



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 15 de julio de 2021

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Diego Fernando Rojas Fierro, con C.C. No. 1.075.225.629,

Jhonatan Alexander Rodríguez Cundar, con C.C. No. 1.123.325.577,

\_\_\_\_\_, con C.C. No. \_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_, con C.C. No. \_\_\_\_\_,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o \_\_\_\_\_

Titulado: Formulación del plan de direccionamiento estratégico para el área de Construcciones de Alcanos de Colombia SA ESP, 2021 – 2023.

Presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia.

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

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

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://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.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

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

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_



**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** Formulación del plan de direccionamiento estratégico para el área de Construcciones de Alcanos de Colombia SA ESP, 2021 – 2023.

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Rodríguez Cundar	Jhonatan Alexander
Rojas Fierro	Diego Fernando

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** Especialista en alta gerencia

**FACULTAD:** Economía y Administración

**PROGRAMA O POSGRADO:** Especialización en Alta Gerencia

**CIUDAD:** Neiva

**AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2021

**NÚMERO DE PÁGINAS:**

74

**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 Cuadro



**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. Planeación	Planning	6. Organización	Organization
2. Estrategia	Strategy	7. Amenazas	Threats
3. Necesidades	Needs	8. Oportunidades	Opportunities
4. Mejorar	To get better	9. Progreso	Progress
5. Fortalecer	Strengthen	10. Éxito	Success

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

La empresa Alcanos de Colombia SA ESP, cuenta con una planeación estratégica que se adecua a las necesidades del mercado, pero el área de Construcciones no cuenta con un plan de direccionamiento estratégico propio, que permita responder claramente a las necesidades de los clientes internos y externos, a mediano y largo plazo; este proyecto se hace con la finalidad de mejorar los procesos debido que los líderes se concentran más en solucionar las novedades del día a día.

Este trabajo tiene un interés propio, en ampliar y fortalecer los conocimientos, y poner en práctica, las herramientas obtenidas en la Especialización; con el fin de analizar las variables, los procesos e incertidumbres de un líder y este debe estar preparado para



proponer acciones, que permitan lograr el mejoramiento continuo de una organización, para establecer planteamientos, estratégicas y herramientas que permitan Alcanos tener un mejoramiento continuo en el área de construcciones.

El alcance es a nivel nacional, el método de investigación es inductivo, que parte de un caso particular a un conocimiento general. Si Una organización tiene unas metas claras, unas estrategias establecidas tienden a tener un buen direccionamiento para su progreso y concebir sus éxitos. Para concluir este proyecto es necesario implementar técnicas y estrategias para tener éxito, en la organización, y es importante que estas inicien con tipos de ejercicios de dirección, en diferentes áreas específicas, con el fin de identificar oportunidades que permitan mantenerse en el mercado y minimizar las amenazas del entorno.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

The company Alcanos de Colombia SA ESP, has a strategic planning that adapts to the needs of the market, but the Constructions area does not have its own strategic management plan, which allows to respond clearly to the needs of internal and external customers, in the medium and long term; this project is done with the purpose of improving the processes because the leaders are more focused on solving the news of the day to day.

This work has its own interest in expanding and strengthening the knowledge, and putting into practice, the tools obtained in the Specialization; to analyze the variables, processes, and uncertainties of a leader and this must be prepared to propose actions, which allow to



achieve the continuous improvement of an organization, to establish approaches, strategic and tools that allow Alcanos to have a continuous improvement in the area of constructions. The scope is at the national level, the research method is inductive, which starts from a particular case to a general knowledge. If an organization has clear goals, established strategies tend to have a good direction for its progress and conceive its successes. To conclude this project, it is necessary to implement techniques and strategies to be successful, in the organization, and it is important that these start with types of management exercises, in different specific areas, to identify opportunities that allow to stay in the market and minimize the threats of the environment.

#### APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma: \_\_\_\_\_

Formulación del plan de direccionamiento estratégico para el área de Construcciones de  
Alcanos de Colombia SA ESP, 2021 - 2023

Jhonatan Alexander Rodríguez Cundar

Diego Fernando Rojas Fierro

Universidad Surcolombiana

Especialización en Alta Gerencia 2020-2021

Álvaro Zapata Domínguez. Ph.D

Neiva – 2021

Formulación del plan de direccionamiento estratégico para el área de Construcciones de  
Alcanos de Colombia SA ESP, 2021 - 2023

Jhonatan Alexander Rodríguez

Diego Fernando Rojas Fierro

Universidad Surcolombiana

Especialización en Alta Gerencia

Álvaro Zapata Domínguez. Ph.D

Neiva - 2021



## Tabla De Contenido

CAPÍTULO 1: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.1. Descripción del problema:.....	9
1.2. Justificación:.....	9
1.3. Amplitud y delimitación del problema:.....	10
1.4. Preguntas de la investigación:.....	10
1.5. Hipótesis:.....	11
1.6. Objetivos.....	11
1.6.1. Objetivo General.....	11
1.6.2. Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO DE ESTUDIO.....	12
2.1. Revisión de la literatura y estado del arte .....	12
2.1 Marco teórico.....	12
2.2. Marco conceptual.....	17
2.2.1. Direccionamiento Estratégico:.....	17
2.2.2 Dirección Estratégica.....	17
2.2.3. Historia del direccionamiento estratégico:.....	18
2.2.4. En la evolución histórica de la dirección estratégica:.....	18
2.2.5. El análisis estratégico en la historia del entorno.....	18
2.2.6. El análisis del entorno y el diagnostico externo e interno de la empresa .....	19

	4
2.2.7. En el análisis externo .....	19
2.2.7.1. Demográfico .....	19
2.2.8. El análisis interno.....	24
2.2.9. Matriz DOFA .....	26
2.2.10. Formulación de la estrategia .....	28
2.2.11. Estrategias .....	30
<i>1.1. Estrategia Corporativa.....</i>	<i>32</i>
2.2.11.8. <i>Estrategia océano rojo.....</i>	<i>38</i>
2.2.12. Implementación estrategia.....	39
Estructura organizacional.....	39
2.2.13. Planeación táctica.....	42
2.2.14 Plan de Acción. ....	42
2.2.15. Plan de Trabajo .....	43
2.2.16. Presupuesto anual y plurianual. ....	43
2.2.11 Marco contextual .....	43
2.3 Matriz de análisis teórica .....	43
CAPITULO 3. METODOLOGÍA .....	45
3.1 Discusión general sobre el tipo de investigación.....	45
3.2 Estudio del caso .....	46
3.3 Estudio de población.....	46

3.4 Técnicas de investigación .....	46
3.5 Validez de la investigación .....	48
3.5.1 Credibilidad (validez interna) .....	48
3.5.2 Transferibilidad (validez externa).....	48
3.5.3 Fiabilidad (fidelidad) .....	48
3.5.4 Confirmación (objetividad).....	49
3.5.5 Integridad .....	49
3.5.6 Coherencia .....	49
CAPÍTULO 4: ANALISIS ESTRATEGICO .....	49
4.1. Historia de Alcanos de Colombia SA ESP. ....	49
4.2. Análisis General Competencias y Recursos .....	50
4.3. Análisis del Sector Actividad Económica.....	51
4.3.1. Producción potencial en Colombia de gas natural: .....	51
4.3.2. Distribuidores de gas natural en Colombia: .....	52
4.3.3. Demanda de gas natural en Colombia:.....	52
4.3.4. Equilibrio entre la oferta y la demanda: .....	53
4.3.5. Firmas Constructoras y Reparadoras.....	54
5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	55
5.1. Mapa Funcional de Alcanos de Colombia SA ESP y Área de Construcciones ....	55
5.1.1. Mapa Funcional del Área de Construcciones .....	56
5.2. Análisis DOFA.....	57

5.2.1. Factores Internos .....	58
5.2.2. Factores externos .....	59
5.3. Principales Estrategias .....	60
5.3.1. Estrategias FO .....	60
5.3.2. Estrategias DO.....	61
5.3.3. Estrategias FA .....	61
5.3.4. Estrategias DA.....	62
5.4. Misión, Visión, Políticas y Valores del Área de Construcciones .....	62
5.4.1. Misión del Área de Construcciones .....	63
5.4.2. Visión del Área de Construcciones .....	63
5.4.3. Valores .....	63
5.4.4. Principios.....	64
5.5. Estructura Organizacional Alcanos de Colombia y Área de Construcciones .	65
5.6. Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard-BSC).....	67
5.7. Ruta Estratégica Área Construcciones .....	68
5.8. Tablero de Mando Integral .....	68
6. CONCLUSIONES .....	70
REFERENCIAS.....	72

## Índice de Tablas.

Tabla 1. De ponderado DOFA .....	27
Tabla 2. Tablero de mando .....	41
Tabla 3. Tablero de mando con preguntas .....	41
Tabla 4. Análisis Teórica .....	43
Tabla 5. Balance de usuarios instalados y densificación .....	51
Tabla 6. Balance de personal - construcciones .....	51
Tabla 7. Tablero de Mando Integral .....	69
Tabla 8. Tablero de Seguimiento y Control.....	69

## Índice de Figuras.

<b>Figura 1.</b> Estimación de la producción de gas natural Colombia .....	52
<b>Figura 2.</b> Empresas de distribución de Gas Natural.....	52
<b>Figura 3.</b> Proyección demanda Nacional por Sectores .....	53
<b>Figura 4.</b> Balance oferta y demanda Gas Natural .....	54
<b>Figura 5.</b> FCR Registradas.....	54
<b>Figura 6.</b> FCR Activas por Centro Operativo.....	55
<b>Figura 7.</b> Mapa funcional de Alcanos de Colombia. ....	56
<b>Figura 8.</b> Mapa Funcional de Construcciones .....	57
<b>Figura 9.</b> Fortalezas del DOFA.....	58
<b>Figura 10.</b> Debilidades del DOFA .....	58
<b>Figura 11.</b> Oportunidades del DOFA.....	59
<b>Figura 12.</b> Amenazas del DOFA.....	59
<b>Figura 13.</b> Estructura Organizacional Alcanos de Colombia SA ESP .....	66
<b>Figura 14.</b> Estructura Organizacional Área Construcciones.....	66
<b>Figura 15.</b> Balanced Scorecard - BSC .....	67
<b>Figura 16.</b> Ruta Estratégica Construcciones .....	68

## **CAPÍTULO 1: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción del problema:**

La empresa Alcanos de Colombia SA ESP, cuenta con una planeación estratégica que se adecua a las necesidades propias del mercado y tendencias del mismo; no obstante, el área de Construcciones no cuenta con un plan de direccionamiento estratégico propio, que permita responder claramente a las necesidades de los clientes internos y externos, a mediano y largo plazo; por la naturaleza de la empresa y del área en especial, se planea a corto plazo y la mayor parte de la gestión de los líderes se concentra en solucionar las novedades del día a día.

### **1.2. Justificación:**

El presente proyecto tiene un interés propio, en ampliar y fortalecer los conocimientos, y poner en práctica las herramientas obtenidas a lo largo de la especialización en Alta Gerencia; conjugando además la experiencia en ingeniería civil e ingeniería mecánica de los autores de la siguiente propuesta, con el fin de analizar las variables, los procesos e incertidumbres que un líder debe identificar para estar preparado y proponer acciones, que permitan lograr el mejoramiento continuo de una organización.

De igual manera el fin de este estudio es establecer planteamientos, estrategias y herramientas que permita o facilitan tener el mejoramiento continuo; no obstante, la principal justificación, es que a pesar de que la empresa cuenta con un plan de direccionamiento estratégico implementado, el área de Construcciones no se ha adelantado estudios referentes a identificar un plan de direccionamiento estratégico.

### **1.3. Amplitud y delimitación del problema:**

La principal actividad económica que se adelanta en la empresa Alcanos de Colombia es la comercialización y distribución de gas combustible por redes; dentro de las actividades misionales de la compañía, se encuentra el proceso Gestión de Construcción de Instalaciones y en este se ubica el área de Construcciones. El alcance es a nivel nacional, abarca los nuevos centros operativos donde la compañía hace presencia.

El área de Construcciones se encarga conectar los nuevos usuarios al sistema de distribución de gas natural de la compañía, ejecutando la construcción de acometidas, montajes de centros de medición e instalaciones internas; cumpliendo a cabalidad las normas técnicas y legales vigentes.

### **1.4.Preguntas de la investigación:**

- ¿Cuál es la situación actual en el plan de direccionamiento estratégico para el área de Construcciones de Alcanos de Colombia SA ESP?
- ¿Cuál será la formulación estrategia para el plan de direccionamiento estratégico para el área de Construcciones de Alcanos de Colombia SA ESP?
- ¿Cuál sería los componentes para la implementar el plan de direccionamiento estratégico para el área de Construcciones de Alcanos de Colombia SA ESP?



### **1.5. Hipótesis:**

La mayor cantidad de empresas en Colombia no tienen un plan de direccionamiento estratégico por áreas, y a la falta de éste, no se puede tener un modelo de dirección claro y se puede perder fácilmente el foco; esto conlleva a que la gestión que se adelante por los líderes no esté encaminada a los objetivos estratégicos, por el contrario, esta gestión se disipa y ocasiona el reproceso en la compañía en general.

Si el área de construcciones de Alcanos de Colombia SA ESP logra formular un plan de direccionamiento estratégico, realizando el diagnóstico, la formulación estratégica y previendo la implementación de lo que se formule en el área, va a mejorar su desempeño, la empresa va a ser más competitiva, su productividad, su eficiencia, su eficacia va a mejorar, va a haber más anticipación y disminución en los riesgos y va a salir de esa gerencia del día a día.

### **1.6. Objetivos**

#### **1.6.1. Objetivo General.**

Formular el Plan del Direccionamiento Estratégico para el área de Construcciones de la empresa Alcanos de Colombia 2021-2023

#### **1.6.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar el diagnóstico estratégico y las necesidades para el área de Construcciones como principal requerimiento para formular el plan de direccionamiento estratégico.

- Formular estrategias para el del área de Construcciones con una visión innovadora.
- Formular la implementación de las estrategias diseñadas.

## **CAPÍTULO 2: MARCO DE ESTUDIO**

### **2.1. Revisión de la literatura y estado del arte**

El plan de direccionamiento estratégico debe convertirse en un proceso y una representación de un gerente, el cual debe convertir a una empresa competitiva, pensar en todas sus áreas, con herramientas asociadas a los términos de las estrategias y las tomas decisiones.

El direccionamiento estratégico son aquellas estrategias que pueden afectar a largo plazo, para lograr ciertas ventajas competitivas y tener un direccionamiento claro hacia dónde quiere llegar la organización.

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 ha aceptado por la mayoría de los gerentes generales a encontrar una menor acogida entre los gerentes de nivel intermedio y demás empleados, quienes solo lo veían como “otro ejercicio más de llenado de formas”, Ansoff y McDonell (1990).

### **2.1 Marco teórico**

A continuación, se muestra algunos modelos de direccionamiento estrategico según algunos autores:

- **El modelo propuesto por David (2003)**, está planteado claro y práctico para su aplicación. Se muestra los principales componentes de la dirección estratégica, en donde se tiene como punto de partida la identificación de la visión, los objetivos y las estrategias que ya tiene la organización. Contiene tres etapas principales que son: 1) formulación de la estrategia: donde se trabaja la construcción de la visión y la misión, se realizan auditorías internas y externas; consideradas estas como la etapa con mayor disciplina y compromiso. Se establecen los objetivos a largo plazo y por último se hace la creación, evaluación y selección de las estrategias; 2) implementación de las estrategias: aquí, se establecen las estrategias relacionadas con la gerencia y al igual que las relacionadas con los otros departamentos que conforman la compañía, estas son de carácter dinámico ya que dependen del comportamiento de factores internos y externos; 3) evaluación de las estrategias, en esta última etapa se realiza una medición y evaluación de rendimiento, por consiguiente el proceso de retroalimentación.

En este modelo la planeación debe incluir a todo el personal de la organización desde la gerencia hasta los niveles inferiores de la misma, la participación de todos es un factor clave para asumir los compromisos y los nuevos cambios que enfrente la organización. (Gomez ocampo, 2016).

- **Modelo propuesto por Weinberger (2009)**, este modelo está diseñado pensando en el empresario de un micro o pequeña empresa, buscando de una manera clara, sencilla y practica el entendimiento de la importancia de aplicar como herramienta gerencial la planificación estratégica. Se compone esencialmente de dos etapas: la formulación y la implementación o puesta en marcha.

La primera etapa del modelo la compone la formulación, está definida así: análisis externo: evaluación de oportunidades y amenazas; análisis interno: evaluación de fortalezas y debilidades; identificación de la ventaja competitiva; definir la visión y la misión de la organización; establecer los objetivos estratégicos; escoger la estrategia corporativa competitiva genérica. La segunda etapa, es la implementación o puesta en marcha de los planes operativos así: objetivos operativos; estrategias operativas; organización y dirección; evaluación y control. Este modelo muestra autonomía organizacional y dependencia del medio ambiente para la formulación estratégica, pues depende de la dinámica de los factores internos y externos como factores determinantes a la hora de minimizar el riesgo. (Gomez ocampo, 2016).

- **Modelo de Koontz et al (2012)**, plantea algunos elementos claves a desarrollar en su modelo, aunque, argumenta que estos pueden variar. El modelo para el proceso de planeación estratégica propuesta está integrado por once pasos o procesos a desarrollar: En una primera parte de los pasos 1 al 5 se analizan los insumos, los entornos, el perfil de la empresa y la cultura organizacional así: 1) insumos a la organización, hace referencia a los insumos humanos, de capital, administrativos, tecnológicos y otros necesarios para el inicio del proceso; 2) análisis de la industria, mediante el análisis de factores externos, la competencia actual y futuros competidores; 3) perfil de la empresa, se establece como el punto de partida para aclarar su ubicación geográfica, radio de acción y su posición de competitividad para crear valor agregado traducido en las utilidades generadas por la organización ; 4) orientación, valores y visión de los ejecutivos; 5) misión, objetivos principales e intención estratégica. En una

segunda parte de los pasos 6 al 11 se evalúan los entornos, se evalúan y eligen las estrategias al igual que se tienen en cuenta los planes de contingencias así: 6) evaluación del ambiente externo presente y futuro; 7) evaluación del ambiente interno; 8) desarrollo de estrategias alternativas; 9) evaluación y elección de las estrategias; 10) pruebas de congruencia y planeación de contingencias; 11) planeación a mediano y corto plazos, instrumentación mediante organización, integración de personal, dirección y control. Este modelo se diferencia de los anteriores analizados por proponer el desarrollo de estrategias alternativas bajo un enfoque de contingencia o situacional causa – efecto, se busca contribuir a cubrir las diferencias de donde se encuentra hoy la empresa y a dónde quiere ir, confrontando e identificando sus capacidades en el entorno. (Gomez ocampo, 2016).

- **Modelo de Kaplan y Norton (2015)**, para estos autores es necesario que las empresas cuenten con un sistema de gestión integrado que abarque diferentes perspectivas de carácter financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento que ayude a superar los problemas que enfrentan las organizaciones a través de la construcción de objetivos e indicadores que permitan integrar la planificación estratégica y la ejecución operacional a través de un modelo vertical de mando y control, el cual presenta seis etapas así:

Etapa 1. Desarrollo de la estrategia. En esta etapa los gerentes trabajan en la consecución de la misión, visión, valores; se hacen interrogantes tales como ¿de qué negocio participamos y por qué?, hacen el análisis estratégico de la organización, estudiando la situación de los entornos competitivos y operativos a través, del análisis del entorno y la revisión de las estrategias existentes y, por ultimo crean la estrategia donde se tienen en cuenta aspectos tales como: el

nicho en el que se va a competir, la propuesta de valor para los stakeholders, los procesos claves que van a marcar la diferenciación, las capacidades que debe tener el capital humano y las ayudas tecnológicas que apoyen la puesta en marcha de la estrategia. Etapa 2. Planificación de la estrategia. En esta etapa, se construyen los objetivos estratégicos a través de los mapas estratégicos, que le permiten tener una dimensión visual de todos los objetivos a trabajar; los indicadores y las metas se plasman a través del Balance Scorecard (BSC); las iniciativas consideradas como las acciones para alcanzar el desempeño de los objetivos estratégicos; el presupuesto, debe crearse el llamado STRATEX (gastos estratégicos), para facilitar el proceso de planeación. Etapa 3. Alineación de la organización con la estrategia. Para lograr que el sistema de gestión funcione los ejecutivos de la compañía debe integrar la estrategia a cada uno de sus departamentos y unidades de negocio y sensibilizar a todos los empleados de tal forma que entiendan y estén motivados para ayudar a la empresa en este proceso. Etapa 4. Planificación de las operaciones. Utilizando las herramientas como: el mapa estratégico, Balance Scorecard (BSC) y el STRATEX, los gerentes pueden planificar las operaciones haciendo mejoras claves a los procesos, planificando las ventas, la capacidad de recursos y el análisis y cálculo de los recursos financieros. Etapa 5. Control y aprendizaje. Esta etapa está enmarcada por el proceso de revisión de la estrategia y las revisiones operativas con el ánimo de revisar el desempeño de los departamentos. Etapa 6. Prueba y adaptación de la estrategia. En este punto se deben hacer una pregunta fundamental ¿está funcionando la estrategia? Se deben analizar todo el entorno y la adaptación de la organización a la estrategia, igualmente, revisar los indicadores de desempeño, analizar la rentabilidad, las estrategias emergentes y la correlación de la estrategia. (Gomez ocampo, 2016).

## **2.2. Marco conceptual**

Para la comprensión total de este proyecto para la empresa objeto de estudio, es preciso comprender el significado de los siguientes conceptos:

### **2.2.1. Direccionamiento Estratégico:**

Los logros de la organización dependen de cómo se realice y cómo se va a medir el trabajo, y depende de los gerentes o de los directivos; si se realizan con las mejores herramientas, los planes se pueden alcanzar los objetivos. Pero antes debemos tener claro la terminología. Aplicar hacer un buen gerente depende de todos nuestros conocimientos y desempeños que tengamos antes cualquier proyecto.

### **2.2.2 Dirección Estratégica**

Basada en la instrumentación técnica racional y de un modelo de orientación estratégica para dirigir la empresa, mediante el cual se adoptan decisiones dirigidas a la obtención de los resultados deseados, dando lugar a lo que la empresa quiere lograr para construir su propia visión o imagen futura. (Botero Ardila , 2011, pág. 5)

Se puede concebir como proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una empresa, obtienen, analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar, adoptar y enfocar el direccionamiento estratégico y las estrategias que debe seguir la empresa. (Botero Ardila , 2011, pág. 5)

De manera concreta es un proceso mediante el cual la empresa define su visión estratégica a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis situacional de la compañía. (Botero Ardila , 2011, pág. 5)

### **2.2.3. Historia del direccionamiento estratégico:**

En la historia las manifestaciones del pensamiento estratégico se han plasmado siempre en la relación entre la empresa y el entorno, desencadenando contribuciones a la orientación general de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

### **2.2.4. En la evolución histórica de la dirección estratégica:**

Nace primero como el arte de la guerra, donde se requiere saber más que el enemigo, y después, surge como el arte de la paz, con un equilibrio social que se orienta a la dirección específica de un asunto para concluir posteriormente como concepto base de disciplina científica, la estrategia está vinculada al ámbito matemático través de la teoría de juegos, la cual es aplicable a la solución de problemas en situaciones de conflicto o competencia. (Palacios Acero).

### **2.2.5. El análisis estratégico en la historia del entorno**

Se divide en dos secciones, *entorno general* o macro ambiente, que esta lo económico, social, político, cultural, ambiental, tecnológico, demográfico, legal y geográfico; y en el entorno sectorial o competitivo que se encuentra cercano a la organización y que está conformado por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito del producto y/o servicio.

En segunda fase encontramos el *análisis interno*, que es identificar fortalezas y debilidades de la organización que en pare determinan el éxito.



### **2.2.6. El análisis del entorno y el diagnóstico externo e interno de la empresa**

Entendemos el entorno como un conjunto de elementos que, aunque son externos a la misma, le afectan muy directa y estrechamente. Frente las concepciones clásicas que concebían el entorno como una serie de datos fijos que condicionaban las actividades de la empresa, la moderna dirección estratégica entiende el entorno como algo dinámico sobre el cual la empresa puede y debe actuar, para tratar de adaptarlo y obtener así un rendimiento de sus oportunidades. (Lafueente, 1990).

### **2.2.7. En el análisis externo**

los factores, elementos o variables que describe el entorno, es decir, la influencia que ejercen sus factores externos (económico, social, político, tecnológico, demográfico, jurídico, cultural, geográfico, ambiental) y sus diversos impactos en las organizaciones, con el propósito de determinar la influencia del entorno, bien sea como oportunidad o amenaza para direccionar acciones estratégicas como acción empresarial.

#### ***2.2.7.1. Demográfico***

Se tiene la necesidad de recolectar información sobre la composición de la población, información que por medio de métodos y técnicas propias de la demografía permiten proyectar actividades hacia el futuro. Según Sánchez (1998, 159) “las fuentes de información sobre la población, son de variada naturaleza: los censos, las encuestas demográficas especializadas, los registros continuos de acontecimientos vitales como nacimientos y defunciones, las encuestas de hogares y otro tipo de registros como matrimonios y divorcios, arrojan variedad de datos que permiten la

caracterización de una población”. (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013)

#### ***2.2.7.2. Entorno Cultural***

Es la suma de conocimientos, de actitudes y de modelos habituales de comportamientos que tienen en común y que transmiten los miembros de una sociedad en particular” (Linton 1942, citado por Mercier 1968). (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013)

Cruz Kronfly (1998, 39) señala que “La cultura es hija de la sociedad productiva instrumental, no en el sentido de que toda época genera su propia cultura, sino en el sentido de tratarse de una cultura que en lo fundamental resulta ahora siendo un producto deliberadamente elaborado, tal como se fabrica un televisor o un juego de mesas”. (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013)

Hoy en día, para las empresas resulta importante identificar las tendencias culturales, para prever el futuro y planear sus actividades, “así como conocer la cultura presente ya dada, a fin de ver en ellas las posibles oportunidades y amenazas que representan desde el punto de vista de las actividades de la organización”. Esta dimensión estratégica es fundamental para los estudios administrativos. “Estudiar la cultura desde la perspectiva de las amenazas y las oportunidades, permite que dichos estudios no queden en una mera abstracción y por lo tanto tomen cuerpo concreto. A una organización no le es útil identificar la cultura de su tiempo ni las tendencias culturales hacia el futuro, sino en la medida en que pueda identificar en ella oportunidades y

amenazas para llevar a cabo sus objetivos y poder desplegar su acción” (Cruz Kronfly, 1998, 40). (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013)

### ***2.2.7.3. Entorno Económico***

De acuerdo con Guzmán (1998, 14) el entorno económico está integrado a la economía global, donde cada vez más aumenta la incertidumbre sobre el futuro de la organización, haciendo cada vez necesario el análisis y evaluación del entorno económico “se está en un capitalismo cada vez más integrado y tras nacionalizado, donde los factores de geopolítica internacional, los procesos de integración regionales y sub-regionales y las acciones de las grandes corporaciones transnacionales, agencias internacionales y banca internacional, así como el propio funcionamiento integrado de los mercados de mercancías, cambiarios y monetarios, hacen que el entorno económico relevante de las organizaciones no se limite a las fronteras de cada país”. (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013)

### ***2.2.7.4. Entorno Social***

Para Sánchez (1998) los modernos enfoques de planeación y administración enfatizan en la importancia de las personas con características específicas, el cual hace necesario tenerlas en cuenta: ¿A quiénes está destinado el bien o servicio que provee la organización? ¿Son hombres, mujeres, niños? ¿En qué edades se encuentran? ¿Cuáles son sus necesidades de educación, salud, vivienda, empleo, etc.? ¿A qué ritmo crece la población objetivo para la cual se provee un bien o servicio? Son preguntas que deben analizarse para proyectar hacia el futuro los planes de una organización. (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013)

#### ***2.2.7.5. Entorno Político***

Es clave para registrar los cambios que se producen en el entorno general, debido a que se promueven en las estructuras de largo plazo. El conocimiento de su estructura solo es útil en cuanto contribuye a advertir los cambios que está presentando y el impacto en la organización. Según Carvajal (1998, 63) “sin este análisis se corre el riesgo de convertir los ejes de discusión propios de la disciplina política (el orden político, el cambio y la revolución política, la gobernabilidad, la modernización del Estado, etc.) en contenido central del entorno político”. (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013).

#### ***2.2.7.6. Entorno Jurídico***

Para Blank (2002, 52) las organizaciones se desenvuelven en un entorno jurídico, donde “los factores jurídicos comprenden una gran variedad de leyes, regulaciones y requisitos promulgados por el gobierno y que deben cumplir las organizaciones”. Dice que una vez la ley aprobada, la organización tiene que adaptarse a ella, se convierte en una restricción para la organización en la mayoría de los casos. Cuando hay aprobación o modificación de una Ley, las organizaciones tienen que realizar cambios trascendentes o superficiales, según el caso, cuando la Ley afecta la operación de la organización. (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013)

#### ***2.2.7.7. Entorno Geográfico***

Está matizado por cada una de las características física, histórica, humana, lingüística y política, donde interviene el paisaje físico o de la superficie terrestre, la tradición histórica o distribución de los pueblos en distintas épocas, el hombre y su relación con el medio en que se desarrolla, las

variedades lingüísticas de acuerdo con su origen geográfico, y áreas políticamente organizadas, sus recursos y extensión; entre otras. Luego, lo geográfico hace referencia al medio físico eclécticamente relacionado con lo tangible y lo latente, en el que intervienen la superficie terrestre, la distribución y evolución de los pueblos, las variedades lingüísticas y el ejercicio del poder en el manejo de los recursos.

El entorno geográfico incide directamente en la producción, por que impone formas de explotación económica de acuerdo con su ambiente físico influenciado por el clima, la temperatura, la superficie terrestre de ladera, plana, montañosa, a nivel del mar, que influyen las actividades económicas y productivas, impactando en el lenguaje, la distribución de los recursos, etc. Esto nos da a entender que la actividad agrícola, agroindustrial y en algunas industrias y servicios, hay que tener en cuenta el entorno geográfico y sus diversos contextos de aplicación. (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013)

#### ***2.2.7.8. Entorno Tecnológico:***

De acuerdo con Lawrence y Lorsch (1967) las organizaciones que se desenvuelven en un ambiente tecnológico dinámico e incierto manifiestan estructuras y procesos internos diferentes de las que operan en situaciones tecnológicas con poca incertidumbre y poco cambio. En consecuencia, en las empresas estudiadas se establecieron varias dependencias como investigación y desarrollo para mantener actualizada la organización.

Sobre el impacto de la tecnología, se dice que mientras la ciencia produce conocimientos, la tecnología hace uso de ellos. Uno de los factores más importantes que condiciona la vida de las personas es la tecnología, que nos ha regalado maravillas, pero también nos ha dado amenazas.

Para Kottler (2006) el buen uso de la palabra tecnología está llamado a representar los avances del desarrollo, el mejoramiento de la salud y su repercusión en el nivel de vida, la productividad en la elaboración de productos y servicios, las comodidades en el transporte y demás acciones del hombre, con lo cual se busca establecer una forma de hacer las cosas para el beneficio del hombre. (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013)

#### **2.2.7.9. Entorno Ecológico:**

En el contexto empresarial, Hall (1996, 230) dice que las relaciones entre las organizaciones y las condiciones ecológicas son evidentes a causa de la preocupación por el sistema ecológico. Señala que la evidencia se manifiesta en el hecho de que el ambiente afecta a las organizaciones, donde “factores como el clima y la geografía ponen límites a la forma en que se adjudican los recursos”. Las organizaciones se ubican geo-físicamente para aprovechar las condiciones ambientales, como el caso de las empresas que utilizan materias primas físicas. Como los factores ecológicos son constantes en general, “no se pueden pasar por alto en un análisis organizacional que involucra la comparación entre organizaciones”.

En estos factores anteriores que son Factores macro son generadores clave de un cambio que pueden influir en el mercado, y tener las consecuencias diferenciales de las influencias externas sobre una empresa. Y en lo ecológico es la responsabilidad social de la empresa y por ultimo lo geográfico es su ubicación frente al entorno.

#### **2.2.8. El análisis interno**

Este análisis sirve para determinar las fortalezas y debilidades de una organización, de crear nuevas ventajas competitivas, y estar preparados a los cambios, pero adecuando los recursos a las exigencias del mercado.

Es una parte fundamental del direccionamiento estratégico. Este tipo de análisis tiene muchos matices y se puede abordar desde diversas perspectivas; precisar el enfoque y el método correcto con que se deban evaluar las variables internas dependerá de los objetivos que la alta gerencia determine alcanzar, de las características propias de la organización y de su situación actual. Y el análisis interno facilita la formulación de la estrategia, la perfecciona y favorece el desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva de la organización. (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013)

En el proceso de análisis interno se identifican las fortalezas y debilidades en cada función, gestión, recurso y capacidad de la organización. Una vez identificados y expresadas en variables, se transcriben y valoran en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). La identificación de los factores internos, sumados a las tendencias del entorno le permite a la organización tener la información necesaria para disponer y ajustar efectivamente la estrategia a las características del mercado. (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013)

#### ***2.2.8.1. El análisis interno desde los recursos, competencia y capacidades***

Los recursos aprovechados y las competencias históricas y actuales deben estar en función de un análisis externo, para aprovechar las oportunidades y estar preparados a cualquier amenaza en el entorno y se busca determinar un equilibrio en los recursos. Y es comprender que actividades de valor se van a aprovechar o gestionar en la organización.

### ***2.2.8.2. Análisis de capacidad estratégica***

Plantea examinar la capacidad estratégica de la organización. Penrose en 1959 hizo la primera propuesta en mirar la organización como un conjunto de recursos, más tarde en 1985, Porter propuso que se viera desde la cadena de valor. El desarrollo teórico y metodológico del análisis interno ha venido evolucionando especialmente a partir del establecimiento de la planificación estratégica y más concretamente al inicio del análisis DOFA a mediados de los años sesenta. (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013).

### **2.2.9. Matriz DOFA**

Debe incluirse aspectos de la organización y su entorno: mercados, competencia, recursos financieros, infraestructura, recurso humano, inventarios, sistemas de mercadeo y distribución, investigación y desarrollo, tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, así como variables de competitividad. (Esquivel Barrios , 2011)

Esta matriz permite revisar continuamente la posición de la organización con respecto a los factores provenientes del exterior y a considerar sus efectos sobre la misma. Así mismo, le permite a la organización tener conocimiento actualizado de los recursos y las capacidades internas que posee y le permite examinar la capacidad de respuesta de la organización en el presente frente a la incertidumbre y a las nuevas condiciones del mercado. El análisis DOFA es útil para muchas situaciones donde se deben tomar decisiones importantes para el futuro de las organizaciones, como, iniciar un negocio, adquirir otra empresa, fusionar, diversificar, abrir nuevos mercados en el extranjero ó liquidar. (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013).



## Matriz de impacto ponderado

**Tabla 1. De ponderado DOFA**

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

### **2.2.9.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Es un instrumento que sintetiza y evalúa las oportunidades y amenazas. Al construir esta matriz es preciso emplear la ponderación intuitiva que lleve a perfeccionar la técnica. La MEFE permite resumir y evaluar la información económica, política, social, legal, ambiental, jurídica, demográfica, global y competitiva. David (1988) propone la Matriz de Evaluación de Factores Externos. (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013).

### **2.2.9.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La MEFI es un instrumento que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización. La evaluación de las capacidades y las deficiencias de recursos de una empresa es semejante a la preparación de un balance general estratégico, en el cual las fortalezas de los recursos representan los activos competitivos y las debilidades los pasivos competitivos (Thompson, 2004, p.120).

Según Serna (2003, 144) en el análisis DOFA debe incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, infraestructura, el recurso humano, inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, investigación y desarrollo, tendencias del entorno y variables de competitividad.

Thompson (2004) propone formular tres preguntas que ayudan a identificar los factores claves de una empresa:

- ¿Con que base eligen los clientes entre las marcas en competencia de los vendedores?
- ¿Cuáles son los recursos y habilidades competitivas que necesita un vendedor para tener éxito sobre la competencia?
- ¿Qué se necesita para que los vendedores logren una ventaja competitiva sostenible?

#### **2.2.10. Formulación de la estrategia**

Después de tener una recopilación de información de la empresa, tener los análisis internos y externos que se enfrenta la empresa, y ahora es necesario formular estrategias y consiste en varios sectores.

*Análisis de escenarios:*

Consiste en analizar todos los escenarios articuladamente, las incertidumbres.

### ***Visión***

Conjunto de ideas generales, algunas abstractas, que provee el marco de referencia de lo que la empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo a seguir para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. (Esquivel Barrios , 2011)

### ***Misión***

Toda actividad, proceso, tarea o proyecto que se vaya a ejecutar en una organización en cualquier parte del mundo, debe estar direccionada, debe tener un rumbo, un destino el cual le muestre de alguna manera hacia donde se dirige, para así mismo enfocar los esfuerzos y los recursos hacia esa dirección; si esto ocurre con una actividad, con mayor razón debe tenerse claro el rumbo cuando se trata de la organización en su totalidad. Si los directivos y empleados pretenden que los esfuerzos se orienten claramente hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, deben establecer unos lineamientos generales que les ayuden a encaminar la organización hacia el rumbo que ellos mismos han definido. De alguna manera, el establecimiento de la misión, la visión, los objetivos y los valores y políticas organizacionales, contribuyen a que las empresas logren cumplir con sus objetivos, pues permite que sus miembros orienten la realización de sus actividades según estos lineamientos generales. (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013)

### ***Valores***

Se entiende por valores de la empresa las creencias compartida acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y como se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir es liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones. (S.L, 2008)

Los Valores éticos son esencialmente prioridades de los grupos sociales basadas en la integridad o elecciones. Están presentes en lo que hacemos y no hacemos, en las cosas a las que nos hemos acostumbrado y lo que somos capaces de tolerar. Del griego *ethos* que significa “hábito o costumbre” y el sufijo *-ico* que expresa “relativo a”. Son guías de comportamientos que regulan la conducta de un individuo para lograr el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa y pacífica en la sociedad. Son de carácter social y cultural, por lo tanto, relativos para cada individuo.

### ***Políticas:***

Son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. Son enunciados para la implementación del Direccionamiento Estratégico; establecen los límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas que pueden usarse para premiar y castigar una conducta.

### **2.2.11. Estrategias**

Surge en la administración a partir de los años 50's, con el propósito de “infundir en las empresas una nueva perspectiva de futuro, a través del conocimiento de dónde y cómo expandir su actuación y mejorar su desempeño” (Motta, 1993, p.78). Para la época, las empresas sobrevivían vendiendo bienes y servicios en áreas geográficas limitadas y se desarrollaban aceptando el crecimiento en

su relación con su entorno. Fueron los cambios en el entorno que provocaron en las compañías la creación de nuevos productos y servicios, buscando nuevos clientes. De esta manera se inicia el futuro empresarial por medio de análisis del entorno y pronósticos sobre productos y servicios.

Las estrategias, inicialmente son comprendidas como acciones que los gerentes toman para alcanzar metas (una o varias) de la organización, son las causantes que generan un impacto importante en el desempeño. Esta afirmación es bien conocida y divulgada en múltiples autores. (Montoya Restrepo , 2009, pág. 24)

Por otro lado, **estrategia** para (Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer, 1999), afirman que la palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras, su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde la noción de la estrategia lleva muchos siglos teniendo prominencia.

Para (Johnson & Scholes, 2001), *la estrategia* va un poco más allá y piensan que “la estrategia se puede considerar como la adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que opera”, esta definición plantea una clara y adecuada interacción entre las organizaciones y su entorno.

Según Pizano (2002), “las estrategias constituyen hipótesis sobre la realidad según las cuales, determinadas acciones coordinadas deben resultar en ciertos niveles de desempeño”.

Las empresas no actúan encerradas en un compartimento estanco, sino que sus actividades se realizan en un escenario de interacción con diversos agentes del sistema económico. Este ambiente de dinamismo describe que incluye los aspectos que indican en el nivel de competencia.

Las Estrategias se dividen en Corporativas, estrategias genéricas, las Estrategias Competitivas, las Estrategias Internacionales y las Estrategias de Internet.

### ***1.1.Estrategia Corporativa***

La estrategia corporativa pretende identificar los negocios en los que está involucrada la organización teniendo en cuenta la distribución de recursos entre esos negocios. Según Tarziján (2007) la estrategia de la empresa se compone de dos grandes áreas: la estrategia competitiva y la estrategia corporativa. La estrategia corporativa se pregunta aspectos tales como cuáles deben ser los límites y el ámbito de la empresa (vertical, horizontal, conglomerado...), los mecanismos para modificar tal ámbito (fusiones, alianzas, franquicias...) y cuál es la mejor forma de coordinación de las diferentes actividades y negocios para obtener la llamada ventaja corporativa

Actualmente existen diversos tipos de estrategias corporativas, la selección de un tipo u otro depende del objetivo que quieran alcanzar las organizaciones. Serna (2000, 211) propone una “serie de alternativas estratégicas relacionadas directamente con el mercado en el que se mueve la organización”, éstas son: Estrategias ofensiva, estrategias defensivas y estrategias genéricas, estrategias para situaciones de Auge, estrategias para situaciones de crisis. (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013)

La estrategia corporativa se proyecta a largo plazo, y se clasifican en estrategia ofensiva, defensivas, genéricas, para situación de Auge, para crisis.

#### I. **Estrategias corporativas ofensivas**

- Diversificación concéntrica
- Integración vertical
- Diversificación conglomerada
- Fusiones
- Adquisiciones
- Operaciones conjuntas
- Innovación
- Alianzas estratégicas

#### **Estrategias corporativas defensivas:**

Estas se anticipan a cualquier novedad o problema que se puede presentar en el entorno del mercado y se clasifican de la siguiente manera.

**Reducción:** Disminuir el número o tamaño de operación de las actividades de una empresa para mejorar.

**Desinversión:** Cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas, esta es usada en “empresas sin dirección”

**Liquidación:** Estas venden o disponen de los bienes de la organización.

**Recuperación:** Esta emplea estrategias dirigida a suspender el desnivel y colocarlos en conclusiones para que sobreviva y de utilidades.

**Alianzas estratégicas:** Esta busca asociaciones que permita alcanzar efectos sinérgicos.

II. **Estrategias genéricas:** Estas buscan lograr una sinergia en la organización para cumplir con los objetivos corporativos.

III. **Estrategias para situación de Auge**

- **De ampliación demanda:** Esta busca lograr mayor orientación del mercadeo para lograr mayor participación el mercado.
- **De Desarrollo Mercado:** Esta busca conquistar nuevos segmentos del mercado con productos nuevos con nuevos puntos de venta.
- **Para el desarrollo de la oferta:** esta implica la introducción de nuevos productos y/o servicios, es decir un incremento de la oferta en forma más proporcional.
- **Para el desarrollo de servicios:** Esta busca prestar nuevos servicios o modificar, estructurar los servicios que actualmente ofrece.
- **De incremento de precios:** Esta implica que el impacto sobre la demanda sea proporcionalmente menor que la productividad.
- **Integrativos:** esta busca orientación a la suscripción de convenios que permitan la prestación de servicio específico.



- **De diversificación horizontal:** Busca el desarrollo de la entidad hacia nuevos productos y servicios estrechamente relacionados con los productos y servicios que la empresa ofrece en la actualidad. Es una estrategia que permite aprovechar la experiencia de la entidad, elevando la eficiencia”.
- **De diversificación Vertical:** Esta busca la orientación a la generación de servicios y productos que se convierte en insumos para la misma entidad, esta estratégica permite elevar la autosuficiencia de la entidad y evitar intermediarios.

#### IV. Estrategias para la situación de crisis:

- **Reducción de costos:** Buscar reducir la mano de obra.
- **Aumento de productividad:** Busca mejorar los procedimientos, eliminar actividades innecesarias, mejorar métodos, mejorar tecnología aplicar una correcta política de incentivos aumentar el rendimiento de los insumos.
- **Refinanciación de obligaciones financieras:** Renegociación a la deuda.

Por otro lado, Hill y Jones (2005, 320) definen una serie de estrategias a nivel corporativo cuyo fin es el de “maximizar la rentabilidad de la empresa a largo plazo”, estas son:

##### *2.2.11.1. Integración horizontal:*

“Es el proceso de adquirir o de fusionarse con los competidores de una industria en un esfuerzo por lograr las ventajas competitivas que vienen con una operación a gran escala y de gran alcance”.

#### ***2.2.11.2. Integración vertical:***

“Significa que una empresa expande sus operaciones o bien hacia atrás en una industria que produce insumos para los productos de la compañía o hacia adelante en otra que utiliza o distribuye los productos de la empresa”.

#### ***2.2.11.3. Outsourcing estratégico:***

También denominado contratación estratégica de proveedores externos, “implica separar algunas actividades de creación de valor de una empresa dentro de un negocio y dejar que las lleve a cabo un especialista en esa actividad”.

#### ***2.2.11.4. Diversificación:***

Se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. (Zapata , Rodriguez , Aguilera, & Cruz , 2011)

#### ***2.2.11.5. Estrategias Competitivas***

Pizano (2002, 3) expresa que la estrategia competitiva es entendida como: “Descubrir una nueva oferta valorada por los clientes objetivo, o una nueva forma de generar la oferta, movilizandode manera integrada recursos estratégicos valiosos apropiados por la organización”. Además,

establece que “la estrategia competitiva es precisamente la expresión de la fórmula de negocio escogida para generar un valor superior y que debe hacer explícito aquello en lo cual la organización debe especializarse para alcanzar un desempeño destacado”.

Porter (1980, 10) expresa que: “la estrategia competitiva examina la forma en la cual una empresa puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado”. También dice que “esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir” además que “la estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que las distinguen de sus competidores”.

Ansoff citado por Garrido (2003, 150) reúne 4 grupos de estrategias genéricas, estas son:

- **Penetración del mercado:** “Se basa en los productos y mercados existentes”.
- **Desarrollo del producto:** “Busca la ampliación del producto o la venta de uno nuevo en un mercado ya existente”.
- **Desarrollo del mercado:** “Intenta ampliar el negocio buscando nuevo segmentos de mercados o nuevos canales de distribución”.
- **Expansión geográfica o diversificación:** “Busca ofrecer nuevos productos en nuevas áreas geográficas”. (Zapata , Rodriguez , Aguilera, & Cruz , 2011).

**Porter (1982, 24)** expresa que para determinar una estrategia competitiva la empresa debe conocer el sector en el cual se encuentra y para esto debe tener en cuenta cinco fuerzas, las cuales son:

- Competidores potenciales
- Competidores en el sector industrial
- Sustitos
- Poder de negociador de los compradores
- Poder negociador con los proveedores

#### ***2.2.11.6. Estrategia Internacional:***

Se manifiesta como una representación que conecta el fenómeno de la globalización de la economía con el modo en que las organizaciones asumen el nuevo reto de salir al mercado mundial en un contexto altamente competitivo.

#### ***2.2.11.7. Estrategia el internet***

Es nueva era con la tecnología, el cual la mayoría de las empresas están tomando como estrategia el internet, se usan como herramientas para cumplir o analizar las estrategias; y se deben adaptarse si quiere ser competitivo.

#### ***2.2.11.8. Estrategia océano rojo:***

Son organizaciones que se enfocan en superar a sus competencias, el cual los beneficios y el crecimiento disminuyen.

### **2.2.11.9. Estrategia del océano azul:**

Son organizaciones que se dedican a crear la demanda, no se dedican a perder tiempo en la competencia, buscan el propósito de hacer diferencia frente a lo que ofrecen.

### **2.2.12. Implementación estrategia**

En esta etapa se establecen los diseños organizativos, los controles estratégicos, los planes de acción y de trabajo (Dess & Lumpkin), así como los presupuestos, capaces de garantizar la implementación de las estrategias escogidas de una manera satisfactoria, la cual consta de los siguientes procesos principales:

**Estructura organizacional.** Es la creación de estructuras y diseños organizativos coherentes con la estrategia formulada. Se analiza la implementación de la estrategia empresarial desde el supuesto de Chandler.

#### **Sistema de seguimiento y evaluación:**

Son los diversos métodos de seguimiento y evaluación de la estrategia, con un propósito de establecer la adaptación continua de la organización en el entorno, entre estos métodos se encuentra: el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard.

En el cuadro mando integral todos los empleados deben entender la estrategia y estar motivados para ayudar a la empresa

**Mapa estratégico.** Este es considerado que todos los empleados deben entender la estrategia y estar motivados para ayudar a la empresa. Para pensar estratégicamente, “Visualiza la estrategia como una cadena de relaciones causa y efecto entre objetivos estratégicos; está compuesto por cuatro perspectivas: La financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento”. (Kaplan y Norton, 2008, p.46).

***Perspectiva financiera:***

Se revisa los indicadores de retorno sobre la inversión y el valor agregado, económico, ganancias operativas, ingresos por cliente y costos por unidad producida, con el objetivo de ofrecer una visión general de los accionistas, a corto plazo en producción y largo plazo en crecimiento.

***Perspectiva de cliente:***

Es la satisfacción del cliente, la retención, el crecimiento, los atributos del producto y/o servicio y la propuesta de valor para los clientes, con el objetivo de saber cómo nos ven los clientes.

***Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:***

Identificar cargos estratégicos, los sistemas de información, y el clima organizacional, “como la empresa va a implementar la estrategia”. Con el objetivo de analizar si se puede continuar creando valor.

***Perspectiva procesos interno:***

Proceso del operativo, mercadeo, recursos humanos y financiero de innovación

***Tablero de mando integral:***




Son herramientas que sirve para monitorear a través de indicadores financieros y no financieros el alcance de las metas a través de inductores y planes de acción gerencial; integra en un solo cuadro, para cada perspectiva: objetivos estratégicos, indicadores, metas y acciones para ver si estamos cumpliendo con los objetivos

Este se debe partir desde la misión, visión y estrategia y luego se extrae las palabras claves que se identificaron en cada perspectiva “financiera, cliente, procesos internos y crecimiento y aprendizaje.

Después se estable los objetivos estratégicos para cada perspectiva por medio de preguntas y para en sí, generar actividades claves. Luego se realiza el mapa estratégico por cada perspectiva.

En el tablero de mando los indicadores de resultado son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación de nuestra estrategia como se muestra en las siguientes **Tabla 22** y **Tabla 3**

**Tabla 2. Tablero de mando**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
		 Deben medir el objetivo estratégico, actuar a corto plazo e inducir el comportamiento.	 Son los objetivos numéricos que fijamos para cada indicador durante un periodo temporal, para la cual se define la estrategia.   Fijación de metas, basado en valores comparativos actuales o pasado periodo debe ser el mismo del plan estratégico y es necesario fijar valores cada año

**Fuente:** Propia

**Tabla 3. Tablero de mando con preguntas**

Objetivo	Indicador	Meta
¿Qué quiero lograr?	¿Cómo lo mido?	Donde debo llegar para lograr el objetivo

**Fuente:** Propia

**Matriz semáforo.** Completa el Tablero de Mando con una valoración que permite comparar, para cada indicador, los resultados reales obtenidos con la meta establecida, señalando un color según se trate: *verde* si la meta se logró o superó; *amarillo* si estuvo por debajo en un resultado considerado aceptable, pero en alerta y *rojo* si el resultado es deficiente. La matriz semáforo da información en tiempo real sobre resultados, muy útil para la toma de decisiones

### **2.2.13. Planeación táctica.**

“Consiste en formular planes a mediano plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo determinados mediante la planeación estratégica” (Certo, 1992, p. 96). Este tipo de planeación determina planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos. Para Bateman y Snell (2005, 12), la planeación táctica “traduce las metas amplias y los planes estratégicos en otros específicos que son importantes para una parte definida de la organización”.

### **2.2.14 Plan de Acción.**

Es un documento debidamente estructurado que forma parte del Plan Estratégico de la organización, ya que, por medio de éste, busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable. La propuesta es construir un plan de acción plurianual que abarque tres o cuatro años o un periodo establecido legalmente.



### 2.2.15. Plan de Trabajo

Se entiende como una guía de trabajo, en donde se detallan las acciones y actividades que se desarrollaran para alcanzar los objetivos propuestos, y los tiempos en los cuales se desarrollaran las actividades. Se hará anualmente.

### 2.2.16. Presupuesto anual y plurianual.

Es un plan para cumplir, una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Se hará anualmente con proyección al horizonte del plan de acción. (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013).

### 2.2.11 Marco contextual

Este proyecto hace referencia los conceptos que hacen referencia a los conceptos, que se usaron literalmente para la empresa de Alcanos de Colombia, con el objetivo de realizar el diagnostico estratégico y las necesidades para el área de Construcciones como principal requerimiento para formular el plan de direccionamiento estratégico.

## 2.3 Matriz de análisis teórica

**Tabla 4. Análisis Teórica**

Elementos	Componente	Fuente
Dirección estratégica	la instrumentación técnica y racional, modelo de orientación estratégica para dirigir la empresa	<b>(Botero Ardila , 2011, pág. 5)</b>

Modelo direccionamiento estratégico	La identificación de la visión, los objetivos y las estrategias que ya tiene la organización.	David 2003
Historia del direccionamiento estratégico	Las manifestaciones del pensamiento estratégico y entorno de la empresa	
Evolución histórica de la dirección estratégica	el arte de la guerra, el competidor	<b>(Palacios Acero).</b>
El análisis estratégico en la historia del entorno	Entorno general: económico, social, político, cultural, ambiental, tecnológico, demográfico, legal y geográfico.  Entorno sectorial o competitivo: competidores, otras organizaciones que pueden amenazar el éxito del producto y/o servicio.  Fortalezas y debilidades de la organización que en pare determinan el éxito.	<b>(Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, &amp; Cruz , 2013)</b>
Análisis externo	factores externos (económico, social, político, tecnológico, demográfico, jurídico, cultural, geográfico, ambiental)	<b>(Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, &amp; Cruz , 2013)</b>
Matriz DOFA	Mercados, competencia, recursos financieros, infraestructura, recurso humano, inventarios, sistemas de mercadeo y distribución, investigación y desarrollo, tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, así como variables de competitividad	<b>(Esquivel Barrios , 2011)</b>
Formulación de la estrategia	Análisis de escenarios, visión, misión, valores y política	<b>(Esquivel Barrios , 2011)</b>  <b>(Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, &amp; Cruz , 2013)</b>
Modelo Koplán y Norton	Etapa 1. Desarrollo de la estrategia Etapa 2. Planificación estratégica Etapa 3. Alineación organización con la estratégica Etapa 4. Planificación operaciones Etapa 5. Control y aprendizaje Etapa 6. Prueba y adaptación estrategia.	<b>(Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, &amp; Cruz , 2013)</b>
Estrategias corporativas	Ofensivas y defensivas	Serna (2000, 211)
Estrategias para situación de Auge	De ampliación demanda, desarrollo del mercado, para el desarrollo de la oferta, para el desarrollo de	<b>(Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, &amp; Cruz , 2013)</b>

	servicios, de incremento de precios, integrativos, de diversificación horizontal y diversificación vertical.	
Estrategia para la situación de crisis	Reducción de costos, Aumento de productividad, refinanciación	(Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013)
Cuadro mando integral	Perspectiva financiera, el cliente, aprendizaje y crecimiento y proceso interno	(Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013)
Balanced Scorecard	Palabras claves de la misión, visión y valores, ¿qué quiero lograr?, ¿cómo mido? y la meta	(Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013)

Fuente: Propia

## CAPITULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1 Discusión general sobre el tipo de investigación

El presente proyecto se realiza con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos en diferentes áreas del programa de Alta Gerencia de la universidad Surcolombiana, se trata de una investigación de análisis, y de campo, esta se apoya en la información, en base el modelo de direccionamiento estratégico y prospectivo propuesto por Álvaro Zapata Domínguez. Ph.D. y Jahir Lombana Coy, Ph.D, igualmente, se apoyara de dos formas para la recopilación de información, a través de información sistemática de lecturas en el plan de direccionamiento de empresas, de historias y de artículos; igualmente mediante trabajo de campo con fuentes de información de la empresa Alcanos de Colombia, por medio de entrevistas. Para este caso se trata de un **método de investigación inductiva**, debido que es un método que permite el razonamiento, partiendo de un caso particular que se lleva a conocimientos generales. Sabemos que una organización con unas metas claras, unas estrategias establecidas tienden a tener un buen direccionamiento para su progreso y concebir sus éxitos.

### **3.2 Estudio del caso**

La investigación se apoyará en un estudio cualitativo de acuerdo con los análisis internos y externos relacionados en su entorno, la información relevante de fuentes primarias como complemento de la información cuantitativa, y la obtención de información cualitativa para construir un conocimiento que permita tomar de decisiones acertadas.

### **3.3 Estudio de población**

Para este proyecto de direccionamiento estratégico para la empresa de Alcanos de Colombia no es necesario la población, no se requiere la muestra, debido que el enfoque de esta investigación se apoyara en un estudio cualitativo a los análisis internos y externos relacionados con relación a su entorno.

### **3.4 Técnicas de investigación**

La recolección de información utilizando se usará por medio de entrevistas y sesiones de grupos, a los directivos, líderes operativos en el área de construcción de Alcanos de Colombia SA ESP y de algunos funcionarios y operativos.

Esta recolección de datos es por medio de una entrevista semi-estructurada se realizará de forma dinámica, y de igual manera se realizará una observación tanto de la empresa como el sector de las empresas que se relacionan con el servicio de hidrocarburos y frente a la economía del país. El proceso se divide en diferentes etapas.

**Etapa 1.*****Revisión documental:***

En esta etapa del proyecto se realizará una investigación documental, de los autores sobre temas relacionados con el direccionamiento estratégico, proyectos de grados de universidades, y planes de direccionamiento de organizaciones para luego establecer un modelo de direccionamiento estratégico.

***Realizar la revisión bibliográfica de conceptos y teorías:***

Se clasificará los temas de diferentes autores que dan a conocer las estrategias y de algunas técnicas para poder construir este proyecto y se definirá cuál es el referente que los autores van a emplear para el desarrollo del direccionamiento.

**Etapa 2.**

Se hará recolección y análisis de la información. En esta etapa se procede a adquirir información por medio de entrevistas y grupos focales de la empresa Alcanos de Colombia, con los directivos e ingenieros y personal operativo.

**Etapa 3.**

Se realizará un análisis minucioso de cada información teórica por algunos autores, práctica y de experiencia de algunos operativos y directivos.

### **3.5 Validez de la investigación**

#### **3.5.1 Credibilidad (validez interna)**

Este proyecto es de investigación cualitativa, es la combinación de varios métodos y fuentes de datos, en la observación directa, existen diferentes métodos de formulación de estrategia para empresa, escoger la mejor. El éxito primero dependerá de las situaciones que ha pasado la organización y de la situación actual y como se quiere proyectar a mediano y largo plazo; de acuerdo con las experiencias que hayan tenido, en el sector financiero, recursos humanos, con los clientes, los procesos y entre otros, y esta se construye para formar un horizonte. Muchas estrategias de algunos autores relacionan las técnicas desde la perspectiva que ellos mismo creían, porque todas las empresas no pueden usar las mismas estrategias.

#### **3.5.2 Transferibilidad (validez externa)**

Actualmente no se cuenta con un cuerpo de conocimiento articulado y ordenado que permita que entender con claridad el significado del direccionamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad. En el contexto organizacional, son muchas las tendencias de gestión; y es fortalecer la capacidad organizacional y alcance de sus resultados con efectividad, dado los factores que cambian con el tiempo por variables controlables o no, y que afectan el curso de la organización.

#### **3.5.3 Fiabilidad (fidelidad)**

Este proyecto se puede repetir con los resultados obtenidos a otras empresas, se ha obtenido los efectos reales de la organización de Alcanos de Colombia y cumple con las especificaciones previamente como fueron planteados a los objetivos, de acuerdo con la necesidad en el área de construcciones.

### **3.5.4 Confirmación (objetividad)**

Se buscó varias metodologías para aplicar el modelo de direccionamiento estratégico, la primera información fue la de David 2003, donde menciona desde un punto de partida que debe ser la misión, visión y valores y se complementó con el modelo de Koplan Norton.

### **3.5.5 Integridad**

Se genera sosegados en el estudio direccionamiento estratégico a causa de sus expectativas de los durante todo el proyecto, y el punto de constructo puede ser generalizado de un punto a otro.

### **3.5.6 Coherencia**

Este proyecto tiene la tendencia a plantear el direccionamiento estratégico exclusivamente en el área de construcción, debido que algunos funcionarios trabajan en el día a día, dentro de las investigaciones pertinentes de cual se destaca que la mayoría parten desde un punto de partida con el análisis estratégico y luego con la formulación de la estrategia.

## **CAPÍTULO 4: ANALISIS ESTRATEGICO**

### **4.1. Historia de Alcanos de Colombia SA ESP.**

Fundada en el año el día 18 de noviembre de 1977, mediante el esfuerzo de la empresa privada y el gobierno departamental, como ALCANOS DEL HUILA LTDA. El primer municipio que recibió el servicio de gas natural por redes fue Neiva; en el año 1987 se utiliza por primera vez la tecnología de Gas Natural Comprimido (GNC) en el municipio de Aipe, luego se implementó de Yaguará y Rivera respectivamente, en este mismo año se inició la tecnología de Gas Natural Vehicular GNV.

En el año 1998 la compañía adquirió el contrato de concesión especial para la prestación del servicio público de distribución domiciliaria de gas natural por redes, con exclusividad en el área denominada Centro y Tolima. Este proyecto abarco más de 26 municipios en los departamentos de Tolima, Cundinamarca, Caldas y Boyacá. Al año siguiente 1999 y debido a la expansión del año anterior se modifica la razón social de la compañía a Alcanos de Colombia SA ESP, este mismo año la empresa pasa a ser parte del grupo INVERCOLSA.

Durante los años 2007 y 2008 la compañía continua con su plan de expansión por la geografía colombiana haciendo presencia en los departamentos de Antioquia, Caquetá y Cauca; este último en el año 2008. En el año 2013 la empresa incursiona en el mercado de Nariño, siendo así reconocidos como la empresa de Gas Natural líder en densificación de redes y servicio, con amplia cobertura nacional.

#### **4.2. Análisis General Competencias y Recursos**

Actualmente Alcanos de Colombia, comercializa y distribuye Gas Combustible en 9 centros operativos y presencia en 9 departamentos, con una cobertura de 137 municipios. Con solvencia y respaldo económico, la compañía cuenta con más de 14.425 kilómetros de redes en polietileno y 51 kilómetros de red de acero a nivel Nacional. 74 municipios operan bajo la implementación y uso de la tecnología del Gas Natural Comprimido (GNC). Gracias al profesionalismo de nuestro recurso humano la empresa cuenta con más de 929.591 usuarios. En la actualidad la compañía cuenta con más de 1.300 colaboradores.



**Tabla 5. Balance de usuarios instalados y densificación**

<b>BALANCE DE USUARIOS INSTALADOS Y DENSIFICACIÓN DE REDES DE DISTRIBUCIÓN</b>						
<b>CENTRO OPERATIVO</b>	<b>MUNICIPIOS</b>	<b>USUARIOS INSTALADOS</b>	<b>VENTAS PENDIENTES INSTALAR</b>	<b>%PENDIENTES</b>	<b>POTENCIAL REAL VENTAS</b>	<b>% POTENCIAL VENTAS</b>
NEIVA	27	204.361	983	0,48%	305	0,15%
IBAGUÉ	15	203.577	495	0,24%	25	0,01%
LA DORADA	32	91.005	1.227	1,33%	1.184	1,28%
GIRARDOT	32	139.230	878	0,63%	2.067	1,46%
FUSAGASUGÁ	12	58.723	585	0,99%	69	0,12%
RIONEGRO	5	63.951	856	1,32%	6.370	9,06%
POPAYÁN	11	87.833	421	0,48%	2.922	3,22%
FLORENCIA	1	44.926	49	0,11%	0	0,00%
PASTO	2	35.985	542	1,48%	31.180	46,42%
<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>929.591</b>	<b>6.036</b>	<b>0,65%</b>	<b>44.122</b>	<b>4,53%</b>

**Fuente:** Dirección Técnica – Alcanos de Colombia.

El área de Construcciones cuenta en la actualidad con 192 colaboradores entre personal administrativo, operativo y contratistas para construcción de instalaciones de uso residencial, comercial, oficial, industrial y de proyectos constructora a nivel nacional.

**Tabla 6. Balance de personal - construcciones**

<b>BALANCE DE PERSONAL - CONSTRUCCIONES</b>						
<b>CENTRO OPERATIVO</b>	<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>PERSONAL OPERATIVO PROPIO</b>		<b>CONTRATISTAS MERCADO ABIERTO</b>	<b>TOTAL OPERATIVO MERCADO ABIERTO</b>	<b>TOTAL</b>
		<b>MERCADO ABIERTO</b>	<b>PROYECTOS CONSTRUCTORA</b>			
NEIVA	2	1	6	8	9	17
IBAGUÉ	5	9	9	7	16	30
LA DORADA	4	0	7	10	10	21
GIRARDOT	5	2	7	15	17	29
FUSAGASUGÁ	3	4	0	9	13	16
RIONEGRO	4	3	4	9	12	20
POPAYÁN	4	7	2	10	17	23
FLORENCIA	2	1	0	4	5	7
PASTO	9	7	0	13	20	29
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>85</b>	<b>119</b>	<b>192</b>

**Fuente:** Dirección Servicios Técnicos – Alcanos de Colombia.

### 4.3. Análisis del Sector Actividad Económica

#### 4.3.1. Producción potencial en Colombia de gas natural:

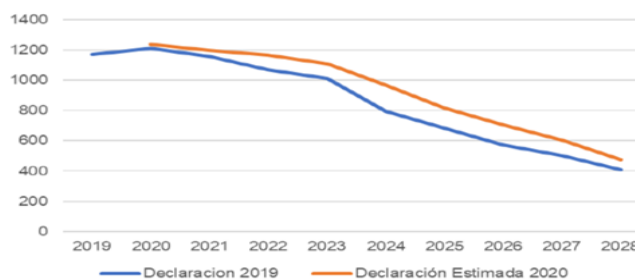
El Ministerio de Minas y Energía publicó la Resolución 31329 de 2020, la cual contiene la Declaración de Producción de Gas Natural para el periodo 2020-2029; por lo tanto, la compañía asegura reservas para cubrir demanda hasta 2026.

**Figura 1. Estimación de la producción de gas natural Colombia**

Estimación de la producción de gas natural Colombia  
Período 2020-2029  
GBTUD

Año	Declaración 2019	Declaración Estimada 2020	Variación %
2019	1173		
2020	1213	1239	2%
2021	1157	1201	4%
2022	1072	1166	9%
2023	1012	1109	10%
2024	797	966	21%
2025	686	818	19%
2026	575	706	23%
2027	501	602	20%
2028	409	474	16%
2029		353	
Promedio 2020-2028	860	863	14%

Fuente: Ministerio de Minas y Energía



**Fuente:** Dirección Servicios Técnicos – Alcanos de Colombia.

#### 4.3.2. Distribuidores de gas natural en Colombia:

El 80% de los usuarios conectados al gas natural están representados en (8) empresas distribuidoras, dentro de las cuales Alcanos de Colombia ocupa la quinta posición en consumo durante el año 2020.

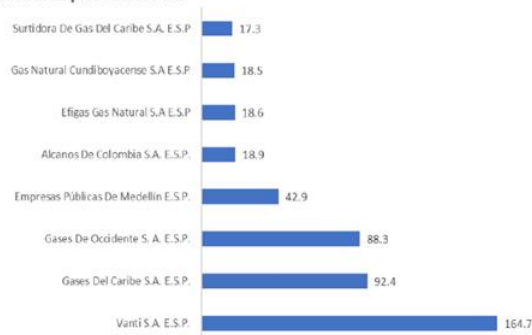
**Figura 2. Empresas de distribución de Gas Natural**

Empresas de distribución de Gas Natural



Fuente:UPME - Naturgas

Consumo durante el año 2020 MPCD  
Millones de pies cúbicos día

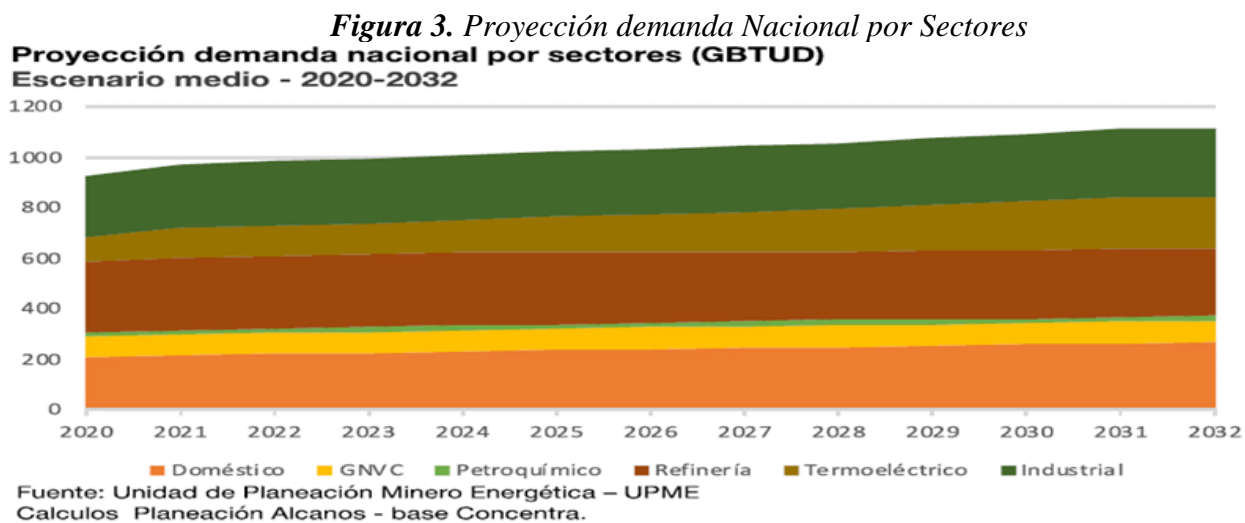


**Fuente:** Dirección Servicios Técnicos – Alcanos de Colombia.

#### 4.3.3. Demanda de gas natural en Colombia:

La demanda de gas natural en Colombia está constituida por los sectores residencial, petroquímico, termoeléctrico, refinería, industrial y GNVC (gas natural comprimido vehicular). Según la

proyección de demanda en un escenario medio, se espera que el consumo total del 2021 este sobre los 927 (GBTUD) y para el año 2032 este rondado los 1.115 (GBTUD).

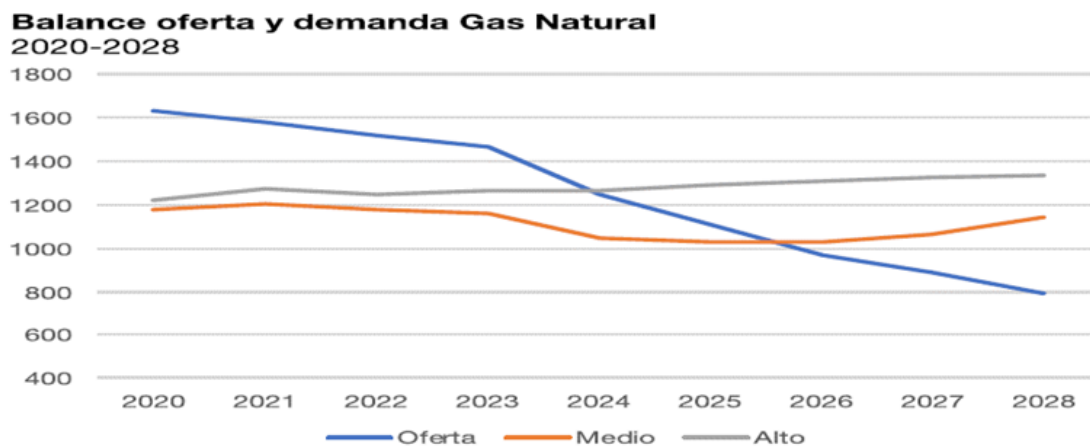


**Fuente:** Dirección Servicios Técnicos – Alcanos de Colombia.

#### 4.3.4. Equilibrio entre la oferta y la demanda:

En la gráfica siguiente se analiza el balance de oferta y demanda de gas natural (2020-2028), de acuerdo con la información estimada para la declaración de 2020. Se puede observar que la oferta iguala la proyección de demanda en el 2024 con 1267 (GBTUD), en cuanto a la previsión media la oferta iguala a la demanda para el año 2026 con 1033 (GBTUD).

**Figura 4. Balance oferta y demanda Gas Natural**



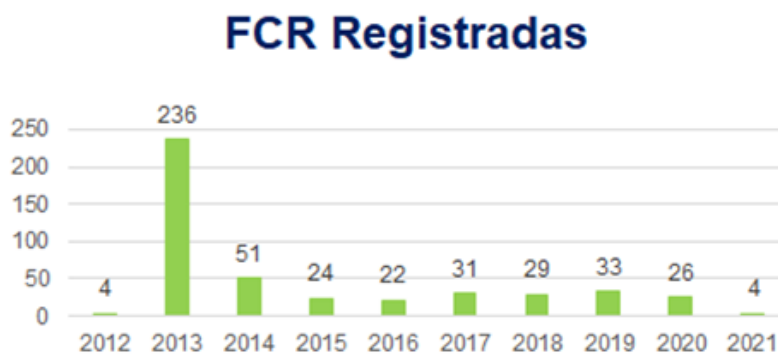
Fuente: Ministerio de Minas y Energía – Cálculos Planeación Alcanos - base Concentra.

**Fuente:** Dirección Servicios Técnicos – Alcanos de Colombia.

#### 4.3.5. Firmas Constructoras y Reparadoras

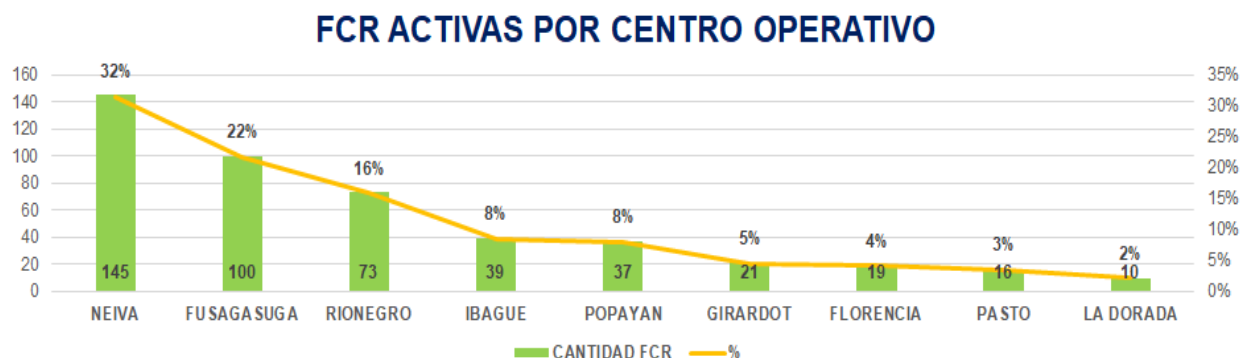
Las firmas constructoras y reparadoras son personas naturales o jurídicas que se dedican a la construcción, ampliación o reforma de instalaciones internas para el suministro de gas, los cuales pueden ser seleccionadas por el usuario.

**Figura 5. FCR Registradas**



**Fuente:** Dirección Servicios Técnicos – Alcanos de Colombia.

**Figura 6. FCR Activas por Centro Operativo**



**Fuente:** Dirección Servicios Técnicos – Alcanos de Colombia.

Se logra evidenciar que el 78 % de las firmas constructoras están concentradas en 4 centros operativos, estas empresas son competencia directa en la construcción de instalaciones internas; esto debido al numeral 4.14 de la resolución CREG 067 de 1995, en el cual se menciona que los elementos necesarios para la instalación interna, según lo definido en la Ley 142 de 1994, podrán ser suministrados por el distribuidor e instalados por él mismo o por cualquier otro personal autorizado y registrado en la empresa. No será negocio exclusivo del distribuidor y serán instalados a cargo del usuario.

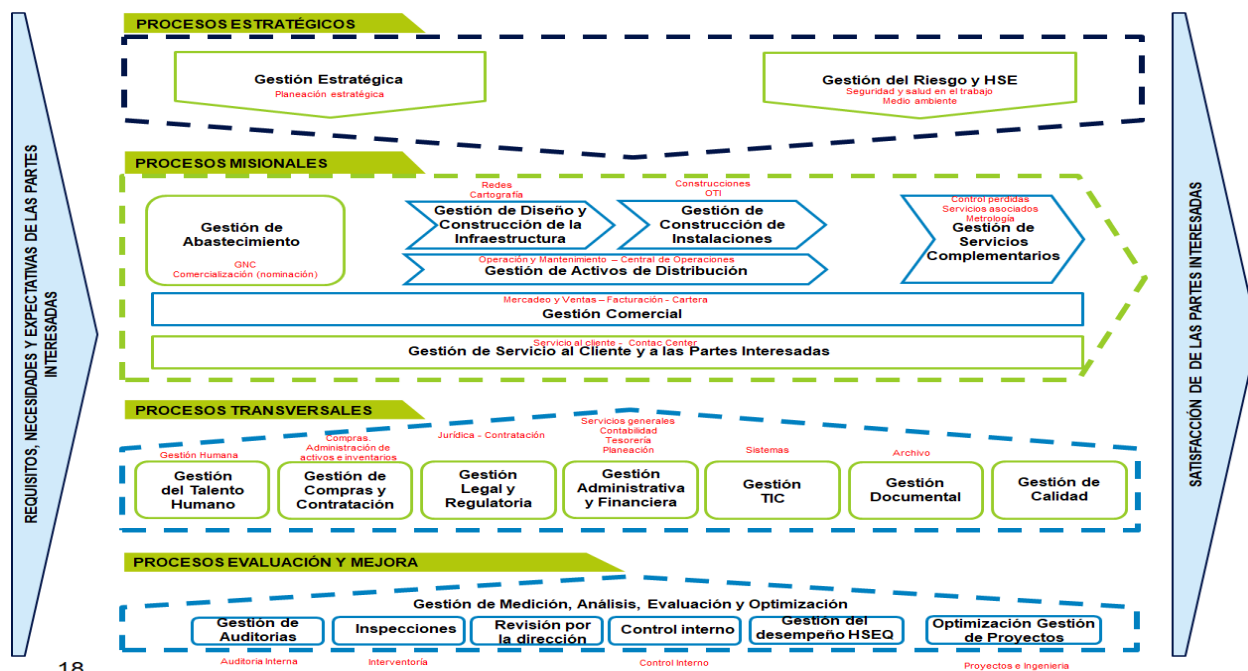
## 5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez analizado el entorno, las capacidades administrativas y técnicas de Alcanos de Colombia y del área de Construcciones, nos ubicamos en los mapas de proceso para de esta forma adelantar el análisis interno y formulación de la estrategia para el área de Construcciones.

### 5.1. Mapa Funcional de Alcanos de Colombia SA ESP y Área de Construcciones

Con la finalidad de poder identificar donde opera el área de construcciones e identificar las diferentes interacciones con toda la organización se presenta a continuación el mapa funcional de Alcanos de Colombia.

*Figura 7. Mapa funcional de Alcanos de Colombia.*



18

**Fuente:** Dirección de Gestión Humana – Alcanos de Colombia.

### 5.1.1. Mapa Funcional del Área de Construcciones

Las actividades del área de construcciones nacen desde la necesidad de un usuario de conectarse a las redes de distribución de gas combustible de la compañía, una vez se consolide esta necesidad se genera la venta y esta es ingresada en el sistema comercial de la empresa (SICOM) por intermedio del área de ventas, servicio al cliente o el área de comercialización (grandes clientes).

El área de Construcciones toma estas necesidades y las asigna como ordenes de trabajo por medio de la programación que realiza Contact Center o en su defecto personal administrativo del Centro

Operativo, en donde se indica la dirección, contratista al cual fue asignada la instalación, la jornada y el municipio. El contratista o la cuadrilla se deben aprovisionar del material y herramientas suficientes para construir las instalaciones de gas combustible.

Terminadas las instalaciones y dependiendo del tipo de venta, se entrega el producto a los organismos de inspección acreditados por la ONAC, quien determinara si estas cumplen con todos los requisitos normativos y de acuerdo con este dictamen se pondrá en servicio la instalación construida.

**Figura 8.** Mapa Funcional de Construcciones



**Fuente:** Dirección Servicios Técnicos – Alcanos de Colombia.

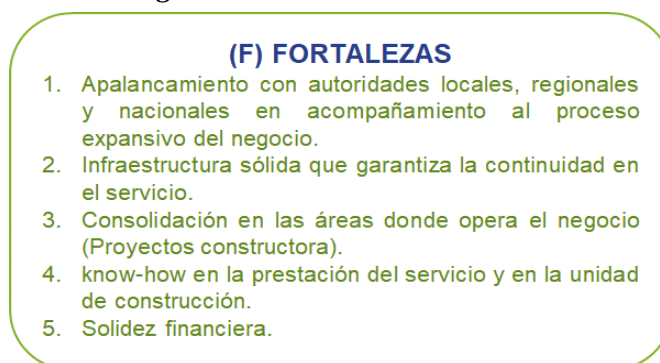
## 5.2. Análisis DOFA

El análisis DOFA se enfocará hacia los factores claves para el éxito del área de Construcciones, se identificarán las fortalezas y las debilidades, con la finalidad de tomar decisiones que permitan aprovechar las oportunidades del entorno, así como minimizar el impacto de las amenazas.

### 5.2.1. Factores Internos

- **Fortalezas**, actividades y atributos internos del área que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la compañía.

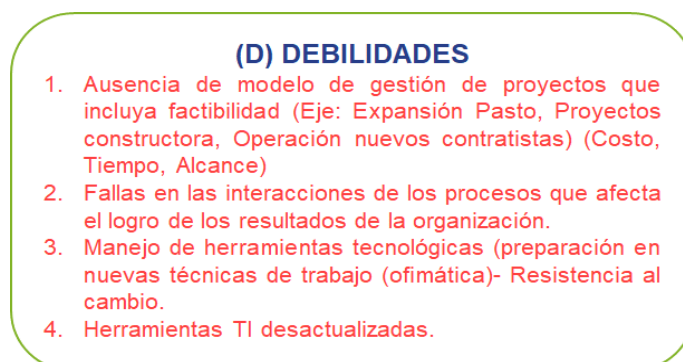
*Figura 9. Fortalezas del DOFA*



**Fuente:** Dirección Servicios Técnicos – Alcanos de Colombia.

- **Debilidades**, actividades o atributos del área que dificultan el éxito e imposibilitan el logro de los objetivos.

*Figura 10. Debilidades del DOFA*



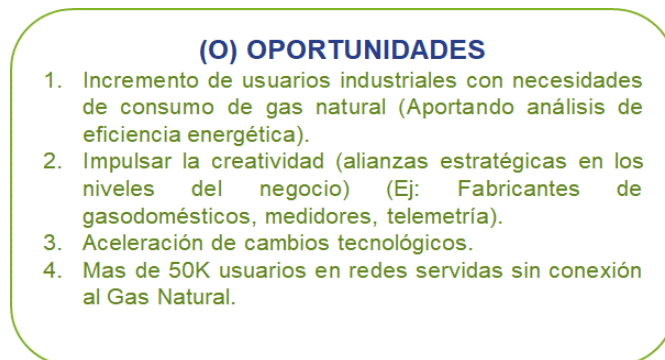
**Fuente:** Dirección Servicios Técnicos – Alcanos de Colombia.



### 5.2.2. Factores externos

- **Oportunidades**, eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovecha de forma oportuna y adecuada.

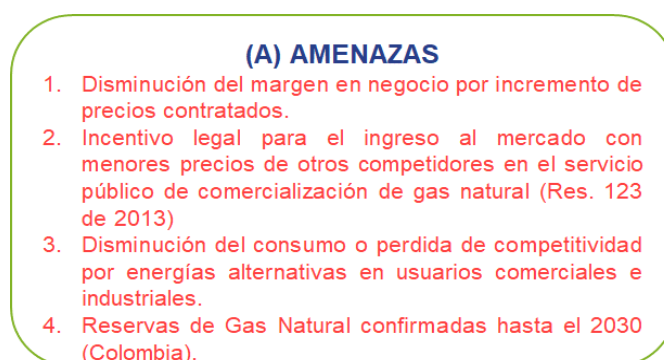
*Figura 11. Oportunidades del DOFA*



**Fuente:** Dirección Servicios Técnicos – Alcanos de Colombia.

- **Amenazas**, eventos, hechos o tendencias en el entorno del área que limitan y dificultan su desarrollo operativo.

*Figura 12. Amenazas del DOFA*



**Fuente:** Dirección Servicios Técnicos – Alcanos de Colombia.

### 5.3. Principales Estrategias

Luego de analizar las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con el equipo de la Dirección de Servicios Técnicos de Alcanos de Colombia SA ESP. se inicia el cruce de estas para identificar las estrategias.

Para Ansoff (1998) el resultado del enfoque DOFA son las decisiones sobre las oportunidades que se buscarán, las amenazas que se contrarrestarán y los puntos débiles de la organización que se corregirán. De estas decisiones estratégicas previamente estudiadas y calculadas se determina la estrategia que le conviene desde todo punto de vista seguir a la organización para alcanzar sus metas.

#### 5.3.1. Estrategias FO

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa, traducidas en habilidades, capacidades, competencias, recursos y toda actividad que conlleve al desarrollo y crecimiento de la organización, estas fuerzas se conjugan para aprovechar las coyunturas externas.

- ✓ **F1 - O4:** Lograr convenios con autoridades para lograr conectar los usuarios en zonas con disponibilidad del servicio.
- ✓ **F2, F5 – O1:** Mejorar Oferta de valor al segmento de Grandes Clientes, figura de comodatos.
- ✓ **F3 – O2:** Consolidar el modelo de negocio en el segmento de proyectos constructoras, buscando alianzas estratégicas con proveedores y constructoras.
- ✓ **F4 – O1, O3:** Entrenar sincronizadamente los equipos de trabajo de ventas y construcciones para optimizar propuestas económicas.

### 5.3.2. Estrategias DO

Se considera la estrategia adaptativa, pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. En otras palabras, con ellas se pretende, a la vez que se minimizan las debilidades endógenas de la empresa, aprovechar y maximizar aquellas oportunidades que el entorno ofrece, Brunet (2000, 133).

- ✓ **D2 – O3:** Conformar equipos interdisciplinarios para la optimización de procesos, con enfoque en automatización de procesos.
- ✓ **D1 – O1:** Estandarizar modelo de propuesta económica en el segmento de Grandes Clientes.
- ✓ **D4 – O3:** Modernizar software administrativo y comercial.

### 5.3.3. Estrategias FA

Se considera la estrategia defensiva, se basa en las fortalezas de la organización para contrarrestar las amenazas en su entorno. Su propósito es optimizar las fortalezas y reducir al mínimo las amenazas que el entorno depara (Brunet, 2000, p.133).

- ✓ **F4 – A1:** Actualizar APU por Áreas, lo que permitiría mejorar el poder de negociación.
- ✓ **F1 – A2:** Consolidación y Relacionamiento de Stake Holders en materia regulatoria, de servicios y vigilancia.
- ✓ **F5 – A3:** Conformar equipo Técnico – Comercial para analizar propuestas económicas a nuevos y actuales grandes clientes.

### 5.3.4. Estrategias DA

Se considera la estrategia de supervivencia intenta minimizar tanto las debilidades de carácter interno, como las amenazas que del entorno se derivan. Brunet (2000, 133) al igual que Koontz & Weihrich (1998) las consideran las más “traumáticas”. Mientras que David (1997, 200) las considera como tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

- ✓ **D3 – A3:** Diseñar APP para Presupuesto y diseño de instalaciones, con el objetivo de optimizar costos y tener trazabilidad de estos.
- ✓ **D1 – A4:** Conformar equipo entre las áreas de proyectos y planeación con visión prospectiva para analizar el entorno de la compañía.

### 5.4. Misión, Visión, Políticas y Valores del Área de Construcciones

Toda actividad, proceso, tarea o proyecto que se vaya a ejecutar en una organización en cualquier parte del mundo, debe estar direccionada, debe tener un rumbo, un destino el cual le muestre de alguna manera hacia donde se dirige, para así mismo enfocar los esfuerzos y los recursos hacia esa dirección; si esto ocurre con una actividad, con mayor razón debe tenerse claro el rumbo cuando se trata de la organización en su totalidad. Si los directivos y empleados pretenden que los esfuerzos se orienten claramente hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, deben establecer unos lineamientos generales que les ayuden a encaminar la organización hacia el rumbo que ellos mismos han definido. De alguna manera, el establecimiento de la misión, la visión, los objetivos y los valores y políticas organizacionales, contribuyen a que las empresas logren cumplir con sus objetivos, pues permite que sus miembros orienten la realización de sus actividades según estos lineamientos generales. (Zapata Dominguez , Rodriguez , Puerto , Aguilera, & Cruz , 2013).

#### **5.4.1. Misión del Área de Construcciones**

**Conectar nuevos usuarios** al sistema de distribución de gas natural de la compañía, ejecutando la construcción de acometidas, montajes de centros de medición e instalaciones internas; cumpliendo a cabalidad las normas técnicas y legales vigentes, **en los segmentos residencial, comercial, proyectos constructora y grandes clientes.**

#### **5.4.2. Visión del Área de Construcciones**

Para el año 2023 **consolidar y modernizar los procesos y equipos de trabajo** del área de Construcciones, siendo reconocidos por la organización y las filiales del grupo Invercolsa como modelo de negocio a seguir.

#### **5.4.3. Valores**

##### ***Vocación de servicio***

Es la disposición para responder a requerimientos de clientes internos y externos en forma clara, oportuna y suficiente, asegurando la resolución de casos y el compromiso orientado a superar las expectativas.

##### ***Orientación a Resultados***

Es la capacidad de concretar resultados, acorde a los objetivos estratégicos de la compañía y desarrollar las competencias para lograrlos en forma efectiva.

##### ***Autogestión***

Es la capacidad de planear, ejecutar y evaluar su propia gestión, asegurando el control de los riesgos asociados, sin necesidad de supervisión.

### ***Innovación***

Es la capacidad de mejorar o rediseñar procesos, así como crear o desarrollar productos y servicios, con base en ideas creativas o nuevas tecnologías disponibles.

#### **5.4.4. Principios**

##### ***Disciplina Operacional***

Es el cumplimiento irrestricto de las normas y procedimientos de trabajo, modelos de gestión, métodos de aplicación, técnicas de desarrollo, herramientas de innovación y mejora continua.

##### ***Austeridad***

Hace referencia a sencillez y moderación en agentes del costo y gasto, así como, el acatamiento riguroso de las normas morales por parte del personal vinculado al área de Construcciones.

##### ***Compromiso***

Enmarca todos los acuerdos formales al que llegan los colaboradores para lograr un objetivo en común.

##### ***Proactividad***

Es la actitud de una persona que asume el control y la responsabilidad de su conducta tomando la iniciativa en el desarrollo de acciones necesarias para generar cambios, no dejándose dominar por las circunstancias externas.

### ***Mejora Continua***

Lograr optimizar nuestros procesos por intermedio de la búsqueda de nuevas, mejores prácticas o perfeccionando las actuales a través de planear, ejecutar, Verificar y tomar decisiones en el actuar.

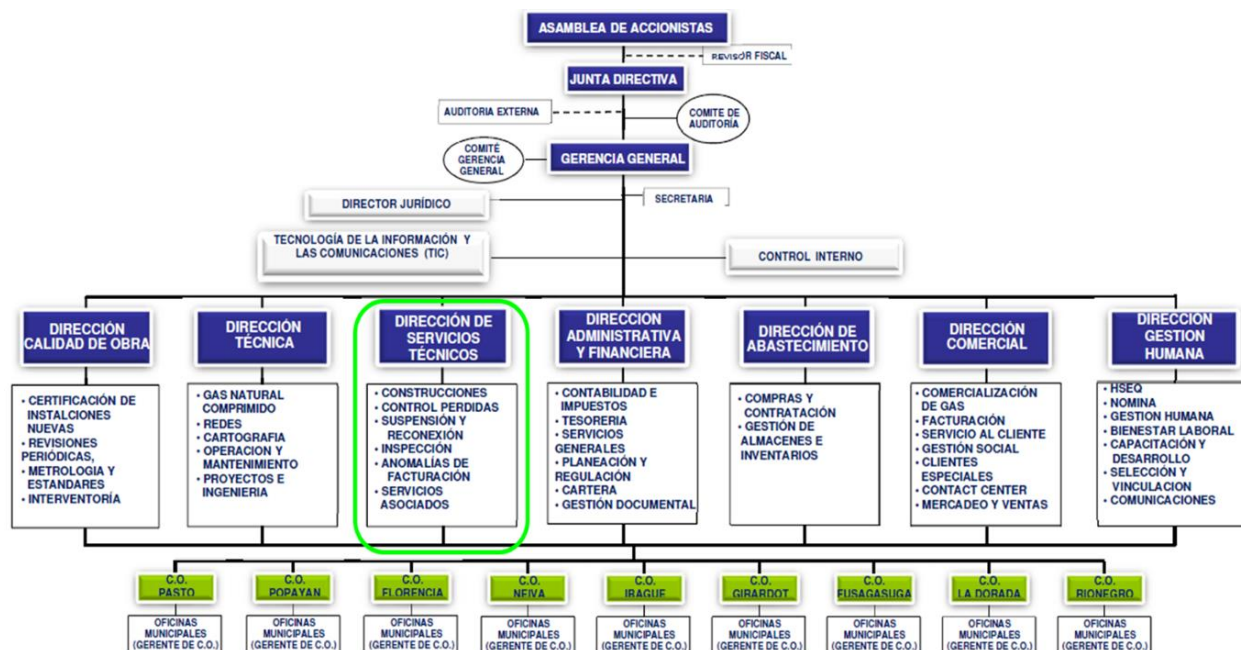
### ***Honestidad***

Es una faceta del carácter moral que connota atributos positivos y virtuosos como integridad, veracidad, franqueza, junto con la ausencia de mentiras, trampas, robos. Este principio también implica ser confiable, leal, justo y sincero.

## **5.5. Estructura Organizacional Alcanos de Colombia y Área de Construcciones**

Con el objetivo de poder conocer la organización como está compuesta y la ubicación del área de Construcciones, se presenta a continuación el organigrama de Alcanos de Colombia y a su vez del área de Construcciones, que en especial es el segmento analizado:

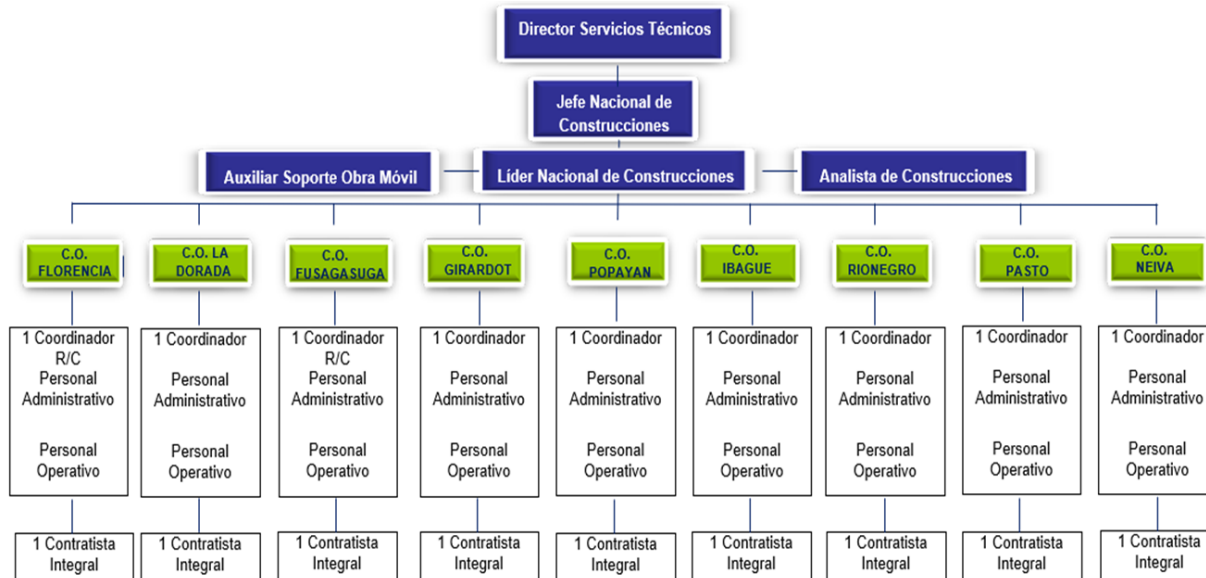
**Figura 13. Estructura Organizacional Alcanos de Colombia SA ESP**



**Fuente:** Dirección de Gestión Humana – Alcanos de Colombia.

**Figura 14. Estructura Organizacional Área Construcciones**

**Fuente:** Dirección Servicios Técnicos – Alcanos de Colombia.





## 5.6. Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard-BSC)

El balanced scorecard (BSC) es un concepto que permite transformar la estrategia en acción. El BSC comienza en la visión, la estrategia del área de Construcciones y define los factores críticos del éxito; de esta manera se interpreta la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de los colaboradores hacia el logro de los objetivos estratégicos.

El BSC, fue construido con la participación de la Gerencia General, Dirección Financiera, Dirección de Abastecimiento, Dirección de Servicios Técnicos y el área de Construcciones.

*Figura 15. Balanced Scorecard - BSC*

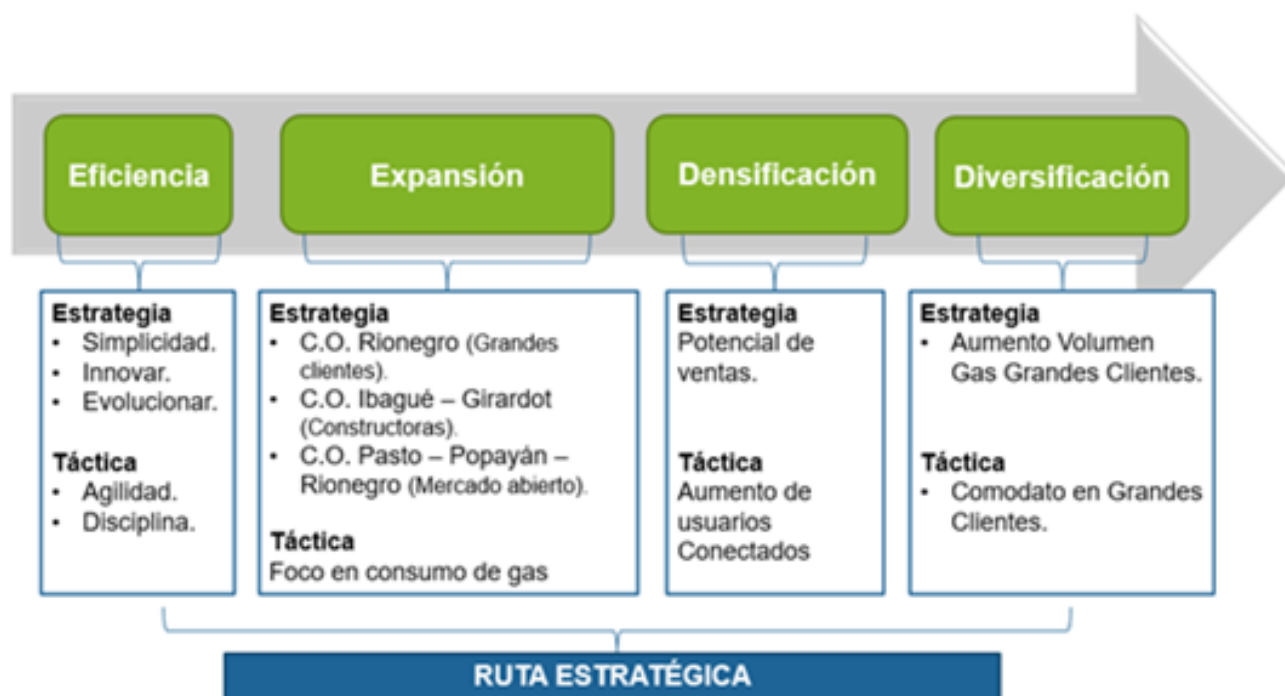


**Fuente:** Dirección Servicios Técnicos – Alcanos de Colombia.

### 5.7. Ruta Estratégica Área Construcciones

Con el objetivo de lograr el cumplimiento de los objetivos de la planeación estratégica y consolidar el área de Construcciones dentro de las operaciones de la empresa Alcanos de Colombia SA ESP y del grupo Invercolsa se presenta a continuación la ruta estratégica:

*Figura 16. Ruta Estratégica Construcciones*



**Fuente:** Dirección Servicios Técnicos – Alcanos de Colombia.

### 5.8. Tablero de Mando Integral

Con el firme propósito de monitorear el plan estratégico del área de Construcciones se diseña el tablero de mando integral, de igual forma este elemento es esencial para poder tomar decisiones en los momentos determinantes y contribuir al desarrollo de las buenas prácticas administrativas y operativas.

**Tabla 7. Tablero de Mando Integral**

PERSPECTIVA	No. ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS	PESIMO	MEDIO	BUENO	REAL	META
FINANCIERA	1	Aumentar Participación Mercado Abierto	% Participación MA	<50%	50,1 - 58%	>59%	52%	60%
	2	Actualizar APU por áreas	% Costo Mano de Obra	0-1	2-3	4	0	4
CLIENTE	3	Enrutar y focalizar Ventas Mercado Abierto	% Venta Completa MA	<90%	90-94,9%	>95%	48%	100%
	4	Gestionar Contratista Ventas-Construcciones	Lead Time	<90%	90-94,9%	>95%	74%	100%
	5	Medir Satisfacción Cliente en Tiempo Real	% Satisfacción Cliente	<80%	80,1 - 89,9%	>90%	83%	90%
PROCESO	6	Incrementar % de Contratista en Mercado Abierto	% Participación Contratista MA	<50%	50,1 - 58%	>59%	52%	60%
	7	Seleccionar Contratista SWAT	Reducción Pendientes Instalar	<90%	90-94,9%	>95%	70%	100%
	8	Realizar Benchmarking	Cantidad de Mejoras	0	1-2	3	0	3
	9	Diseñar APP's Diseño y Presupuesto	% Implementación	<90%	90-94,9%	>95%	0	100%
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	10	Reestructurar Indicador Oportunidad	Productividad Contratista	<90%	90-94,9%	>95%	0	100%
	11	Reorganizar Evaluación Contratistas	Productividad Contratista	<90%	90-94,9%	>95%	40%	100%
	12	Entrenar sincronizadamente equipos Ventas-Construcciones-Contratista	Reducción de Novedades	0 - 2	3 - 8	9	0	9

**Fuente:** Dirección Servicios Técnicos – Alcanos de Colombia.

El tablero de mando integral está ligado y será alimentado por el tablero de seguimiento y control, que también es monitoreado por la Dirección de Servicios Técnicos y el área de Construcciones, este ha sido diseñado para seguir los resultados de cada indicador y esta direccionado al cumplimiento de los objetivos estratégicos del área, a su vez orientado a lograr cumplir con la estrategia de Alcanos de Colombia SA ESP.

**Tabla 8. Tablero de Seguimiento y Control**

## Tablero de Seguimiento y Control

Indicadores KPI	Unidad	Ejecutado	PPTO	% Cumplimiento
<a href="#">Usuarios Instalados Mes</a>	Usuarios	3,111	3,412	91.2%
<a href="#">Instalados Acumulados</a>	Usuarios	5,623	6,212	90.5%
<a href="#">Productividad</a>	Instalado/Personal	0.82	1	82%
<a href="#">Instalaciones pendientes</a>	Usuarios	5,107	4,698	92.0%
<a href="#">Lead Time puesta en servicio</a>	Días	11	17	154.5%
<a href="#">Margen por Usuario Instalado</a>	\$/Usuario	\$ 548,531	\$ 554,719	98.9%

Indicadores de Proceso	Unidad	Ejecutado	PPTO	% Cumplimiento
<a href="#">Solo Interna Facturada Feb</a>	Cantidad	478	135	354.1%
<a href="#">Ejecución App Obra Móvil</a>	Instalaciones	97%	100%	97%
<a href="#">Inconformidades en Obra Civil</a>	Pqr/Instalados	0.8%	1.5%	188%
<a href="#">Fugas en Instalaciones Nuevas</a>	Eventos	35	0	0%
<a href="#">Hallazgos de Auditoria</a>	Vencidas	19	0	0%
<a href="#">Mejora Continua</a>				



< 90%



90 - 94,9%



=> 95%

**Fuente:** Dirección Servicios Técnicos – Alcanos de Colombia.

## 6. CONCLUSIONES

En el mundo actual es necesario implementar técnicas y estrategias que puedan lograr sostener no solo una compañía en competencia, por el contrario, es necesario que en línea con los direccionamientos estratégicos de una organización se adelante también este tipo de ejercicios en cada dirección y cada área de una empresa, con el objetivo de identificar oportunidades que permitan sostenerse en el mercado y minimizar las amenazas del entorno.

- ✓ Con el presente trabajo de grado **se exploró la base histórica** de Alcanos de Colombia, y sus principales hitos de expansión e innovación.
- ✓ La planeación estratégica permite que el área de Construcciones tome parte activa en el direccionamiento estratégico de Alcanos de Colombia.
- ✓ Gracias a este trabajo se puede comprender la importancia de la planeación estratégica aplicada, ya que permite que el área, organice y utilice de la mejor manera todos sus recursos y que comprenda su entorno, sus clientes actuales y potenciales, también sus propias capacidades y limitaciones.
- ✓ Se logra **formular el plan estratégico del área de Construcciones** de Alcanos de Colombia.
- ✓ Se obtiene la base para **implementar el plan de direccionamiento estratégico** para los periodos 2021 – 2023.

- ✓ Por primera vez en Alcanos de Colombia se genera un plan estratégico de un área operacional.

## REFERENCIAS

- Botero Ardila , J. (2011). *Modelo De Direccionamiento Estratégico Para Pymes*. Universidad EAN, Bogota. Obtenido de Modelo De Direccionamiento Estratégico Para Pymes
- Esquivel Barrios , L. C. (2011). *Gerencia Estrategica*. Colombia .
- Gomez ocampo, A. (2016). *Formulación Del De Direccionamiento Estratégico Para Una Empresa Del Subsector Comercio: Caso Transmarinas Ltda., Empresa Del Subsector Comercio: Caso Transmarinas Ltda.*. Universidad Libre Seccional Cali , Santiago de Cali. Obtenido de [https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9612/Gomez%20Ocampo\\_2016.pdf?sequence=1](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9612/Gomez%20Ocampo_2016.pdf?sequence=1)
- Johnson , & Scholes. (2001). *Perspectivas Teoricas*. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=ZUnzDwAAQBAJ&pg=PA225&dq=la+estrategia+se+puede+considerar+como+la+adecuaci%C3%B3n+de+las+actividades+de+una+organizaci%C3%B3n+al+entorno+en+el+que+opera+scholes&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj\\_7qfIwLPvAhVHmlkKHYYTXD0gQ6AEw](https://books.google.com.co/books?id=ZUnzDwAAQBAJ&pg=PA225&dq=la+estrategia+se+puede+considerar+como+la+adecuaci%C3%B3n+de+las+actividades+de+una+organizaci%C3%B3n+al+entorno+en+el+que+opera+scholes&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj_7qfIwLPvAhVHmlkKHYYTXD0gQ6AEw)
- Lafueente, M. (1990). *Direccion Estrategia y Planificacion Financiera de la Pyme*. España . Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=G3\\_LjrCEb0UC&printsec=frontcover&dq=direccion+estrategica+para+empresas&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi35fiyqLPvAhVnxFkKHWjtAxYQ6AEwBHoECAEQAg#v=onepage&q=direccion%20estrategica%20para%20empresas&f=false](https://books.google.com.co/books?id=G3_LjrCEb0UC&printsec=frontcover&dq=direccion+estrategica+para+empresas&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi35fiyqLPvAhVnxFkKHWjtAxYQ6AEwBHoECAEQAg#v=onepage&q=direccion%20estrategica%20para%20empresas&f=false)
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1999). *El proceso estrategico, Concepto Contexto y Casos*. (4, Ed.) Mexico : Prentice Hall. Obtenido de

[https://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&dq=Mintzberg,+Quinn+y+Ghosal+\(1999\)&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjVyJy9vbPvAhUGjVkKHa-xCMkQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&dq=Mintzberg,+Quinn+y+Ghosal+(1999)&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjVyJy9vbPvAhUGjVkKHa-xCMkQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q&f=false)

Montoya Restrepo , I. A. (2009). *LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN MINTZBERG Y LAS POSIBILIDADES DE SU APORTACIÓN PARA EL FUTURO\**. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA .

Moreno , M., Tatiana , E., & Cecilia , M. (2013). *Estado del arte del direccionamiento estratégico*. COLOMBIA : SIGNOS.

Palacios Acero, L. C. (s.f.). *Dirección Estratégica* (Segunda ed.). Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=7K5JDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=direccion+estrategica+para+empresas&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi35fiyqLPvAhVnxFkKHWjtAxYQ6AEwAXoECAAYQAg#v=onepage&q&f=false>

S.L, V. (2008). *Dirección Estratégica*. España : Vertice. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=c8Oqyr-pW50C&printsec=frontcover&dq=direccion+estrategica&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjtl4uqqLPvAhVnw1kKHVzkzBIOQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=direccion%20estrategica&f=false>

Zapata , A., Rodriguez , A., Aguilera, A., & Cruz , P. (2011). *Estrategias Empresariales Corporativas y Competitivas*”, en *Direccionamiento Estratégico*.

Zapata Dominguez , A., Rodriguez , A., Puerto , D., Aguilera, A., & Cruz , P. L. (2013). *Análisis del Proceso Administrativo*”, en *Direccionamiento Estratégico*. Colombia .

- ✓ Ministerio de Minas y Energía – Comisión Reguladora de Energía y Gas CREG.
- ✓ Unidad de Planeación Minero-Energética UPME - NATURGAS.
- ✓ Dirección de Servicios Técnicos, Dirección Técnica, Planeación y Gestión Humana de Alcanos de Colombia SA ESP.
- ✓ Resolución CREG 067 de 1995.