



Planificación Estratégica de una Empresa Consultora "Global Consult"

Fidel Mauricio Salazar Ledesma ⁽¹⁾, Rossana Villón Tigreiro ⁽²⁾

Escuela de Diseño y Comunicación Visual ⁽¹⁾

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Malecón #100 y Av. Loja, Guayaquil, Ecuador

mauricio.salazar@globalconsult.net ⁽¹⁾ rdvillon@espol.edu.ec ⁽²⁾

Ing. Edgar Salas L. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ingeniero, lsalas@espol.edu.ec

Resumen

El fenómeno de la globalización ha acelerado los procesos de cambio, por lo que frecuentemente deben identificarse competencias y capacidades de las empresas para adaptarse a los nuevos entornos macroeconómicos y satisfacer las exigencias de los mercados nacionales e internacionales con productos y servicios de alta calidad a precios competitivos. Consecuente con esta realidad, se identificó la necesidad de realizar un Plan Estratégico para una empresa consultora en marcha, que proporcione los insumos necesarios para establecer un plan de desarrollo que permita a la institución un crecimiento sostenido y ordenado para los próximos 5 años.

Es de anotar que la Planeación Estratégica es una disciplina que consiste en identificar con la mayor claridad posible los elementos de una estrategia empresarial, comenzando por los Principios y Valores corporativos fundamentales, la Visión y la Misión institucional, los Grandes Objetivos, las políticas, las estrategias, los programas y los proyectos de inversión. La Planificación Estratégica hace uso de varias herramientas para lograr sus objetivos, a partir de un diagnóstico de la situación actual, su evaluación y proyecciones, el análisis del entorno social, económico y político y las capacidades internas de la propia organización. Este proceso de clarificación se asienta sólidamente en los conceptos de focalización y flexibilidad, identificando los factores clave de éxito (FCE) de la estrategia en ciernes, para luego desplegar la función estratégica en un marco de administración por resultados claramente señalados.

Palabras Claves: *Planeación Estratégica.*

Abstract

The phenomenon of globalization has accelerated the processes of change, so often be identified competencies and capabilities of enterprises to adapt to changing macroeconomic environments and meet the requirements of national and international markets with products and services of high quality, affordable competitive. Consistent with this reality, it identified the need for a Strategic Plan launched a consulting firm that provides the necessary inputs to establish a development plan that enables the institution to sustained orderly growth for the next five years.

It should be noted that the Strategic Planning is a discipline that is to identify as clearly as possible the elements of corporate strategy, starting with the fundamental principles and corporate values, Vision and Mission statement, the major objectives, policies, strategies, programs and investment projects. Strategic Planning uses several tools to achieve your goals, based on an assessment of the current situation assessment and projections, analysis of social, economic and political systems and the internal capabilities of the organization. This clarification process rests solidly on the concepts of focus and flexibility, identifying key success factors (CSFs) of the emerging strategy and then deploy the strategic role in a performance management framework by clearly marked.

Keywords: *Strategic Planning.*

1. Introducción

Este trabajo tiene como objetivo analizar y diagnosticar la situación actual de la empresa Global Consult, para en base a estos elementos formular las acciones que la empresa debe emprender (estrategia para los próximos 5 años), además se pretende:

Analizar los diferentes temas de la institución.

Unificar los más razonables criterios individuales, para lograr consenso.

Generar un sentido de urgencia sobre determinados temas de la institución.

Formular las acciones que la empresa debe emprender.

Elaborar el Plan Estratégico de la institución.

Los partícipes de este trabajo, deberán ser los directivos y personal clave de la empresa, para de esta manera lograr una correcta formulación estratégica y garantizar su posterior difusión.

2. Método y su despliegue

Para la realización del Plan estratégico de Global Consult se utilizó el método de planeación con diagnóstico situacional que se describe en el siguiente gráfico:

2.1. Misión

Proporcionar productos y servicios de calidad para ayudar a mejorar la posición competitiva de nuestros clientes, mediante personal altamente calificado que permita un crecimiento sostenido y ordenado de la firma.

2.2. Visión

Ser un grupo consultor empresarial, innovador y moderno que siempre mira al futuro.

2.3. Valores

Compromiso, Disciplina, Ética, Honestidad, Humildad, Iniciativa, Justicia, Libertad, Proactividad, Puntualidad, Respeto y Tolerancia

2.4 Grandes metas

Las Metas Grandes y audaces que Global Consult se plantea dentro de los próximos cinco años, son las siguientes:

1. Implementar un sistema de administración de consultores calificados en los próximos 12 meses.
2. Implementar un sistema de seguimiento a las consultorías que garantice la calidad de nuestros P&S, en los próximos 12 meses.
3. Implementar un sistema de Post Venta, en los próximos 2 años.
4. Incorporar una nueva líneas de consultoría cada dos años.

5. Triplicar el número de negocios, en los próximos 4 años.
6. Generar utilidades por US \$ 150.000 anuales, después de 5 años.

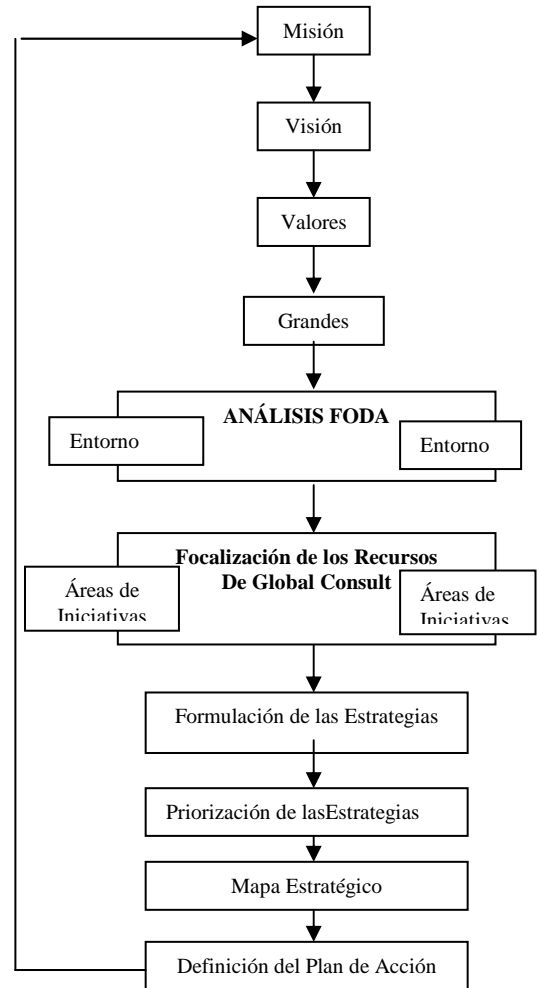


Figura 1

Una vez que los ejecutivos de Global Consult habían reflexionado sobre:

El Sueño que persigue la institución (Visión).

La Razón de ser de la institución (Misión).

Los Principios y Valores que deben practicarse en la institución.

Los Grandes Retos que debe emprender la institución.

Se dio inicio a la segunda etapa del estudio, que es una etapa netamente analítica, basada en la MATRIZ F.O.D.A. donde se analizaron, los componentes del análisis situacional interno-externo/positivo-negativo.

2.5 Fortalezas

1. Habilidades Comerciales y Profesionales del dueño



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



2. Trabajo basado en metodologías
3. MB Nivel de los Consultores Asociados
4. Modelo óptimo de trabajo multidisciplinario
5. Innovación continua en métodos de trabajo

2.6 Debilidades

1. Falta innovar en P&S
2. Falta diversificar el portafolio de P&S
3. Falta implementar el Servicio Post Venta
4. Falta de un Dpto. Ventas Consultoría / Capacitación
5. Falta soporte tecnológico informático por teléfono

2.7 Oportunidades

1. Incrementar Negocios con Clientes Claves
2. Incorporar Nuevos Consultores Asociados Calificados
3. Negocios con Prospectos
4. Nuevos nichos de mercado
5. Alianza Estratégica con Universidades

2.8 Amenazas

1. Competencia
 2. Disminución de los ingresos
 3. Incremento de los Impuestos
 4. Situación Económica del País
 5. Situación económica de clientes y prospectos
- Así se llegó al punto de establecer las estrategias más adecuadas para potenciar las actividades, en beneficio de Global Consult.

3. Análisis estratégico refinado

Dadas las condiciones actuales de alta competitividad que viven las empresas, en casi todos los sectores industriales se ha creído conveniente incluir una práctica refinada de análisis de entorno. Consecuente con esta realidad, se decidió incorporar a este estudio un “Análisis Estratégico Sectorial” del principal producto de la empresa que es la consultoría en Planificación estratégica.

Este estudio plantea el análisis de competitividad del producto Planeación Estratégica en el sector de la consultoría, mediante la revisión y análisis según el modelo de las cinco fuerzas competitivas, del profesor Michael Porter:

1. Rivalidad entre los actuales competidores
2. Poder de negociación de los clientes
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Amenaza de ingreso de nuevos competidores
5. Amenaza de productos sustitutos

A partir de este análisis, se identifica la intensidad de cada fuerza competitiva y las determinantes que influyen en las actividades del sector, a fin de plantear propuestas que potencien su desarrollo.

Por lo anteriormente descrito, las conclusiones están en función al “Análisis Estratégico Sectorial” del producto Planeación Estratégica.

Conclusiones sobre la intensidad de cada fuerza competitiva.- El taller realizado con los ejecutivos de Global Consult, permitió analizar e identificar la intensidad de cada una de las fuerzas que limitan la competitividad del sector de consultoría en Planeación Estratégica del país, como se explica a continuación:

Sobre el poder negociador que tienen los clientes: Esta fuerza se la ha identificado como la de mayor dificultad para el sector de consultoría en Planeación Estratégica, porque existen muchas empresas que realizan esta actividad en el país a las que los clientes pueden acudir (cerca de 300 empresas activas) y en ese sentido los márgenes de utilidad de cada empresa son bajos, puesto que si suben los precios por los servicios el cliente va a acudir a otra empresa competidora.

Por otro lado, está el poder de compra del gobierno que mediante su sistema de compras públicas “Incop” invita a participar a muchas empresas y estas se ven obligadas reducir sus márgenes a niveles ínfimos para así ganar en esas muy competidas licitaciones, en el caso de los organismos de cooperación y los clientes grandes la situación es similar ya que cotizan con varias empresas para ponerlas a competir entre sí, y finalmente negocian con la que le ofrece un mejor precio y servicio.

Por estas razones los asistentes al taller valoraron la intensidad de esta fuerza con una calificación bien alta de 9/10.

Sobre la Rivalidad:

Esta fuerza se la ha identificado como la segunda fuerza del sector de consultoría en Planeación Estratégica, puesto que existen un alto número de empresas que ofertan servicios de consultoría en Planeación Estratégica en el país (cerca de 300 empresas) entre Grandes (25% de las ventas totales), Medianas (40% de las ventas totales), Pequeñas (15% de las ventas totales) y Profesionales Independientes (20% de las ventas totales).

Si bien es cierto que 300 empresas puede parecer poco para abastecer a todo un país de servicios de consultoría en Planeación Estratégica, es necesario aclarar que en nuestro medio son pocas las empresas que invierten en este tipo de servicios ya que en general somos un país con baja cultura de planificación.

Por estas razones los asistentes al taller valoraron la intensidad de esta fuerza con una calificación bien alta de 8.50/10.

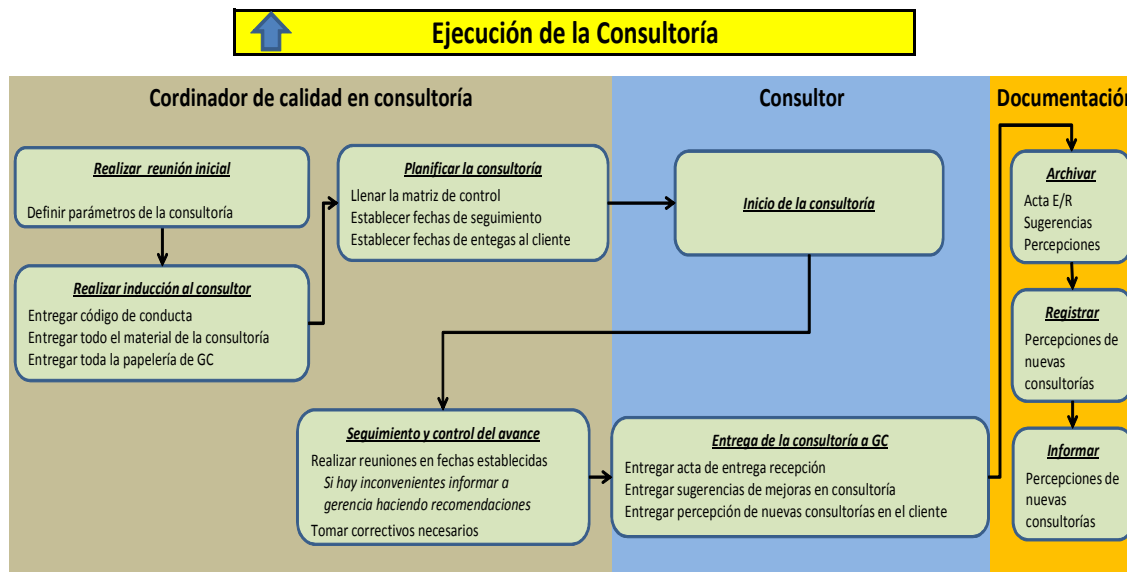


Figura 2

Sobre el poder negociador que de los proveedores:

Esta fuerza se la ha identificado como la tercera fuerza del sector de consultoría en Planeación Estratégica, puesto que el abastecimiento, es relativamente sencillo ya que existe una considerable y holgada oferta de profesionales o consultores de distinto nivel para realizar esta actividad.

Pese a esto es de indicar que estos profesionales muchas veces necesitan de metodología y seguimiento para realizar la consultoría ya que no tienen experiencia como consultores y esto pone en riesgo la excelencia de los proyectos.

Por estas razones los asistentes al taller valoraron la intensidad de esta fuerza con una calificación media baja de 4/10.

Sobre la amenaza de nuevos competidores:

Esta fuerza se la ha identificado como la cuarta fuerza del sector de consultoría en Planeación Estratégica, ya que erróneamente muchos profesionales asumen que es un negocio con capacidad de generar importantes beneficios para sus propietarios, por lo que muchas personas que se encuentran desempleadas ingresan al negocio de manera temporal, ya que luego no encuentran la forma de mantenerse en el mercado y lo abandonan muchas veces desprestigiando el producto por los malos resultados que generaron, estas incursiones temporales que sufre el sector complica la rivalidad existente.

Además está el tema de empresas de gran reputación como las firmas multinacionales que encuentran una buena posibilidad de ingresar a los

mercados basadas en su prestigio y atraídas por los programas de cooperación internacional.

Por estas razones los asistentes al taller valoraron la intensidad de esta fuerza con una calificación baja de 3/10.

Sobre la amenaza de los productos sustitutos:

Esta fuerza se la ha identificado como la quinta fuerza en dificultad para el sector de consultoría en Planeación Estratégica, porque si bien es cierto que el desarrollo e innovación acelerada de la tecnología mejoran el desempeño de productos sustitutos como consultorías on-line, nuestro medio aún no tiene la cultura tecnológica suficiente para implementar este tipo de productos. Estas son opciones más económicas y por ende podría reemplazar la compra de servicios de consultoría en Planeación Estratégica sobre todo a aquellos clientes que tienen dificultades económicas para invertir en este tipo de servicios.

Por estas razones los asistentes al taller valoraron la intensidad de esta fuerza con una calificación baja de 2.5/10.

4. Recomendaciones

Después de haber realizado un análisis profundo sobre la realidad de la empresa Global Consult se recomienda proceder a implementar las siguientes estrategias

1. Implementar un plan de trabajo exclusivo para clientes claves.
2. Implementar una base de datos de consultores asociados calificados.



3. Implementar un plan de trabajo para generar negocios con prospectos.
4. Definir nuevos nichos de mercado en los que se van a participar.
5. Seleccionar posibles aliados estratégicos de acuerdo a perfil por establecer.
6. Diferenciarnos de la competencia.
7. Mantener los costos de operación en su mínimo nivel.
8. Mantener los precios de venta.
9. Generar mayor volumen de negocios.
10. Implementar un plan de innovación de P&S.
11. Incorporar nuevos P&S al portafolio de GC.
12. Implementar el servicio de post venta en GC.
13. Crear el área de ventas en GC.
14. Implementar el soporte tecnológico informático por teléfono.

11. Agradecimientos

A Dios, a nuestras Familias, al Director de Tesis, a nuestros compañeros y amigos que nos brindaron valiosa motivación en la elaboración de este proyecto.

12. Referencias

- www.globalconsul.net
- Global Consult, Código de Conducta.
- Global Consult, Cadena de valor.
- Global Consult, Análisis de las cinco fuerzas

Visto bueno en conformidad del artículo de tesis presentado

Nombre: Ing. Edgar Salas Luzuriaga
Director de Tesis
Fecha: 01 de Julio de 2010