se desarrollen nuestros proyectos.

Valores

- Respeto
- Confiabilidad
- Servicio
- Calidad
- Innovación
- Orientación al cliente
- Ética en el trabajo
- Profesionalismo en las relaciones con los clientes, proveedores y colaboradores.
- Compromiso con la sostenibilidad ambiental y social.

Mision

Somos una empresa de servicios técnicos de Ingeniería en la Construcción y Mantenimiento de líneas de gas y petróleo, obras civiles para infraestructura vial, de edificaciones y urbanismo, Construcción de Acueductos y alcantarillados, alquiler de equipos y maquinaria pesada, movimiento de tierra, Servicios de Sandblasting y Pintura industrial y Granallado, servicios metalmeccánicos los cuales ofrecemos con calidad, compromiso y trabajo en equipo, dando un valor agregado a nuestros clientes y una rentabilidad sostenible a sus accionistas.

Vision

Ser en 2020 una empresa reconocida en el mercado nacional por la prestación de servicios de ingeniería con calidad, precios competitivos, orientación al cliente, preservación del medio ambiente y de la diversidad social y su sostenibilidad.

COMANTEQ LTDA.

Comprometidos con las necesidades de nuestros clientes.



Servicios que Brindamos

- Construcción y mantenimiento de líneas de petróleo y gas.
- Construcción de obras civiles y de geotecnia.
- Construcción de facilidades y montajes metal-mecánicos.
- Movimiento de tierras, excavaciones y rellenos.
- Alquiler de equipos de construcción y maquinaria amarilla.
- Mejoramiento, mantenimiento y construcción de vías.
- Construcción de alcantarillados, acueductos y obras de drenaje.
- Obras mecánicas y electromecánicas.
- Aplicación de procedimientos de pinturas y limpieza mecánica con sandblasting, wetblasting y granallado.
- Construcción de obras urbanísticas.
- Construcción de estaciones de gas.



Nuestros principales clientes son:

- Consorcio Pipeline Maintenance Alliance "CPMA"
- MASA - STORK
- Soluciones integrales SAS
- SIS LTDA
- Transepulveda
- Carmelo Mendoza y Cia
- Interaseo S.A.Compañía

Póngase en contacto con nosotros

Mecanicos Asociados S.A.
 [Dirección]
 [Ciudad, estado o provincia, código postal]
 3145545596
 Comanteq1tda@hotmail.com