

**ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  
PARA LA EMPRESA CONSULTORÍA Y MEDIO AMBIENTE C&MA LTDA.**

**VIVIANA MARCELA ALARCÓN NUÑEZ  
LAURA CAROLINA ARENAS ROJAS  
DIEGO JOSE PEREIRA DIAZ**



**Universidad  
de La Sabana**  
INSTITUTO DE POSTGRADOS

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
PROGRAMAS DE POSTGRADO  
ESCUELA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA  
BUCARAMANGA  
2010**

**ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  
PARA LA EMPRESA CONSULTORÍA Y MEDIO AMBIENTE C&MA LTDA.**

**VIVIANA MARCELA ALARCÓN NUÑEZ  
LAURA CAROLINA ARENAS ROJAS  
DIEGO JOSE PEREIRA DIAZ**

**Asesor**

**ALFONSO OSORIO RUSSI**

**President MBCG Consultores Gerenciales  
Management & Business Consulting Group**



**Universidad  
de La Sabana**  
INSTITUTO DE POSTGRADOS

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
PROGRAMAS DE POSTGRADO  
ESCUELA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA  
BUCARAMANGA  
2010**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2 PLANTEAMIENTO Y/O FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	3
2. OBJETIVOS	4
2.1 OBJETIVO GENERAL	4
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
3. MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO	5
3.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	5
3.1.1 Servicios y Productos.	6
3.1.2 Recursos	6
3.1.3 Misión. "Consultoría y Medio Ambiente Ltda.	7
3.1.4 Visión	7
3.1.5 Objetivos Corporativos.	8
3.2 MARCO TEÓRICO	8
3.2.1 Sistema de Gestión Estratégico	8
3.2.2 Cinco Fuerzas de Porter	16
3.3 MARCO CONCEPTUAL	20
4. METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	23
4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	23
4.1.1 Diagnóstico Interno Estratégico.	25
4.1.2 Diagnóstico Externo Estratégico	36
4.1.3 Análisis y Diagnóstico Estratégico Interno y Externo	42
4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	57

4.2.1 Declaración de Propósito Fundamental.	58
4.2.2 Declaración de Misión	59
4.2.3 Declaración del Futuro Visualizado	59
4.2.4 Declaración de Visión	60
4.2.5 Declaración de los Valores	61
4.2.6 Nueva Propuesta de Valor.	64
4.3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	68
4.3.1 Objetivos Estratégicos	68
4.3.2 Mapa Estratégico	71
4.3.2 Iniciativas Estratégicas	73
5. CONCLUSIONES	80
6. RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	84

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Factores Críticos de Éxito Sector de Consultoría Ambiental	35
Tabla 2. Principales Competidores del Sector de la Consultoría Ambiental	36
Tabla 3. Análisis de la Competencia del Sector de la Consultoría Ambiental	38
Tabla 4. Matriz Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal (Matriz PESTEL)	41
Tabla 5. Matriz de Perfil de Capacidades Internas (Matriz PCI)	44
Tabla 6. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (Matriz POAM)	50
Tabla 7. Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Matriz DOFA)	56
Tabla 8. Matriz ERIC	65
Tabla 9. Cuadro de Objetivos Estratégicos	69
Tabla 10. Cuadro de Iniciativas Estratégicas	74

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Estructura organizacional de la empresa Consultoría y Medio Ambiente Ltda.	7
Figura 2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	17
Figura 3 Metodología Sistema Gerencial Estratégico	23
Figura 4. Metodología Sistema Gerencial Estratégico	24
Figura 5. Mapa de Procesos de la Empresa Consultoría y Medio Ambiente Ltda.	28
Figura 6. Curva de Valor Actual de la Empresa Consultoría y Medio Ambiente Ltda.	31
Figura 7. Metodología Sistema Gerencial Estratégico	57
Figura 8. Matriz ERIC	64
Figura 9. Curva de Valor Propuesta para la Empresa Consultoría y Medio Ambiente Ltda.	67
Figura 10. Metodología Sistema Gerencial Estratégico	68
Figura 11. Metodología Sistema Gerencial Estratégico	71
Figura 12. Mapa Estratégico de la Empresa Consultoría y Medio Ambiente Ltda.	72
Figura 13. Metodología Sistema Gerencial Estratégico	73

## INTRODUCCIÓN

La estrategia se ha convertido en la piedra angular de la administración de las empresas cuando éstas quieren lograr una posición competitiva en el mercado, realizar operaciones estratégicas, atraer y satisfacer a nuevos clientes, competir con éxito y alcanzar objetivos organizacionales. La estrategia permite construir y fortalecer una posición competitiva, y excelente desempeño financiero de largo plazo para así obtener ventajas competitivas frente a los rivales y con esto una rentabilidad superior en el mercado. La estrategia permite que los grupos de trabajo de una organización estén unificados en un esfuerzo coordinado y coherente. Por estas razones el sistema de gestión estratégico se ha convertido en una herramienta para poder dirigir una compañía a pesar del acelerado ritmo de los negocios actuales.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente C&MA ha tomado la decisión de formular su sistema de gestión estratégico lo cual permitirá a la organización direccionar sus esfuerzos al logro de objetivos estratégicos acordes a las necesidades reales del negocio.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La agenda estratégica definida para la empresa Consultoría y Medio Ambiente vence en el año 2010. Observando los resultados de la gestión de los últimos diez años, se evidencia el incumplimiento de los objetivos planteados para la consecución de la estrategia corporativa.

- o Se pretendía ser la empresa líder en innovación en la prestación de servicios de consultoría y desarrollo de proyectos ambientales en el país, no se cumplió.
- o Se pretendía diversificar el portafolio de servicios y productos con el fin de poder prestar un servicio integral a nuestros clientes, no se cumplió.
- o Se pretendía mantener programas de capacitación y contacto continuo con publicaciones, universidades y centros de investigación de Colombia, y el resto del mundo con el fin de conocer, implantar y ofrecer tecnologías y soluciones efectivas y económicas a los problemas ambientales de nuestros clientes, no se cumplió.

### **1.2 PLANTEAMIENTO Y/O FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Ausencia de una evaluación y seguimiento a la estrategia y objetivos definidos dentro del sistema de gestión estratégico que permitiera realizar los ajustes necesarios.

Las principales causas que han generado el incumplimiento de la estrategia se enuncian a continuación:



- o Faltó la elaboración de un diagnóstico que permitiera asegurar que la estrategia definida se encontrara acorde con la realidad del mercado y su entorno.
- o Faltó diseñar un sistema de gestión para asegurar la medición y avance de la estrategia.
- o Ausencia de una estructura funcional que asegurará la ejecución del plan estratégico.
- o El día a día como en todas las organizaciones, distrae a los ejecutivos del pensamiento estratégico.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El Sistema de gestión estratégico debe reflejar la dirección que la alta gerencia quiere dar a la organización sea pública o privada, para lo cual se plantea un conjunto de estrategias integradas y balanceadas. Ese conjunto de estrategias debe mostrar cuáles son los resultados esperados y cuáles son los cambios que se deben dar para poder alcanzarlos.<sup>1</sup>

La metodología que se va a desarrollar en este proyecto es de particular interés para la empresa, la cual desea formular su sistema de gestión estratégico. Se han encontrado falencias en puntos críticos de la prestación del servicio, los cuales no fueron tenidos en cuenta en el momento de la formulación de la estrategia actual y que influyen en la percepción de los clientes. Estos puntos críticos producen un efecto dominó en la prestación del servicio pues la falta de planeación en la organización ocasiona cuellos de botella en los procesos de la cadena de valor. Con este proyecto se pretende desarrollar acciones que permitan darle solución a los problemas encontrados que impactan directamente en la generación de valor.

---

<sup>1</sup> Implementación del BSC. Grupo Kaisen. 2008 [En línea]  
<http://www.grupokaizen.com/bsce/index.php>

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar el diagnóstico y direccionamiento estratégico para la empresa Consultoría y Medio Ambiente C&MA Ltda.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- o Realizar el diagnóstico estratégico de la empresa con el fin de establecer cuál será la trayectoria a seguir para alcanzar la curva de valor deseada.
- o Definir los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de la empresa.
- o Definir los objetivos estratégicos que conforman la estrategia de la empresa.
- o Definir un portafolio de iniciativas estratégicas alineadas.

### **3. MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO**

La investigación aplicada del Sistema de Gestión Estratégico que se presenta a continuación se llevó a cabo en la empresa Consultoría y Medio Ambiente durante el presente año en un lapso de tiempo cinco (5) meses.

El alcance definido para esta investigación es la formulación de los objetivos estratégicos y sus iniciativas de acuerdo a la metodología diseñada por el Consultor Alfonso Osorio Russi.

Esta metodología contempla cuatro aspectos fundamentales que corresponden a las cuartas perspectivas definidas por Kaplan y Norton, a saber, perspectiva financiera, de los clientes, de procesos, aprendizaje y crecimiento organizacional.

#### **3.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

La idea de la empresa nace del deseo de dos ingenieros de la Universidad Industrial de Santander de crear un proyecto generador de empleo personal y para otros profesionales de la región, y del profundo interés por trabajar en temas relacionados con la protección ambiental y el desarrollo sostenible, estas motivaciones unidas a la identificación de la escasa oferta de proyectos empresariales serios que entregaran productos de alta calidad al estado y la industria colombiana dio como resultado el nacimiento de Consultoría y Medio Ambiente Ltda.

Consultoría y Medio Ambiente Ltda., fue constituida en marzo de 1999, mediante la escritura pública número 466 de la notaría Octava del círculo notarial de Bucaramanga y se encuentra inscrita en la Cámara de Comercio bajo el Registro

Mercantil número 05-074047-03 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Su identificación tributaria ante la DIAN es la número 804.007.332-9.

La sede de la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga, en la calle 87 N. 24-45 Diamante II.

3.1.1 Servicios y Productos. Los principales servicios y productos de la empresa son los siguientes:

- o Elaboración de estudios considerados como necesarios para cumplir trámites legales ambientales en el desarrollo de proyectos que puedan causar impactos en el medio ambiente.

- Diagnósticos Ambientales de Alternativas

- Estudios de Impacto Ambiental

- Planes de Manejo Ambiental

- Planes de Contingencia

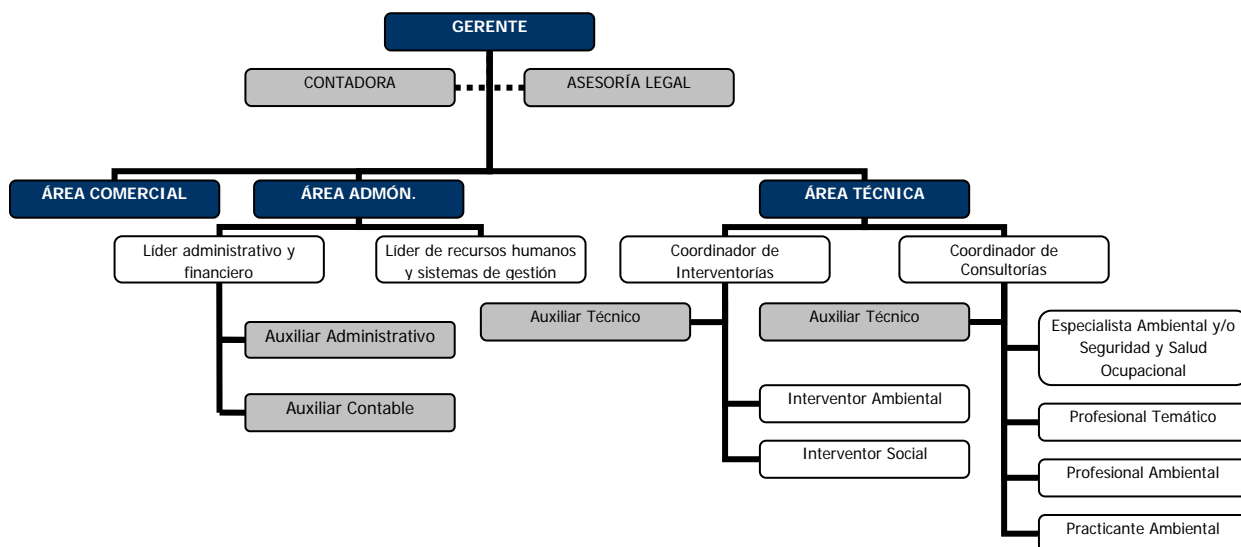
- Tramite de Permisos de uso y aprovechamiento de los recursos naturales

- o Asesorías ambientales, en seguridad industrial, salud ocupacional y gestión social.

- o Interventorías en medio ambiente, seguridad industrial, salud ocupacional y gestión social.

3.1.2 Recursos. La empresa cuenta con una oficina principal ubicada en la ciudad de Bucaramanga. El grupo de consultores lo conforma cinco (5) profesionales con estudios de pregrado y/o postgrado en el área ambiental que hacen parte de la nómina de la empresa y aproximadamente diez (10) consultores externos que trabajan en proyectos específicos. En la Figura 1 se presenta el organigrama de la compañía.

Figura 1. Estructura organizacional de la empresa Consultoría y Medio Ambiente Ltda.



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad C&MA Ltda. Documento Manual de Gestión. Versión 17, Noviembre 10 de 2009.

3.1.3 Misión. “Consultoría y Medio Ambiente Ltda., es una empresa de servicios y desarrollo de proyectos de ingeniería y consultoría ambiental, seguridad industrial y salud ocupacional (HSE) que apoya a la industria y al estado en la solución de problemas y mejoramiento de su desempeño ambiental, contribuyendo de esta forma a la protección y conservación del medio ambiente.

Para el logro de este propósito y el cumplimiento de nuestro compromiso con la comunidad, C&MA Ltda. Cuenta con el personal técnico y administrativo cuyos valores personales, conocimiento y compromiso, garantizan como resultado productos y servicios de alta calidad.”

3.1.4 Visión. “Convertirnos en el año 2010 en la empresa líder en innovación en la prestación de servicios de consultoría y desarrollo de proyectos ambientales, seguridad industrial y salud ocupacional (HSE) en Colombia.

### **3.1.5 Objetivos Corporativos.**

- o Diversificar el portafolio de servicios y productos con el fin de poder prestar un servicio integral a nuestros clientes.
  
- o Mantener altos estándares de calidad en nuestros productos y servicios a través de un programa de mejoramiento continuo de nuestros procesos que nos permita diferenciarnos por esta característica de la competencia.
  
- o Mantener programas de capacitación y contacto continuo con universidades y centros de investigación de Colombia, y el resto del mundo con el fin de conocer, implantar y ofrecer tecnologías y soluciones efectivas y económicas a los problemas ambientales de nuestros clientes.

## **3.2 MARCO TEÓRICO**

**3.2.1 Sistema de Gestión Estratégico.** “Un sistema de gestión estratégico amplio e integrado permite relacionar la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operativa. Este sistema tiene seis etapas principales:

### *Etapas 1: Desarrollo de la estrategia*

El sistema integrado de gestión empieza con el desarrollo de la estrategia por parte de los directivos. Durante este proceso, las empresas buscan una respuesta a las siguientes tres preguntas:

1. ¿De qué negocio participamos y por qué? (clarifique su misión, valores y visión): los ejecutivos empiezan el desarrollo de la estrategia con una afirmación del propósito de la organización (misión), la brújula interna que guía sus acciones (valores) y los resultados futuros a los que aspira (visión). Las

declaraciones de misión, valores y visión definen las pautas para formular y ejecutar la estrategia.

2. ¿Cuáles son los puntos clave? (realice un análisis estratégico): los directivos analizan la situación de sus entornos competitivos y operativos, en especial los cambios importantes que ocurrieron desde que se diseñó por última vez la estrategia. Tres fuentes aportan el input para esta actualización: el entorno externo (análisis PESTEL: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal); el entorno interno (análisis de procesos clave, como el estado de capital humano, las operaciones, la innovación y el despliegue tecnológico) y la marcha de la estrategia existente. La evaluación del entorno se resume en una tabla DAFO de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que identifica un conjunto de líneas estratégicas que deben ser encaradas por la estrategia.

El equipo directivo desarrolla y comunica un conjunto de pautas, al que se denomina agenda del cambio estratégico, que explica la necesidad de los cambios a introducir en la estrategia.

3. ¿Cómo podemos competir mejor? (formule la estrategia): en la etapa final los ejecutivos cran una estrategia que contempla estos temas:
  - ¿En qué nichos vamos a competir?
  - ¿Qué propuesta de valor para el cliente nos diferenciará en esos nichos?
  - ¿Cuáles son los procesos clave que crean la diferenciación en la estrategia?
  - ¿Cuáles son las capacidades de capital humano requeridas por la estrategia?
  - ¿Cuáles son los facilitadores tecnológicos de la estrategia?

### *Etapa 2: Planificación de la estrategia*

En esta etapa los directivos planifican la estrategia desarrollando objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas, presupuestos que guían la acción y la asignación de recursos. En general, las empresas consideran cinco preguntas en esta etapa:

1. ¿Cómo describimos nuestra estrategia? (cree mapas estratégicos): la estrategia incluye varias dimensiones de cambio organizativo de las mejoras de productividad a corto plazo a la innovación a largo plazo. El mapa estratégico brinda una representación visual de una página de todas las dimensiones estratégicas, que ahora denominados líneas estratégicas. A las empresas les resulta difícil gestionar el desempeño simultáneo de los 15 a 25 objetivos de un mapa estratégico típico. Ahora, agrupan los objetivos relacionados de cuatro a seis líneas estratégicas que representan los principales componentes de la estrategia. Al desarrollar un mapa estratégico en torno de un conjunto de líneas estratégicas, los ejecutivos pueden planificar y gestionar por separado cada uno de los componentes clave de la estrategia pero todavía deben lograr que funcionen de manera coherente. Los temas que conciernen a las funciones y las unidades de negocio también respaldan al enfoque sin fronteras necesario para una ejecución exitosa de la estrategia.
2. ¿Cómo medimos nuestro plan? (seleccione indicadores y metas): en esta etapa, los directivos convierten a los objetivos definidos en los mapas y líneas estratégicas en un BSC de indicadores, metas y brechas. La brecha de valor general, definida habitualmente por la declaración de visión ambiciosa durante el desarrollo de la estrategia, se divide a su vez en brechas que cada línea estratégica debe cerrar en el transcurso de tres a cinco años.
3. ¿Qué programas de acción necesita nuestra estrategia? (elija las iniciativas estratégicas): las iniciativas estratégicas son programas de acción destinados a alcanzar el desempeño buscando en los objetivos del mapa estratégico. Es imposible analizar las iniciativas de manera aislada. Deben ser consideradas como un portafolio de acciones complementarias, cada una de las cuales debe implantarse con éxito para que la compañía alcance las metas de sus líneas y la meta estratégica general.



4. ¿Cómo financiamos nuestras iniciativas? (cree un STRATEX): para ejecutar la estrategia es necesario ejecutar simultáneamente y de manera coordinada un portafolio de iniciativas. Esto requiere fondos explícitos para los portafolios de iniciativas. El sistema de presupuesto tradicional se focaliza en los recursos suministrados a las funciones organizativas y unidades de negocio existentes, y en la responsabilidad y el desempeño de estas unidades. Las inversiones estratégicas para las iniciativas que transponen las funciones y unidades de negocio deben ser eliminadas de los presupuestos operativos y administradas por separado por el equipo ejecutivo. La creación de una categoría especial de presupuesto llamada STRATEX (gastos estratégicos) facilita este proceso.
5. ¿Quién liderará la ejecución de la estrategia? (cree equipos de trabajo basados en las líneas): las empresas están incorporando una nueva estructura de responsabilidad para la ejecución de la estrategia mediante las líneas estratégicas. Asignan ejecutivos para que sean responsables de las líneas, les aportan fondos con ESTRATEX, y los respaldan con equipos de líneas formados con integrantes de toda la organización. Los responsables y los equipos de líneas aportan retroalimentación sobre la ejecución de la estrategia dentro de cada tema y son responsables de dicha ejecución.

*Etapas 3: Alineamiento de la organización con la estrategia*

Para capturar los beneficios completos de una organización con negocios y funciones múltiples, los ejecutivos deben relacionar la estrategia de la compañía con las estrategias de sus unidades funcionales y de negocio individuales. Todos los empleados deben entender la estrategia y estar motivados para ayudar a la empresa a triunfar con ella. Las compañías deben dar respuesta a tres preguntas durante el proceso de alineamiento:

1. ¿Cómo podemos asegurarnos de que todas las unidades organizativas estén alineadas? (alineee las unidades de negocio): la estrategia suele definirse a nivel de la unidad de negocio individual. Pero las empresas constan, en general, de múltiples unidades de negocio u operativas. La

estrategia a nivel corporativo define como integrar las estrategias de las unidades de negocio individuales para crear las sinergias de las que carecen las unidades que funcionan de manera independiente entre sí. La estrategia corporativa es descrita por un mapa estratégico que identifica las fuentes específicas de las sinergias. Luego, los directivos pueden desplegar el mapa verticalmente a las unidades de negocio, cuyas estrategias pueden entonces relejar uno los objetivos relacionados con sus estrategias locales, dos los objetivos que se integran a la estrategia corporativa y las estrategias de otras unidades de negocio.

2. ¿Cómo alinearnos a las unidades de soporte con las estrategias de la unidad de negocio y la estrategia corporativa? (alinee las unidades de soporte): los ejecutivos suelen tratar a las unidades de soporte y a las funciones del personal corporativo como centros de gastos discrecionales, es decir cómo departamento de gastos generales cuyo objetivo es minimizar los gastos operativos. Como resultado, las estrategias y las operaciones de las unidades de soporte no se alinean bien con las de la empresa y las unidades de negocio a las que se supone que respaldan. La ejecución exitosa de la estrategia requiere que las unidades de soporte logren alinear sus estrategias con las estrategias creadoras de valor de la compañía y de sus unidades de negocio. Las unidades de soporte deberían negociar acuerdos de nivel de servicio con las unidades de negocio para definir el conjunto de servicios que brindarán. La creación de mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte, basados en los acuerdos de nivel de servicio, permiten a cada unidad definir y ejecutar una estrategia que mejore las estrategias que están implementando las unidades de negocio.
3. ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia? (alinee a los empleados): en última instancia los empleados son los que mejoran los procesos y ejecutan los proyectos, programas e iniciativas requeridos por la estrategia. Deben entenderla para que puedan relacionar con éxito sus operaciones diarias con la estrategia. Los

empleados no pueden ayudar a implantar una estrategia si no la conocen o no la entienden. Las empresas utilizan programas de comunicación formales (“comunicar siete veces de siete maneras diferentes”) para ayudar a los empleados a entender la estrategia y motivarlos para que la alcancen. Los directivos fortalecen el programa de comunicación alineando los objetivos personales y los incentivos de los empleados con los objetivos estratégicos corporativos y de las unidades de negocio. Además, los programas de capacitación y desarrollo profesional ayudan al personal a conseguir las competencias que necesitan para una ejecución exitosa de la estrategia.

#### *Etapas 4: Planificación de las operaciones*

Una característica distintiva del sistema amplio de gestión descrito es la relación explícita entre la estrategia a largo plazo y las operaciones diarias. Las organizaciones deben alinear sus actividades de mejora de procesos con las prioridades estratégicas. Además, la asignación de recursos para el funcionamiento del negocio debe ser consistente con el plan estratégico. Durante el proceso de planificación operativa, los directivos deben considerar las siguientes dos preguntas clave:

1. ¿Qué mejoras a los procesos de negocios son más críticas para ejecutar la estrategia? (mejore los procesos clave): los objetivos de la perspectiva de los procesos del mapa estratégico representan la forma en que se ejecutará la estrategia. Las líneas estratégicas del mapa se originan en los procesos clave definidos en el mapa. Por ejemplo, el tema estratégico “crecer mediante la innovación” requiere un desempeño sobresaliente del proceso de desarrollo de nuevos productos. Algunas mejoras a los procesos están diseñadas para cumplir con los objetivos de reducción de costes y mayor productividad de la perspectiva financiera, mientras que otras se focalizan en sobresalir en los objetivos sociales y normativos. Las empresas deben focalizar sus programas de la calidad total, six sigma y reingeniería en mejorar el desempeño de los procesos identificados como críticos para

brindar las mejoras deseadas en los objetivos financieros y del cliente de la estrategia.

2. ¿Cómo relacionamos la estrategia con los planes y presupuestos operativos? (desarrolle el plan de capacidad de recursos): los planes de mejora de los procesos y las metas e indicadores estratégicos de alto nivel del BSC deben convertirse en un plan operativo para el año. Este plan tiene tres componentes: Una proyección detallada de las ventas, un plan de capacidad de recursos y los presupuestos de gastos operativos y gastos de capital.

#### *Etapas 5: Control y aprendizaje*

Una vez definida, planificada y relacionada la estrategia con un plan operativo amplio, la empresa comienza a ejecutar sus planes estratégico y operativo, controla los resultados de desempeño y actúa para mejorar las operaciones y la estrategia sobre la base de la nueva información y el aprendizaje. Las empresas utilizan reuniones de revisión de las operaciones para examinar el desempeño de los departamentos y las funciones para resolver los problemas nuevos o persistentes. También realizan reuniones de revisión de la estrategia para discutir los indicadores y las iniciativas del BSC de la unidad y evaluar el progreso en la ejecución de la estrategia y las barreras que se interponen con ella. Al separar ambas reuniones, las organizaciones evitan el escollo de que los asuntos operativos y tácticos de corto plazo impidan las discusiones de la implantación y adaptación de la estrategia. Las dos reuniones encaran diferentes preguntas:

1. ¿Están las operaciones bajo control? (realice reuniones de la revisión de las operaciones): las empresas convocan a estas reuniones para revisar el desempeño a corto plazo y responde a los problemas recién identificados que necesitan atención inmediata. Las reuniones de revisión operativa son compatibles con la frecuencia a la que se generan los datos sobre las operaciones y con la velocidad a la que se generan los datos sobre las operaciones y con la velocidad a la cual la gerencia desea responder a los

datos de ventas y operaciones, además de un sinnúmero de otros temas tácticos que surgen continuamente. Las reuniones de revisión operativa son, en general, de carácter departamental o funcional y combinan el conocimiento técnico y la experiencia de los empleados para resolver los problemas diarios de departamentos como ventas, compras, logística, finanzas y operaciones. Estas reuniones deberían ser breves, muy focalizadas, impulsadas por los datos y orientadas a la acción.

2. ¿Estamos ejecutando bien la estrategia? (realice reuniones de revisión de la estrategia): En general, las compañías programan este tipo de reuniones sobre una base mensual para convocar al equipo de líderes para que analice la marcha de la estrategia. El equipo discute si la ejecución de la estrategia sigue su curso normal, detecta donde hay problemas de implantación, intenta determinar por qué existen estos problemas, recomienda acciones para corregir la causa y asigna responsabilidades para alcanzar el desempeño definido. Si analizamos a la estrategia y la resolución de problemas bajo la lente del ciclo PHVA, las reuniones de revisión de la estrategia serían el “verificar y actuar” de la ejecución de la estrategia. Los dueños de los temas distribuyen los datos sobre los indicadores e iniciativas del BSC antes de la reunión. El tiempo de la reunión se destina a la discusión y selección de los planes de acción para los puntos que surgieron desde la última reunión de revisión. Dado que la discusión minuciosa de cada objetivo, indicador e iniciativa del BSC requeriría demasiado tiempo en cada reunión mensual, las empresas organizan ahora estas reuniones por tema estratégico y cubren en profundidad uno o dos de ellos en cada reunión.

#### *Etapa 6: Prueba y adaptación de la estrategia*

Además de las reuniones frecuentes de revisión de la estrategia y de las operaciones, la empresa necesita implantar una reunión independiente que pruebe si las presunciones estratégicas fundamentales siguen siendo

válidas. Desde la última revisión y actualización importante de la estrategia, la empresa tiene acceso a datos adicionales de sus cuadros de mando operativos y a los indicadores mensuales del BSC, y cuenta con una nueva información sobre los cambios que ha sufrido el entorno competitivo y normativo, y con nuevas ideas y oportunidades que los empleados pueden haber aportado. La revisión de prueba y adaptación de la estrategia considera la siguiente pregunta fundamental:

1. ¿Está funcionando nuestra estrategia? (realicen una reunión de prueba y adaptación de la estrategia): periódicamente, el equipo ejecutivo se reúne para cuestionar y desafiar la estrategia y, si resulta necesario, para adaptarla. Las empresas deberían realizar una reunión de prueba y adaptación como mínimo una vez al año y quizá hasta trimestralmente (según la velocidad de la dinámica competitiva, tecnológica y de consumo de la industria). En esta reunión, el equipo directivo evalúa el desempeño de su estrategia y considera las consecuencias de los cambios recientes ocurridos en el entorno externo. De hecho, probar y adaptar la estrategia existente debería ser parte del análisis estratégico realizado durante el primer proceso del sistema de gestión. Esta reunión debe recibir información sobre las condiciones externas actuales y sobre el entorno competitivo. Pero, además, la empresa tiene ahora múltiples inputs que describen los éxitos y fracasos de la estrategia existente. Cuando el equipo ejecutivo actualiza su estrategia, también modifica el mapa estratégico y el BSC de la organización y da inicio a un ciclo de planificación estratégica y ejecución operativa.”<sup>2</sup>

**3.2.2 Cinco Fuerzas de Porter.** “El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

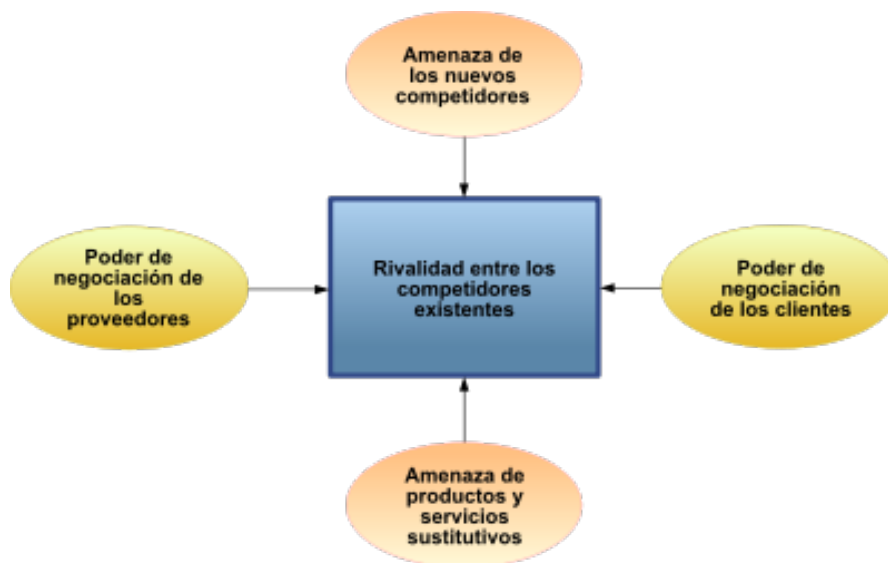
Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

---

<sup>2</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Execution Premium. Ediciones Deusto. España, 2008. Páginas 23 a 35.

- o Rivalidad entre competidores
- o Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- o Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- o Poder de negociación de los proveedores
- o Poder de negociación de los consumidores

Figura 2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: <http://sabuesoweb.subdominius.com>

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

- o Primer fuerza: Rivalidad entre competidores  
Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

o Segunda fuerza: Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

o Tercer fuerza: Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales.



La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

o Cuarta fuerza: Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

o Quinta fuerza: Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.”<sup>3</sup>

### **3.3 MARCO CONCEPTUAL**

- o **BSC (Balanced Scorecard):** sistema de gestión estratégico desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton que se ha convertido en la principal herramienta para traducir la estrategia en términos operativos y darla a conocer en todos los niveles de la organización. Es traducido al idioma español como CMI (Cuadro de Mando Integral).
- o **CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES:** técnica estadística utilizada para interrelacionar variables en estudio con el propósito de establecer sus valores de motricidad y dependencia.
- o **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:** es un instrumento mediante el cual se establecen los principales enfoques, logros esperados, indicadores, incidencia sobre el mapa estratégico y procesos en concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos.

---

<sup>3</sup> Artículo El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>

- o **DOFA:** herramienta analítica que resalta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en un contexto interno y externo de la organización, orientada a determinar los factores clave para el éxito de la organización.
- o **ESTRATEGIA:** es el conjunto de planes de acción que elabora una empresa con el fin de lograr su misión, visión y objetivos.
- o **FACTOR CLAVE DE ÉXITO:** son los elementos que deben ser identificados y gestionados por las organizaciones para crear su ventaja competitiva.
- o **INDICADORES DE RESULTADO E INDUCTORES:** los indicadores de resultado reflejan los logros de acciones pasadas y proporcionan información acerca del nivel de logro de su objetivo correspondiente. Los inductores reflejan el desempeño de la organización y poseen una relación causa efecto con los indicadores de resultado ya que apalancan su consecución.
- o **MAPA ESTRATÉGICO:** elemento diferenciador del BSC como sistema de gestión estratégico que describe de manera clara y visual las relaciones causa-efecto entre las perspectivas y objetivos de una organización.
- o **MISIÓN:** razón de ser de la empresa. Es la finalidad que explica la existencia de una organización y contiene, entre otros, información sobre los productos o servicios, los clientes, los valores esenciales de la organización, la tecnología utilizada, la imagen.
- o **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** propósitos muy concretos de la situación futura deseada en una organización, es el insumo principal en la construcción del mapa estratégico, seguido de sus relaciones causales.
- o **PERSPECTIVA:** dimensiones sobre las cuales se puede ver el funcionamiento estratégico de una organización. La metodología plantea cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, de los procesos y de la innovación y aprendizaje. La

perspectiva de responsabilidad social empresarial hoy por hoy, empieza a ser parte de los diseños estratégicos de las organizaciones que desean ser socialmente responsables.

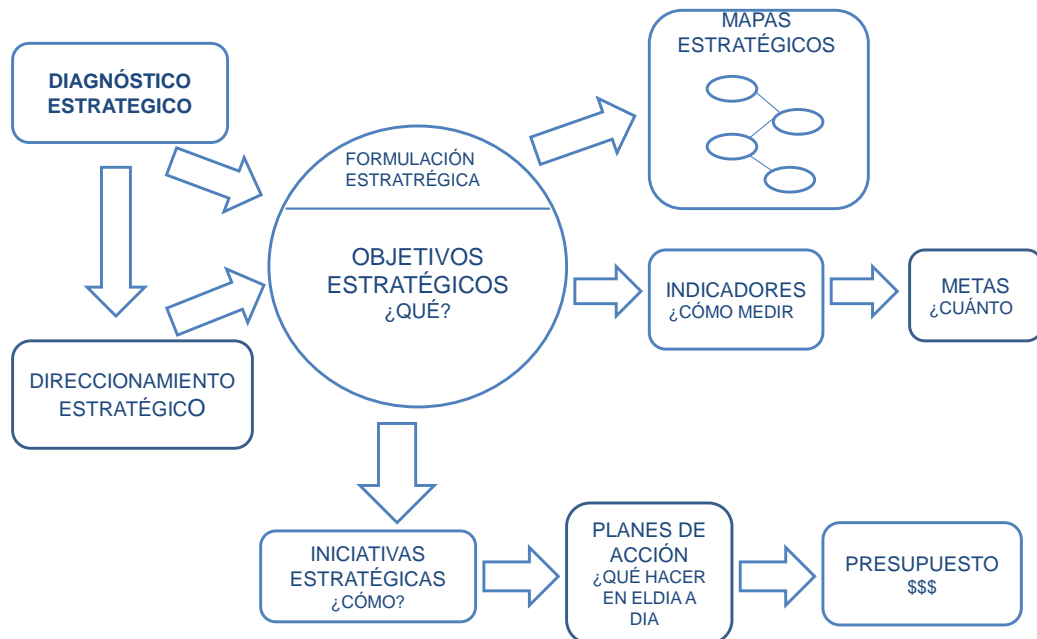
- o **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** decisiones de alto nivel, globales, que se relacionan con las direcciones básicas de la organización y la manera en que se utilizan los recursos.
- o **PROCESO:** conjunto de actividades interrelacionadas que con el apoyo de recursos económicos, humanos, tecnológicos y técnicos, transforman unos insumos creando valor a un producto o servicio parcial o final.
- o **PROPUESTA DE VALOR:** conjunto de atributos que las organizaciones se comprometen a entregar a sus clientes para generar valor y que al ser percibidos, aceptados y legitimados se generan relaciones gana gana, de fidelidad y satisfacción.
- o **RELACIÓN CAUSAL:** tipo de relación que asocia dos conceptos de manera lógica, uno de los cuales se refiere a la causa y el otro a la consecuencia o efecto. Es uno de los elementos esenciales del BSC.
- o **TEMA ESTRATÉGICO:** microelemento del mapa estratégico que normalmente está relacionado con los procesos internos críticos que debe desarrollar la organización para cumplir con la propuesta de valor.
- o **VECTOR ESTRATÉGICO:** conjunto de objetivos estratégicos que hacen parte de un tema estratégico y que están conectados de manera vertical por unas relaciones causa efecto, perfectamente definidas.
- o **VISIÓN:** define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

## 4. METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La metodología aplicada en el presente proyecto se presenta gráficamente a continuación:

Figura 3 Metodología Sistema Gerencial Estratégico

### METODOLOGÍA SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO



#### 4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

“El diagnóstico estratégico toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos estratégicos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas. Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del

entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa se puede formular la estrategia.”<sup>4</sup>

Una de las herramientas más utilizadas es la matriz DOFA la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa.

Figura 4. Metodología Sistema Gerencial Estratégico

## METODOLOGÍA SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO



<sup>4</sup> Francés, Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa. Con el Cuadro de Mando Integral. Prentice Hall. México, 2006. Páginas 24 y 25.

#### **4.1.1 Diagnóstico Interno Estratégico.**

##### **o Análisis del Negocio**

Consultoría y Medio Ambiente compete en el sector de los servicios profesionales con especialidad en el medio ambiente. La empresa realiza consultoría ambiental para la industria petrolera enfocada hacia el licenciamiento y viabilidad de los proyectos petroleros del upstream<sup>5</sup> como programas sísmicos, perforación exploratoria, explotación de campos petroleros y transporte y conducción del hidrocarburo desde los centros de producción hacia los centros de refinación o venta.

##### **o Mercado**

El mercado de Consultoría y Medio Ambiente está enfocado en el territorio nacional (Colombia) específicamente en las áreas de exploración y explotación petrolera como es el norte del país especialmente el Cesar, Santanderes, Llanos orientales, Putumayo, Tolima, Cauca, entre otros.

##### **o Clientes**

Segmento en Servicios ambientales, consultoría enfocada al sector petrolero. Dentro de este sector encontramos las compañías operadoras, las cuales se clasifican en:

- a. Grandes: Empresas que producen más de 100.000 barriles diarios de crudo.
- b. Medianas: Producen entre 15.000 y 100.000 barriles diarios de crudo
- c. Pequeñas: Producen menos de 15.000 barriles diarios de crudo.

---

<sup>5</sup> Upstream: corriente arriba: se refiere a las actividades que comprenden la exploración, explotación y transporte de hidrocarburo. El upstream termina cuando el hidrocarburo llega a los centro de refinación.

#### o Productos y Servicios

Los principales productos son los estudios requeridos por las autoridades ambientales para darle viabilidad a un proyecto petrolero tales como: Estudios de Impacto Ambiental, Planes de Manejo Ambiental, Planes de Contingencia, Diagnóstico Ambientales de Alternativas.

Estos productos se han ido convirtiendo poco a poco en productos commodities (indiferenciados) en los que los factores más críticos durante la contratación de los mismos son: el tiempo y el precio. Esto ha traído como consecuencia que estudios que a mediados de los noventa costaban cerca de los trescientos millones de pesos, hoy en día tengan costos entre cincuenta y cien millones, con una marcada disminución de la rentabilidad de los mismos. Para complementar el panorama de este sector, algunas compañías contratantes, especialmente las estatales en el marco de la transparencia, han optado por decidir las licitaciones sorteando por medio de balotas la adjudicación de los proyectos entre algunas compañías que han sido previamente invitadas y que cumplen con unos requisitos mínimos. Aquí solo la suerte es el único diferenciador entre unos y otros.

Por otra parte la empresa desarrolla Interventorías HSE para los campos petroleros en operación. La interventoría consiste en monitorear los aspectos de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente durante las operaciones del cliente y a partir de esto generar los respectivos informes (ICAS) requeridos por el Ministerio del Medio Ambiente.

#### o Necesidades del mercado

Las necesidades de los clientes de Consultoría y Medio Ambiente pueden clasificarse en dos:

La primera, es el cumplimiento del marco legal ambiental exigido en Colombia lo cual permite la viabilidad y licenciamiento de los proyectos petroleros.



La segunda, es la Responsabilidad Social Empresarial la cual genera en las empresas el deseo de mantener un adecuado desempeño ambiental de sus operaciones.

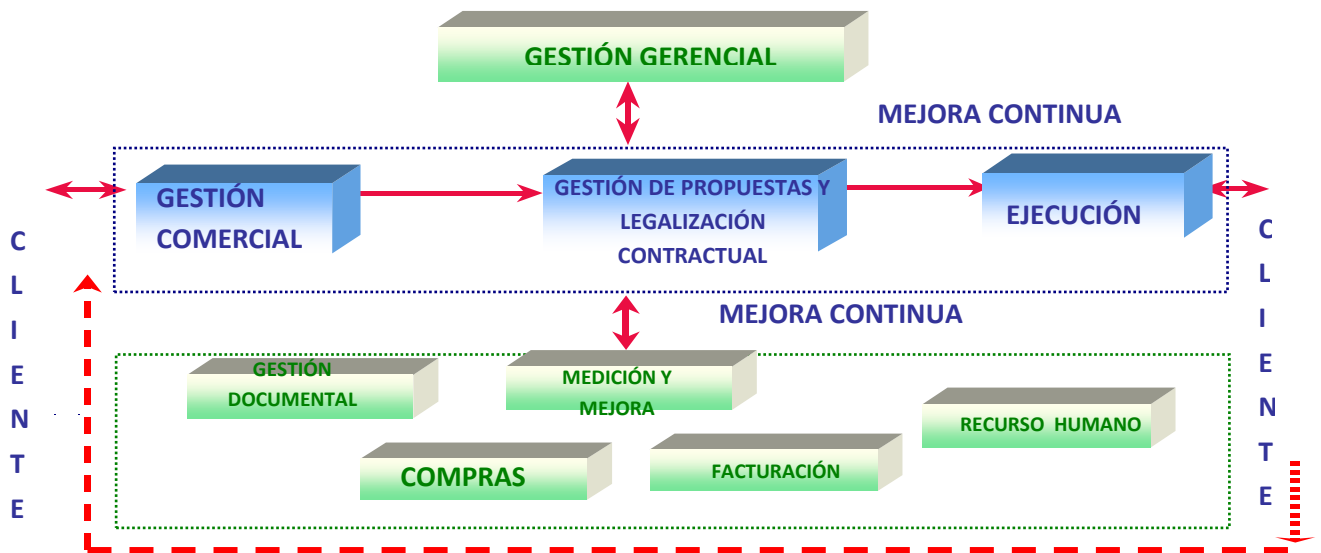
o **Procesos**

En Consultoría y Medio Ambiente Ltda., se han identificado nueve (9) procesos que comprenden diversas actividades y recursos relacionados con la operación de la empresa y que por ende están directamente implicados con la calidad del servicio ofrecido. Estos procesos están agrupados así:

- o **PROCESOS GERENCIALES:** son aquellos procesos relacionados con la gestión de la Gerencia para el desarrollo e implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad y Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente. En la empresa se ha identificado un proceso bajo este perfil, designado como Proceso de Gestión Gerencial.
- o **PROCESOS OPERATIVOS:** los procesos operativos, también conocidos en conjunto como la cadena de generación de valor, son aquellos inherentes al funcionamiento de la empresa y que por lo tanto deben ser puestos en marcha para lograr el cumplimiento de los servicios ofrecidos. Estos procesos son: Gestión Comercial, Gestión de propuestas y Legalización Contractual y Ejecución.
- o **PROCESOS DE CALIDAD Y SOPORTE:** corresponden a los procesos que apoyan el funcionamiento de los procesos operativos, ya sea desde el enfoque de los requisitos de los sistemas de gestión o desde el enfoque administrativo. Estos procesos son: Gestión Documental, Medición y Mejora, Recurso Humano, Compras y facturación y recaudo.

El mapa de procesos también presenta aquellas interacciones que se generan entre los diferentes procesos y grupos de procesos, mostrando las relaciones existentes y la dirección en que éstas se dan. El funcionamiento de estos procesos se da en un marco en el cual el Cliente es quien activa el Sistema y es el mismo quien finalmente recibe el servicio realizado, retroalimentando nuevamente la operación global del mismo sistema. Igualmente se evidencia la permanente dinámica de mejora continua que el Sistema requiere para su eficaz funcionamiento.

Figura 5. Mapa de Procesos de la Empresa Consultoría y Medio Ambiente Ltda.



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad C&MA Ltda. Documento Manual de Gestión. Versión 17, Noviembre 10 de 2009.

#### o Outsourcing

La empresa no subcontrata sus procesos. Tanto los procesos gerenciales, misionales y de apoyo son desarrollados por la compañía. Para C&MA es importante mantener un control sobre todos los procesos ya que todos se relacionan con la prestación del servicio de forma directa. De igual manera

tercerizar un proceso en una empresa del tamaño de C&MA podría resultar igual o más costoso.

### **o Propuesta de Valor Actual**

“La propuesta de valor se compone de un conjunto de elementos que determina el valor que percibe el comprador. Estos incluyen los atributos del producto, sea un bien o servicio, la imagen de la empresa y la relación entre la empresa y el cliente. Los atributos comprenden las funciones del producto, su calidad, su precio y el tiempo.”<sup>6</sup>

La propuesta de valor actual de C&MA se compone de los siguientes atributos:

- o Precio: Valor monetario asignado al servicio, pagado por el cliente para recibir a cambio un beneficio, resolver un problema, satisfacer una necesidad o cumplir un deseo.
- o Tiempo de entrega: Espacio de tiempo que transcurre desde el momento en que el cliente solicita el servicio, hasta que satisface su necesidad específica.
- o Sistemas de Aseguramiento (Certificaciones de Calidad): Acreditación ISO 9001:2008 que certifica la prestación del servicio bajo procedimientos y estándares establecidos que permiten el aseguramiento de la calidad.
- o Sistemas de Aseguramiento (Certificaciones de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente): Acreditación que certifica la prestación del servicio bajo procedimientos y estándares establecidos que permitan minimizar la exposición e impacto a los riesgos que pueden estar expuestos los trabajadores y clientes de la organización. Igualmente certifica la prestación del servicio bajo estándares establecidos que permiten controlar los aspectos e impactos ambientales minimizando o eliminando el daño al Medio Ambiente.
- o Profesionales idóneos: Conocimientos, habilidades, comportamientos y competencias que ha acumulado el grupo de trabajo durante el proceso de prestación del servicio.
- o Calidad del servicio: Cumplimiento de estándares establecidos que ayudan a ofrecer un servicio integral, que facilita cumplir las expectativas de los clientes y proporcionar soluciones a su medida; a su vez incluye tres aspectos críticos

---

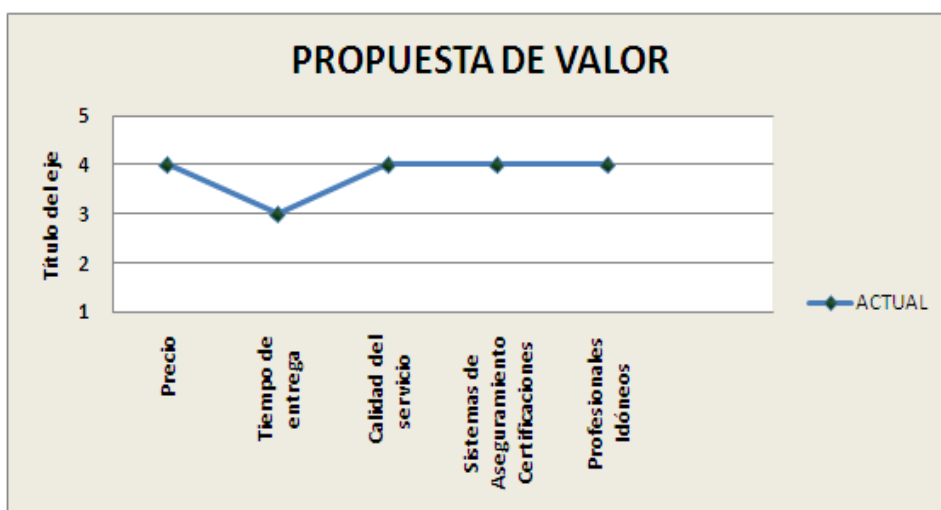
<sup>6</sup> Estrategia y Planes para la Empresa, Antonio Frances, página 144.

en la prestación del servicio: la calidad de los informes, experiencia de la firma y acompañamiento al cliente. En calidad de los informes se contempla procesos certificados de levantamiento, evaluación y análisis de la información que permiten arrojar resultados cuantitativos y cualitativos que cumplen las exigencias de los entes reguladores y son de fácil interpretación para nuestros clientes. La experiencia de la empresa, la cual está determinada por los años de operación en el mercado y/o el número de proyectos ejecutados en cada uno de los servicios ofrecidos, y el acompañamiento al cliente durante la prestación del servicio en el cual se brinda soporte y solución efectiva a todos los requerimientos e inquietudes que se presentan.

En la Figura 6 se observa la curva de valor actual de C&MA la cual se obtuvo a partir de calificar el estado actual de los atributos de la propuesta de valor de la empresa. Los atributos se calificaron de 1 – 5 teniendo en cuenta la fortaleza o debilidad del atributo. La tabla de calificación utilizada se presenta a continuación:

PUNTAJE	CALIFICACION
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Medio
4	Alta
5	Muy Alta

Figura 6. Curva de Valor Actual de la Empresa Consultoría y Medio Ambiente Ltda.



### **o Factores Críticos de Éxito**

“Los factores críticos de éxito, FCE, se definen como aquellas capacidades claves de la empresa confirmadas por la experiencia como de particular importancia para el éxito competitivo en la industria o sector considerado. Se puede decir que son aquellas capacidades indispensables para el éxito en determinada industria o sector.”<sup>7</sup>

Para obtener los factores críticos de éxito de C&MA se consultaron las dos cabezas visibles de la organización, el Gerente General y el Director de Área Técnica, quienes son las personas al interior de la empresa con mayor conocimiento del sector de la consultoría ambiental.

Los Factores Críticos de Éxito definidos para C&MA son:

- o Precio: Se considera una fortaleza si el valor ofertado es el más bajo del mercado.
- o Tiempo de entrega: Se considera una fortaleza si se cumple con los tiempos contractuales establecidos con el cliente.
- o Actualización constante de normatividad: Se considera una fortaleza cuando la empresa conoce y aplica los requisitos establecidos por la ley para la elaboración de los estudios.
- o Sistemas de aseguramiento (Certificaciones): Se considera una fortaleza si la empresa cuenta con las siguientes certificaciones: ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004, RUC.
- o Calidad del servicio: Este factor incluye aspectos tales como: experiencia de la firma, consultores idóneos, acompañamiento al cliente, innovación en estructura, presentación y contenido de los informes. Se considera fortaleza si la presencia de los factores mencionados anteriormente es alta.

---

<sup>7</sup> Francés, Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa. Con el Cuadro de Mando Integral. Prentice Hall. México, 2006. Páginas 168.

### o **Matriz de Perfil Competitivo**

Una herramienta que permite determinar la importancia relativa de cada factor crítico para el éxito en la industria y comparar la fortaleza o debilidad de la empresa y la competencia con respecto a los factores críticos de éxito es la matriz de perfil competitivo.

La matriz de perfil competitivo se construyó teniendo en cuenta los factores críticos de éxito definidos anteriormente y los cuatro (4) principales competidores de la empresa en el sector de consultoría ambiental.

La ponderación que se le asignó a los factores críticos de éxito se hizo a partir de una puesta en común con los directivos de la compañía, quienes de acuerdo a su conocimiento del negocio y su criterio objetivo, por consenso llegaron a los porcentajes presentados en la Tabla 1.

De igual forma se obtuvo la calificación para cada uno de los factores tanto para la compañía como para la competencia, obteniendo como resultados los valores registrados en la Tabla 1.

Se puede evidenciar que C&MA ocupa el tercer lugar con una calificación de 3,875. Por otra parte Geocol obtiene la mayor calificación ubicándola como la compañía más competitiva del sector de Consultoría Ambiental con una propuesta de valor basada en el precio.

Sin embargo, cabe aclarar que Geoingeniería es la compañía más reconocida en el sector por la calidad de los informes, tiempos de entrega y actualización constante de normatividad, igualmente es la compañía con los precios más altos lo que permite concluir que el mercado objetivo valora otros atributos diferentes a precio.

La matriz permite concluir que los factores sobre los cuales C&MA debe concentrar sus acciones de mejora son tiempos de entrega seguido de calidad del servicio. Cabe aclarar que la calificación de este último factor no corresponde a una debilidad, sin embargo es sujeto de mejora.

Se observa que el factor precio es determinante a la hora de medir la competitividad de las empresas en el sector y C&MA debe trabajar en potencializar esta fortaleza baja.

Los resultados obtenidos demuestran que la posición de C&MA en el mercado es aceptable, sin embargo es un indicador claro de que su permanencia en él, esté sujeta a que mantenga sus fortalezas y potencialice los factores más débiles.



Tabla 1. Factores Críticos de Éxito Sector de Consultoría Ambiental

Factor crítico de éxito	Ponderación	C&MA	C.P.	GEOINGENIERIA	C.P.	GEOCOL	C.P.	STRYCON	C.P.	ECOFORREST	C.P.
Precio	30%	4	1.2	3	0.9	6	1.8	3	0.9	4	1.2
Tiempo de entrega	25%	3	0.75	5	1.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75
Actualización de Normatividad	10%	4	0.4	5	0.5	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Calidad del Servicio	25%	4,5	1.125	4,5	1.125	4	1	3	0.75	2,5	0.62
Sistemas de Aseguramiento (Certificaciones)	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3.875</b>		<b>4.175</b>		<b>4.35</b>		<b>3.2</b>		<b>3.37</b>

#### 4.1.2 Diagnóstico Externo Estratégico

##### o Análisis de la Competencia

Consultoría y Medio Ambiente compite en el sector de los servicios profesionales con especialidad en el medio ambiente. Algunos de los jugadores más importantes del sector se presentan a continuación siendo Geingeniería la empresa más importante en el sector con un promedio de ventas anuales de \$20.000.000.000 millones de pesos. Cabe resaltar que Geocol Consultores hoy en día, se ha convertido en la empresa más competitiva gracias a su propuesta de valor basada en bajo precio, lo cual le está permitiendo acercarse a los primeros lugares en ventas dentro del sector.

Tabla 2. Principales Competidores del Sector de la Consultoría Ambiental

<b>Empresa</b>
Geingeniería
Geocol Consultores
SGI Ltda.
Auditoría Ambiental Ltda.
Gradex Ingeniería
Ecoforest Ltda.
HSE Services Ltda.
Ingeniería Strycon S.A.S
Plare Ltda.

El sector de la consultoría ambiental en Colombia se caracteriza por tener una intensidad competitiva alta, las empresas que luchan por este mercado se pueden clasificar en tres (3) grupos:

Grandes Jugadores: Estas son empresas de consultoría grandes que se dedican a diferentes tipos de consultoría y que como parte de la diversificación de su

negocio cuentan con unidades ambientales para licitar en esta especialidad. Entre las más destacadas podemos mencionar a Strycon, Plare, Geoingeniería. En total podrían ser cerca de 5 empresas de este tipo que hacen parte del sector.

Jugadores Medianos: Son compañías dedicadas al sector ambiental que en su portafolio incluyen otros servicios de ingeniería. En su mayoría tienen una edad aproximada de diez años o más y cuentan con una infraestructura instalada. Dentro de las más destacadas podemos mencionar a empresas como: Geocol, Auditoría Ambiental, H.S.E. Services, Ecoforest, Gradex, SGI, entre otros. En total en este grupo podemos ubicar acerca de 15 empresas.

Jugadores Pequeños: Son empresas formadas con menos diez años de experiencia, en general por personas recién egresadas de postgrados ambientales (maestrías o especializaciones), por profesionales que manejan los temas ambientales en grandes empresas y que han decidido independizarse y por profesionales con empresas dedicadas a diversos negocios y tienen conocimiento en temas ambientales. Por lo general funcionan con costos operativos fijos muy bajos, no tiene trabajadores en nómina y las que los tienen no en un número mayor a cinco. Entre las más importantes podemos mencionar Geocing, Procyg, Miyo E.U, IB Ingeniería, LV Ingeniería, etc. En total en todo el país pueden ser más de 80 compañías las que funcionen con este esquema.

Los actores que se encuentran en el mercado son empresas de consultoría que se pueden dividir en:

- o Grandes: Facturan más de \$4.000 millones de pesos en el año.
- o Medianas: Facturan entre \$1.500 y \$4.000 millones de pesos en el año.
- o Pequeñas: Facturan menos de \$1.500 millones de pesos en el año.

Los resultados del análisis de los principales competidores de C&MA se presentan a continuación:

Tabla 3. Análisis de la Competencia del Sector de la Consultoría Ambiental

Empresa	Geoingeniería	Geocol Consultores	SGI	Gradex Ingeniería	Ingeniería Strycon	Auditoría Ambiental
Antigüedad	Más de 20 años	17 Años	16 años	23 años	Más de 19 años	13 años
Portafolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Gerencia de Proyectos</li> <li>o Ingeniería Civil</li> <li>o Medio Ambiente</li> <li>o Supervisión e interventoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Estudios Ambientales y Socioeconómicos</li> <li>o Obras Civiles</li> <li>o Geología y Minería</li> <li>o Interventoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Medio Ambiente</li> <li>o Ingeniería</li> <li>o Geociencias</li> <li>o Gestión Social</li> <li>o Seguridad Industrial</li> <li>o Interventoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Medio Ambiente</li> <li>o Administración de obras civiles</li> <li>o Ingeniería</li> <li>o Estudios Básicos</li> <li>o Interventoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Gerencia de proyectos</li> <li>o Diseños de Ingeniería</li> <li>o Estudios Arquitectónicos</li> <li>o Medio Ambiente</li> <li>o Interventoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Ingeniería</li> <li>o Medio Ambiente</li> <li>o Interventoría</li> </ul>
Clientes	<p>ANGLOGOLD ASHANTI, BP EXPLORATION, CARBONES DEL CARIBE, CEPCOLSA, CEPESA, CERROMATOS, CONSORCIO COLOMBIA ENERGY, DPAE DRUMMOND, ECOPETROL, EGE HAINA, FALCONBRIDG, GOLDER, GRUPO C&amp;C ENERGIA, HOCOL, HUPECOL, INGEOMINAS, JICA, LUKOIL, META PETROLEUM, MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL, MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA, MONTECZ, MPX, NCR, NEXEN, OCCIDENTAL DE COLOMBIA, OCENSA, ODL, OILTANKING, PCI, PDVSA, PETROBRAS, PETROMINERAL ES, PETROTESTING, REPSOL, SOLANA, TERMOPAIPA, TGI, TIPIEL, TRANSCOGAS, UNIDAD DE PLANEACIÓN</p>	<p>ANH, AMOCO, AVANTE, BP, C&amp;C ENERGY, CEPCOLSA, CHEVRON, ECOPETROL, EMERALD, EOI, HARKEN, LUKOIL, NEXEN, OCCIDENTAL, PACIFIC RUBIALES, PETROBRAS, PETROSANTANDER, RANCHO HERMOSO, REPSOL, SEDEVAN, SHERIDAN, SOLANA, STRATUS OIL AND GAS, TALISMAN, TECNOPETROL, TEXACO, TURKISH PETROLEUM, VETRA</p>	<p>BP EXPLORATION, BRASPETRO, CINRCARBÓN, CI PRODECO, COLUMBU ENERGY, CAM, ECOPETROL, EMCOFUN, EMERALD ENERGY, HARKEN DE COLOMBIA, HOCOL, INVERSIONES OKALA, ISAGEN, KAPPA, LUKOIL, OCCIDENTAL, PACIFIC RUBIALES, PTROBRAS, PDVSA, RAMSHORN, RANCHO HERMOSO, SHELL, SOLANA, UNCOIL, VETRA</p>	<p>ANDINA DE GAS, BP EXPLORATION, BPXC, CDMB, ECOPETROL, EMERALD, HOCOL, OCCIDENTAL, OCENSA, PACIFIC RUBIALES, PETROBRAS, TERPEL, TGI, TRANSORIENTE</p>	<p>AMOCO, BP, EMERALD, CHEVRON, ECOPETROL, GHK, METAPETROLEUM, OCENSA, PRODECO, OMIMEX, SIPETROL, TEXAS PETROLEUM, TRITON</p>	<p>AMOCO, ARGOSY ENERGY, BP, CARDEL, CHEVRON, ECOPETROL, ESSO, CMS NOMECO, GAS CASANARE, HOCOL, NEXEN OCCIDENTAL, OCENSA, CRUDO PESADOS, PETROBRAS, PETROECUADOR, PLUSPETRO, SIPETROL, TALISMAN, TERPEL, TEXAS, TOTAL EXPLORATIE EN PRODUKTIE MIJ B.V., TRITON</p>

	MINERO ENERGÉTICA					
Proyectos Ejecutados	1900	300	300	500	1000	300
Precio	El más alto del mercado	El más bajo del mercado	Promedio	Promedio	Alto	Promedio
Ventas	>= \$20.000.000.000	>= \$ 10.000.000.000	>= 5.000.000.000	>= \$2.500.000.000	>= \$20.000.000	\$ >= 2.500.000.000
Propuesta de Valor	Imagen y Calidad del servicio	Precio Bajo	-----	-----	-----	-----
Sistemas de aseguramiento	ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001 y RUC	ISO 9001, OHSAS 18001 y RUC	ISO 9001 y RUC	ISO 9001, OHSAS 18001 y RUC	ISO 9001, OHSAS 18001 y RUC	ISO 9001, OHSAS 18001 y RUC

**o Análisis PESTEL (Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal)**

“El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. PESTEL está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. El PESTEL funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. El análisis PESTEL mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso.

Los factores analizados en PESTEL son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DOFA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).”<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Artículo Análisis DOFA y Análisis PESTEL. Autor Alan Chapman: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

“Los factores se clasifican en Seis bloques:

- o Político - Legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.
- o Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.
- o Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- o Tecnológicos: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.
- o Ecológicos: Incidencia en el medio ambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental inmediato y la biosfera.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Artículo Análisis PESTEL: [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_PEST](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST)

Tabla 4. Matriz Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal (MATRIZ PESTEL)

DIMENSIÓN	FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
<b>POLÍTICO-LEGAL</b>	Normatividad ambiental aplicable al sector hidrocarburos	X							X	
<b>ECONÓMICOS</b>	Crecimiento del sector de hidrocarburos	X						X		
	Precio internacional del petróleo		X						X	
	Inversión extranjera		X					X		
	Distorsión de precios en regiones de auge petrolero						X		X	
	Surgimiento de operadoras pequeñas explotando campos petroleros	X						X		
	Ranking regional del sector hidrocarburos		X						X	
	Conciencia Mundial Ambiental		X						X	
<b>SOCIOCULTURALES</b>	Conflicto Interno						X	X		
	Oferta de profesionales en las áreas del objeto de la empresa					X		X		
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Atraso en infraestructura vial		X						X	

Durante la elaboración del análisis PESTEL se tuvo en cuenta dos variables, Conciencia Ambiental Mundial y Conflicto Interno, las cuales no se incluyeron dentro del análisis por considerarse amenazas comunes para todas las empresas del país y por lo tanto no se puede ejecutar alguna acción para enfrentarlas.

**Conflicto interno:** Disputas internas entre fuerzas armadas, diferentes a las gubernamentales que se oponen al gobierno o a otras fuerzas armadas por motivos étnicos, políticos, económicos o religiosos, generando inestabilidad gubernamental.

**Diagnóstico:** el gobierno ha trabajado por velar la integridad y el no atropello de las comunidades instaladas en las áreas de influencia, además por la seguridad de todo el territorio nacional.

**Conciencia ambiental mundial:** Cultura ambiental responsable, basada en el amor por la vida, el cuidado de la biodiversidad, la defensa de la soberanía nacional y el equilibrio ambiental; que reconoce la contradicción entre la acumulación de ganancias derivadas de la explotación ambiental y la preservación del medio ambiente.

**Diagnóstico:** El ministerio de Ambiente junto al SINA (Sistema Nacional Ambiental) y las corporaciones autónomas regionales entre otras, están fortaleciendo la conciencia de los colombianos para que se cuide y proteja el medio ambiente.

4.1.3 Análisis y Diagnóstico Estratégico Interno y Externo. En este punto se analiza la situación de los entornos competitivos y operativos especialmente los cambios importantes que han ocurrido. Dos fuentes aportan información para este análisis el entorno externo (Matriz Perfil Oportunidades y Amenazas del Medio POAM) y el entorno interno (Matriz de las Capacidades Internas PCI). Esta evaluación se resume en una matriz DOFA a partir de la cual se identifican los objetivos estratégicos de la empresa.



“Las variables que se identifiquen en el análisis son clasificadas en las cuatro perspectivas estratégicas definidas por Kaplan y Norton, dentro de su metodología. Las perspectivas estratégicas son:”

- o Perspectiva Financiera: Está centrada en el Rendimiento del Capital Ocupado ROE y la generación de Valor Económico Agregado EVA que permitan lograr las expectativas de los inversionistas, maximizando el valor de la empresa en el mercado.
- o Perspectiva Clientes y Mercado: Está orientada a la satisfacción y rentabilización de los clientes a través de la propuesta de valor, lo que se convierte en el principal inductor de las estrategias de rentabilidad y crecimiento.
- o Perspectiva Procesos Internos: Está relacionada con los procesos estratégicos o misionales que definen el negocio y cómo se deben mejorar en la búsqueda de la excelencia y la efectividad operacional.
- o Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Organizacional: Esta perspectiva estratégica, que sustenta a las otras perspectivas, se centra en la excelencia de la gente, las tecnologías de información y comunicaciones utilizadas y una cultura de negocios ágil e innovadores.”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Material Gerencia Estratégica Alfonso Osorio Russi. Páginas 33, 35, 36, 37.

**o Matriz de Perfil de Capacidades Internas (Matriz PCI)**

Tabla 5. Matriz de Perfil de Capacidades Internas (Matriz PCI)

PERSPECTIVA FINANCIERA											
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
			A	M	B	B	M	A	A	M	B
Liquidez	Capacidad de la empresa de generar recursos para atender sus compromisos corrientes o de corto plazo.	Durante el 2008 y 2009 la facturación de los proyectos ejecutados fue inferior a la facturación proyectada para alcanzar el punto de equilibrio lo cual dejó a la empresa en condiciones críticas de liquidez						X	X		
Costos	Egreso que permite el funcionamiento de los factores productivos.	Se tiene definido que para la ejecución de un proyecto el porcentaje de los costos será del 70% del valor del proyecto					X		X		
Ingresos	Remuneración recibida por el desarrollo del objeto social u operacional de la empresa.	Durante el 2008 y 2009 el monto de los proyectos ejecutados estuvo por debajo de de las metas de ingresos propuestas						X	X		
Rentabilidad	El beneficio que un inversionista espera por el sacrificio económico que realiza comprometiendo fondos en una determinada alternativa.	La rentabilidad anual de los socios por el valor invertido es en promedio de 30%			X				X		

PERSPECTIVA CLIENTES											
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
			A	M	B	B	M	A	A	M	B
Proyectos	Proyectos ejecutados por la empresa	Número de proyectos ejecutados está por debajo del punto de equilibrio					X		X		
Satisfacción de los clientes	Grado de cumplimiento de las expectativas del cliente	En el último año la percepción promedio de satisfacción del cliente ha sido de 3,2 en una escala de 1 a 4		X					X		
Tiempo de entrega	Cumplimiento del tiempo de entrega	En el último año el indicador de tiempo de entrega es de 88%					X		X		
Imagen	Grado de reconocimiento de la empresa en el sector	La empresa se encuentra ubicada entre las diez (10) empresas de consultoría ambiental del Sector Hidrocarburos		X					X		
Pertinencia técnica del informe	Cumplir con los requisitos técnicos exigidos por la normatividad.	Durante los últimos cinco (5) años de funcionamiento de la empresa se han recibido ocho (8) autos de información de la ejecución de 21 Estudios de Impacto Ambiental lo que corresponde a que el 62% de los EIA realizados cumplieron con el total de los requisitos de normatividad		X					X		
Experiencia	Trayectoria en el mercado de la empresa	Frente al líder del sector C&MA ha realizado menor cantidad de proyectos y cuenta con menos años en el mercado lo cual es una desventaja en los procesos de licitación					X		X		

PERSPECTIVA PROCESOS											
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
			A	M	B	B	M	A	A	M	B
Infraestructura	Conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente	Se ha detectado la necesidad de modernizar la infraestructura informática actual					X			X	
Gestión Comercial	Adelantar acciones orientadas a la consecución de nuevos contratos de trabajo que permitan el funcionamiento de la empresa	La gestión comercial se encuentra actualmente centralizada en una persona quien a su vez ejerce las funciones de Gerente					X				X
Relaciones de valor	Generación de soluciones, oportunidades, nuevos negocios, sinergias con grupos de interés.	El Gerente actualmente pertenece a juntas directivas de asociaciones y gremios del sector petrolero lo cual le brinda la oportunidad de acceder a información privilegiada de contactos potenciales	X							X	

PERSPECTIVA PROCESOS											
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
			A	M	B	B	M	A	A	M	B
Participación en licitaciones	Elaboración y presentación de propuestas técnico – económicas que cumplan los requerimientos del cliente, con el fin de que la propuesta sea altamente factible para la adjudicación del contrato.	Los directivos no siempre leen a conciencia los términos de referencia para conocer las especificaciones tanto técnicas como económicas que deben tenerse en cuenta para la preparación. Las propuestas técnicas y económicas por lo general se entregan sobre la hora y no siempre hay posibilidad de una revisión a fondo de las mismas por la premura del tiempo					X		X		
Contratistas	Personal externo con conocimientos específicos que participa en el desarrollo de la línea base de los estudios	Ausencia de compromiso por parte de los contratistas lo cual retrasa la entrega de los informes a los clientes					X		X		
Tiempo de entrega	Tiempo estipulado con el cliente para la presentación de los estudios	El 88% de los proyectos son entregados a tiempo. Los proyectos de interventoría generalmente son los que presentan retrasos en los tiempos de entrega						X	X		

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO											
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
			A	M	B	B	M	A	A	M	B
Capacidad de los recursos humanos	Disponibilidad de capacidades en relación con las necesidades	Los líderes de los proyectos cuenta con más de cinco (5) años de experiencia	X						X		
Estructura organizacional	Adecuación de la estructura a la estrategia	Se tiene una estructura clara y definida la cual cuenta con los cargos necesarios para la prestación del servicio		X						X	
Clima organizacional	Percepción que el personal tiene de la compañía	Existe relación a largo plazo, personal idóneo en cada puesto, sentido de pertenencia, comunicación abierta en todos y hacia todos los niveles y trabajo en equipo	X						X		
Cultura organizacional	Alineación con la estrategia	Ausencia de estrategia						X	X		
Generación de ideas	Participación activa del personal en la proposición de mejores prácticas, nuevos servicios y en general oportunidades de mejora para la operación de la organización	No se cuenta con un mecanismo formal para incentivar la generación de nuevas ideas. Existen espacios de participación pero son de carácter informal						X	X		
Normatividad ambiental aplicable al sector hidrocarburos	Grado de actualización de la información del área técnica pertinente para la prestación del servicio	El Director y la Coordinadora del Área Técnica garantizan que toda la normatividad para la ejecución de los proyectos esté vigente (canales de comunicación para transmitir la información)		X					X		

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO											
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
			A	M	B	B	M	A	A	M	B
Información	Conjunto de datos analizados que permiten la toma de decisiones en los diferentes procesos	La empresa presenta falencias en cuanto a recolección y análisis de la información en los diferentes procesos, relevante para la planeación y toma de decisiones						X	X		
TIC's	Herramientas tecnológicas disponibles en la organización	La empresa cuenta con de elementos como GPS y cámaras fotográficas, equipos de cómputo, software como Office, Autocad, Arcview, contable, impresoras láser, scanner. Adicionalmente la empresa cuenta con herramientas de soporte para los clientes externos como una página web <a href="http://www.cyma.com.co">www.cyma.com.co</a> y para los clientes internos una intranet la cual permite centralizar la información optimizando los procesos			X				X		

o **Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (Matriz POAM)**

Tabla 6. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (MATRIZ POAM)

PERSPECTIVA ECONOMICA											
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
			A	M	B	B	M	A	A	M	B
<b>Precio internacional del petróleo</b>	Valor monetario asignado por el mercado internacional al barril de crudo, dependiendo del comportamiento de oferta/demanda	El Precio de referencia del petróleo en 2010 ha estado entre 70 y 80 dólares por barril		X						X	
<b>Inversión extranjera</b>	Colocación de capitales a largo plazo en algún país extranjero, con el fin de crear empresas agrícolas, industriales y de servicios que generen rentabilidades sostenibles en el tiempo.	Durante los últimos tres años la inversión extranjera en el sector hidrocarburos ha estado alrededor de los US 3000 millones, se han firmado más de 60 contratos por año y se han explorado más de 70 pozos anualmente		X					X		
<b>Bonanza petrolera</b>	Aumento de la producción de crudo, como consecuencia del incremento de la exploración y del alza del precio del petróleo, generando ganancias atractivas al sector petrolero.	Durante los próximos cinco años las inversiones en el sector hidrocarburos podrían superar los 37.000 millones de dólares	X						X		
<b>Ranking regional del sector hidrocarburos</b>	Escalafón suramericano de los países potencias en la exploración, producción y comercialización de hidrocarburos	Colombia es considerada como la quinta nación en importancia en la región dentro del sector hidrocarburos después de Venezuela, Brasil, Argentina y Ecuador		X						X	



PERSPECTIVA CLIENTES											
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
			A	M	B	B	M	A	A	M	B
Crecimiento del sector hidrocarburos	Incremento de la actividad de exploración, producción y comercialización de gas y crudo, jalonado por la estabilidad en las reglas de juego y un ambiente apto para la inversión extranjera.	La industria petrolera colombiana a partir del 2005 y hasta hoy ha presentado una tasa de crecimiento anual positiva aproximadamente de 4,07% en la producción de hidrocarburos <sup>11</sup>	X						X		
Atraso en infraestructura vial	Deficiencia en infraestructura vial y de transporte, por no contar con sistemas viales de talla internacional, incrementando el costos de fletes, tiempos de entrega y reduciendo la productividad.	Las vías en el interior de los departamentos nunca fueron diseñadas para soportar diariamente el paso de decenas de carrotanques		X						X	
Surgimiento de operadoras pequeñas explorando y explotando campos petroleros	Creación de nuevas empresas de exploración debido al gran auge del sector de hidrocarburos en el país y sus altos márgenes de rentabilidad.	Para las compañías de nivel medio es rentable tener una producción diaria entre 1000 y 5000 barriles de crudo	X						X		

<sup>11</sup> Revista La Nota Económica. Hidrocarburos, Minas y Energía. Artículo 800.000 barriles diarios meta de Colombia en 2010. Julio de 2010. Página 9

PERSPECTIVA PROCESOS										
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO	
			A	M	B	B	M	A	A	M
<b>Normatividad ambiental aplicable al sector hidrocarburos</b>	Conjunto de objetivos, principios, criterios y orientaciones legales definidas por el gobierno nacional, como de obligatorio cumplimiento por las agremiaciones del sector, con el fin de asegurar la protección del medio ambiente a toda la sociedad.	En cuanto al impacto ambiental, el país está avanzando en lo referente al marco normativo. Se ha fortalecido la dirección de licencias del MMAVDT y se ha intensificado el monitoreo de las actividades de las empresas licenciadas	X							X
<b>Distorsión de precios en regiones de auge petrolero</b>	Altos niveles inflacionarios como consecuencia del aumento no regulado del dinero circulante, generando burbujas inflacionarias que disminuyen la competitividad de la región y aumentan el costo de vida.	Los costos operacionales de la empresa se han visto afectados por la distorsión de precios en las regiones de auge petrolero encareciendo las propuestas presentadas						X		X

PERSPECTIVA PROCESOS										
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO	
			A	M	B	B	M	A	A	M
<b>Proveedores certificados</b>	Empresas que prestan servicios de laboratorio de aire, agua, ruido.	Por exigencia del ministerio los laboratorios que realizan los monitoreos de agua, aire y ruido deben estar certificados por el IDEAM. En el país actualmente existen 30 laboratorios de aire y ruido (15 en Bogotá y Bucaramanga) y 70 de agua (20 en Bogotá y Bucaramanga) certificados lo cual representa una limitante al momento de elaborar los estudios por la alta demanda de trabajo que tienen estos laboratorios					X		X	
<b>Barreras de entrada</b>	Son las condiciones que impiden o dificultan el ingreso de nuevos competidores.	Las condiciones que impiden el ingreso de nuevos competidores son altas por lo cual el ingreso de nuevos competidores no es frecuente. Se exigen certificaciones de Calidad, OHSAS, RUC y una experiencia mínima de la firma en trabajos similares		X						X
<b>Guerra de precios</b>	Competencia basada en el valor de la oferta económica.	El factor determinante para un cliente a la hora de contratar un estudio es la oferta económica más baja. Esta situación se presenta porque las empresas consultoras aún obteniendo						X	X	

PERSPECTIVA PROCESOS											
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
			A	M	B	B	M	A	A	M	B
		pérdidas ofertan sus servicios por debajo de su punto de equilibrio con el fin de obtener el mayor número de negocios									

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO										
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO	
			A	M	B	B	M	A	A	M
Oferta de profesionales en las áreas del objeto de la empresa	Calidad y experiencia de los profesionales de las áreas objeto de la empresa como ingeniería civil, Ingeniería ambiental, geología, ingeniería forestal, biología, trabajo social y arqueología disponibles en el mercado laboral	En el sector de consultoría la contratación de profesionales con la experiencia requerida por los clientes es muy competida debido a que la oferta es limitada					X		X	

o **Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del Medio (Matriz DOFA)**

Para la construcción de la matriz DOFA general se tomaron en cuenta las variables que obtuvieron calificación alta dentro del análisis interno y externo realizado para C&MA y que representan un alto impacto.

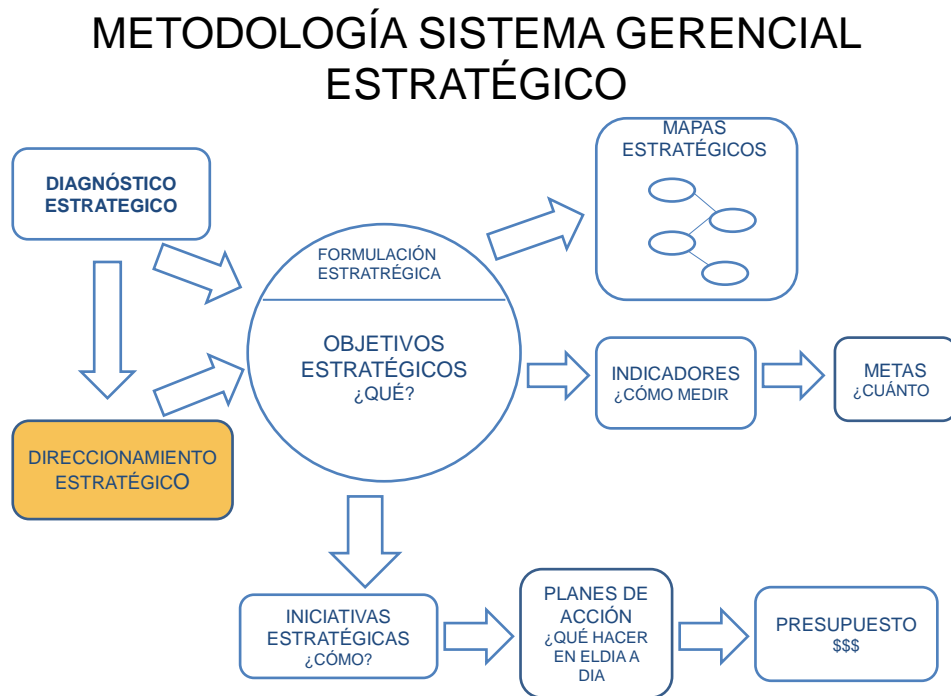
Tabla 7. Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (MATRIZ DOFA)

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Relaciones de Valor (Perspectiva Procesos)</li> <li>○ Capacidad de los recursos humanos (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento)</li> <li>○ Clima organizacional (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ingresos (Perspectiva Financiera)</li> <li>○ Liquidez (Perspectiva Financiera)</li> <li>○ Tiempo de entrega (Perspectiva Procesos)</li> <li>○ Cultura organizacional (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento)</li> <li>○ Generación de ideas (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento)</li> <li>○ Información (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bonanza petrolera (Perspectiva Financiera)</li> <li>○ Crecimiento del sector de hidrocarburos (Perspectiva Clientes)</li> <li>○ Surgimiento de operadoras pequeñas (Perspectiva Clientes)</li> <li>○ Normatividad ambiental aplicable al sector hidrocarburos (Perspectiva Procesos)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Guerra de precios (Perspectiva Procesos)</li> </ul>

## 4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Teniendo en cuenta que los miembros de la organización carecían de conocimientos específicos sobre planeación estratégica, se les entregó material de apoyo con definiciones y ejemplo en empresas reales de los conceptos que se iban a desarrollar en la empresa para establecer su Sistema de Gestión Estratégico. A continuación se presentan los resultados obtenidos en los talleres grupales realizados para la definición del planeamiento estratégico.

Figura 7. Metodología Sistema Gerencial Estratégico



4.2.1 Declaración del Propósito Fundamental. “El propósito fundamental es la razón de ser de la organización. El propósito (que debería durar por lo menos 100 años) no debe ser confundido con metas específicas o estrategias de negocios (que deberían cambiar muchas veces en 100 años). Mientras se puede lograr una meta o completar una estrategia, no se puede llenar un propósito; es como una estrella guía en el horizonte, siempre perseguida pero nunca alcanzada. Aunque el propósito mismo no cambia, inspira cambio. El hecho de que el propósito nunca puede ser completamente realizado significa que una organización nunca puede parar de estimular el cambio y el progreso.”<sup>12</sup>

#### C&MA

A través de la metodología de los cinco porqués<sup>13</sup> cada una de las personas de la organización definió el propósito fundamental que a su criterio C&MA debía adoptar. A continuación se realizó la puesta en común de todas las propuestas con el objetivo de llegar a un consenso. Como conclusión de la actividad se obtuvo el propósito fundamental de C&MA:

“En C&MA desarrollamos soluciones ambientales que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida a través de la preservación del Medio Ambiente”.

---

<sup>12</sup> Lectura Construyendo la Visión de su Compañía: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h23.htm>

<sup>13</sup> Un método poderoso para llegar al propósito es el de los cinco porqués. Comience por la oración descriptiva "Nosotros hacemos X productos" o "Nosotros prestamos X servicios", y entonces pregunte cinco veces una tras otra ¿Por qué esto es importante? Después de unos cuantos porqués, verá que está llegando al propósito fundamental de la organización.



4.2.2 Declaración de Misión. “La formulación de la misión muestra una visión a largo plazo de una organización en términos de que quiere SER y a QUIEN desea SERVIR. La misión describe el propósito, los usuarios, los servicios, la filosofía y la orientación básica de la empresa. La Misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos.”<sup>14</sup>

## C&MA

Con base en el propósito fundamental los directivos de la compañía llevaron a cabo el proceso de construcción de la misión, la cual se enuncia a continuación:

“En C&MA desarrollamos soluciones que contribuyen a la preservación del Medio Ambiente y el mejoramiento de la calidad de vida, a través del crecimiento de su talento humano, la innovación en sus procesos y la construcción de relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés”

4.2.3 Declaración del Futuro Visualizado. “Un componente clave del marco de la visión es el futuro visualizado. Comprende dos partes:

Una meta grande, audaz y retadora para de 10 a 30 años y descripciones vívidas de lo que sería alcanzar dicha meta. Esta meta comunica concreción, algo visible, vívido y real, involucra un futuro aún no realizado, con sus sueños, esperanzas y aspiraciones. La meta grande, audaz y retadora no debe ser una apuesta segura; debe tener tal vez entre un 50% y 70% de probabilidades de éxito, pero la organización debe creer que puede alcanzar la meta de todas maneras”<sup>15</sup>

## C&MA

Para definir el escenario futuro se organizaron tres (3) grupos de trabajo cuyo objetivo era la construcción de una meta grande, audaz y retadora; y la descripción vivida de ésta. A continuación se realizó la puesta en común de todas

---

<sup>14</sup> Material Como Lograr una Implementación Exitosa de la Estrategia a través del BSC. Carlos Alberto Niampira Gutiérrez. Página 188.

<sup>15</sup> Lectura Construyendo la Visión de su Compañía: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h23.htm>

las propuestas con el objetivo de llegar a un consenso. Como conclusión de la actividad se obtuvo el escenario futuro de C&MA:

“Consultoría y Medio Ambiente ha llegado al 2015, han sido años de dura lucha para alcanzar metas e ir cumpliendo sueños, estamos a días de celebrar un aniversario más de la fundación de la compañía y hoy en día todos estamos orgullosos de pertenecer a esta empresa, el clima laboral es maravilloso y todos los trabajadores destacan este como uno de los atractivos más grandes de C&MA, durante estos últimos años hemos logrado instalar un par de sedes propias dotadas con equipos de alta tecnología y arquitectura moderna que invitan a desarrollar la creatividad y a la búsqueda permanente de la mejor solución a los problemas de nuestros clientes. Nuestros logros han conseguido que el nombre de la empresa sea reconocido por clientes y grupos de interés como sinónimo de profesionalismo, calidad de sus servicios, innovación, y que profesionales jóvenes y con experiencia anhelan una oportunidad para hacer parte de este gran equipo de trabajo. Hoy en día C&MA cuenta con un portafolio de servicios amplio y complementario que nos diferencian de nuestros competidores, ofreciendo al mercado cada vez más nuevos servicios que contribuyen al desarrollo exitoso de los proyectos de nuestros clientes y ayudando a que estos se hagan sin romper el equilibrio con el medio ambiente.”

4.2.4 Declaración de Visión. “La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que prevén el marco futuro de referencia de lo que una empresa ES y quiere SER en el futuro. Imagen de un estado futuro, ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente y que es mejor que el estado actual en algún aspecto importante.”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Material Como Lograr una Implementación Exitosa de la Estrategia a través del BSC. Carlos Alberto Niampira Gutiérrez. Páginas 190 y 191.

## C&MA

Con base en el escenario futuro los directivos de la compañía llevaron a cabo el proceso de construcción de la visión, la cual se enuncia a continuación:

“Para el año 2015 Consultoría y Medio Ambiente será la empresa prestadora de servicios y soluciones ambientales más reconocida en Colombia por su profesionalismo, calidad en el servicio, relaciones con los clientes e innovación.”

4.2.5 Declaración de los Valores. “Los valores son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores son entonces, la expresión de la filosofía institucional convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos. Los valores reflejan lo que es realmente importante para la organización.”<sup>17</sup>

## C&MA

Inicialmente se revisaron los valores existentes y se detectó que a pesar que estaban definidos por la Gerencia, éstos no habían sido socializados y por lo tanto no se conocían por parte de la organización. Teniendo en cuenta lo anterior se procedió a definir los valores con la colaboración de todas las personas con el fin de llegar a un consenso y así lograr que éstos sean parte de la cultura organizacional más allá que una simple declaración escrita.

Para definir los valores corporativos se conformaron grupos de trabajo interdisciplinario los cuales tenían dos tareas, la primera consistía en proponer máximo cinco valores para C&MA que debían cumplir con tres criterios ser perdurables, no necesariamente humanísticos y que se vivieran al interior de la

---

<sup>17</sup> Lectura Construyendo la Visión de su Compañía: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h23.htm>

organización. La segunda tarea consistía en describir los valores corporativos definitivos y dar ejemplos de cómo éstos se vivían en la cotidianidad de C&MA. En el desarrollo de la primera actividad se propusieron los siguientes valores por parte de todos los grupos conformados:

- o Trabajo en equipo
- o Cambio
- o Comunicación Asertiva
- o Efectividad
- o Empatía
- o Innovación
- o Compromiso empresarial
- o Comunidad y Medio Ambiente
- o Honestidad
- o Respeto
- o Responsabilidad
- o Pasión
- o Confianza

A continuación se procedió a calificarlos siendo uno (1) el valor más representativo y doce (12) el menos representativo. Cabe aclarar que “Trabajo en Equipo” fue un valor común en todos los grupos y por lo tanto no se calificó. La sumatoria de los puntajes para cada valor fue la siguiente:

- o Cambio: 78
- o Comunicación Asertiva: 34
- o Efectividad: 70
- o Empatía: 80
- o Innovación: 22
- o Compromiso empresarial: 31
- o Comunidad y Medio Ambiente: 59

- o Honestidad: 107
- o Respeto: 110
- o Responsabilidad: 110
- o Pasión: 78
- o Confianza: 78

Los valores que obtuvieron los tres (3) menores puntajes fueron los escogidos:

1. Trabajo en equipo (escogido previamente por consenso)
2. Innovación
3. Compromiso empresarial
4. Comunicación Asertiva

Para finalizar con la actividad se le pide a los grupos que definan con sus palabras los valores seleccionados. El resultado del ejercicio se presenta a continuación:

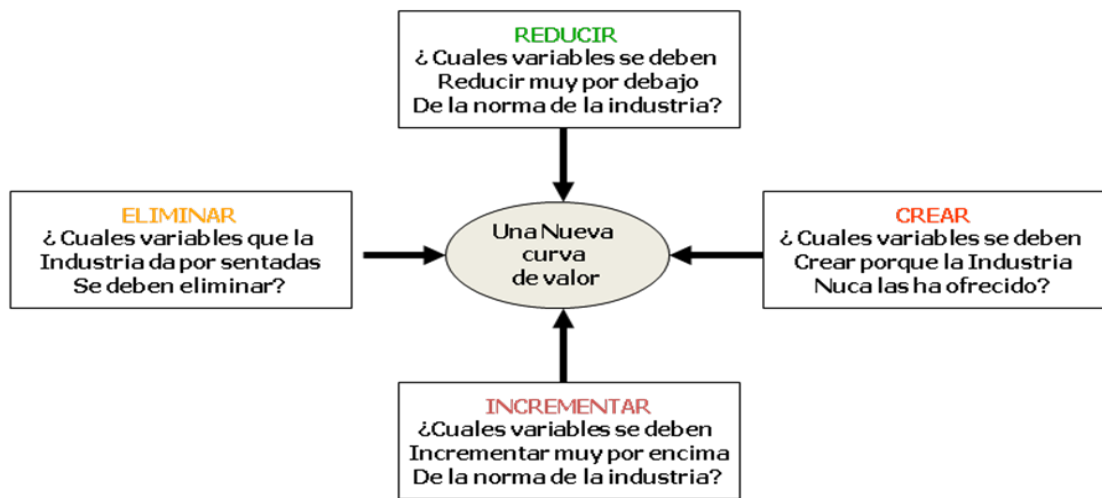
- o Trabajo en equipo (escogido previamente por consenso): Conjunto de cualidades del equipo de trabajo orientadas a resolver problemas y tomar decisiones que ayuden a canalizar y promover la participación del personal en la mejora de los procesos de la organización fomentando la creatividad, la iniciativa y el aprendizaje.
- o Innovación: Hacer de este valor parte de la cultura organizacional en la ejecución de los procesos tanto administrativos como operativos permitiendo crear ventajas comparativas en la prestación del servicio a través de la generación de ideas que impacten de manera positiva la experiencia del cliente y los resultados de la empresa.
- o Compromiso empresarial: Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno como en lo externo; considerando las expectativas de todos sus participantes en el

ámbito social, humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, comunidades y medio ambiente para la construcción del bien común. Sentir la empresa como propia, su segundo hogar.

- o Comunicación Asertiva: Es la habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propias o ajenas de una manera honesta, oportuna y respetuosa, usando los canales adecuados y establecidos.

4.2.6 Nueva Propuesta de Valor. Con base en el diagnóstico estratégico realizado y la propuesta de valor actual, se construye la nueva propuesta de valor para C&MA. Para esta construcción de la nueva propuesta de valor se utilizó como herramienta la Matriz ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear). Ver Figura 8

Figura 8. Matriz ERIC



Fuente: KIM W. Chan y MAUBORGNE Renée. La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma. Bogotá, 2005. Página 42.

La matriz ERIC se definió con la participación del equipo directivo y los resultados se presentan a continuación:

Tabla 8. Matriz ERIC

<b>MATRIZ ERIC C&amp;MA</b>	
<b>ELIMINAR</b>	<p style="text-align: center;"><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Calidad del servicio</li> <li><input type="radio"/> Experiencia</li> <li><input type="radio"/> Competencias de los profesionales</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Tiempo de entrega</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Incrementar el portafolio de servicios relacionados con el core<sup>18</sup> del sector hidrocarburos</li> <li><input type="radio"/> Acompañamiento Post - Venta</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>MANTENER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Precio</li> <li><input type="radio"/> Profesionales idóneos</li> <li><input type="radio"/> Sistemas de aseguramiento</li> </ul>	

La nueva propuesta de valor de C&MA se compone de los siguientes atributos:

- Precio: Valor monetario asignado al servicio, pagado por el cliente para recibir a cambio un beneficio, resolver un problema, satisfacer una necesidad o cumplir un deseo.
- Tiempo de entrega: Espacio de tiempo que transcurre desde el momento en que el cliente solicita el servicio, hasta que satisface su necesidad específica.
- Sistemas de Aseguramiento (Certificaciones de Calidad): Acreditación ISO 9001:2008 que certifica la prestación del servicio bajo procedimientos y estándares establecidos que permiten el aseguramiento de la calidad.

<sup>18</sup> El core business o corazón del negocio, es el conjunto de actividades que realiza una empresa y que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado.

- o Sistemas de Aseguramiento (Certificaciones de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente): Acreditación que certifica la prestación del servicio bajo procedimientos y estándares establecidos que permitan minimizar la exposición e impacto a los riesgos que pueden estar expuestos los trabajadores y clientes de la organización. Igualmente certifica la prestación del servicio bajo estándares establecidos que permiten controlar los aspectos e impactos ambientales minimizando o eliminando el daño al Medio Ambiente.
- o Profesionales idóneos: Conocimientos, habilidades, comportamientos y competencias que ha acumulado el grupo de trabajo durante el proceso de prestación del servicio.
- o Calidad del servicio: Cumplimiento de estándares establecidos que ayudan a ofrecer un servicio integral, que facilita cumplir las expectativas de los clientes y proporcionar soluciones a su medida; a su vez incluye tres aspectos críticos en la prestación del servicio: la calidad de los informes, experiencia de la firma y acompañamiento al cliente. En calidad de los informes se contempla procesos certificados de levantamiento, evaluación y análisis de la información que permiten arrojar resultados cuantitativos y cualitativos que cumplen las exigencias de los entes reguladores y son de fácil interpretación para nuestros clientes. La experiencia de la empresa, la cual está determinada por los años de operación en el mercado y/o el número de proyectos ejecutados en cada uno de los servicios ofrecidos, y el acompañamiento al cliente durante la prestación del servicio en el cual se brinda soporte y solución efectiva a todos los requerimientos e inquietudes que se presentan.
- o Servicio Post – Venta: Ofrecer acompañamiento gratuito por un periodo de tiempo determinado al cliente una vez ha culminado la prestación del servicio. Este acompañamiento está relacionado directamente con las inquietudes o consultas que le surjan al cliente.

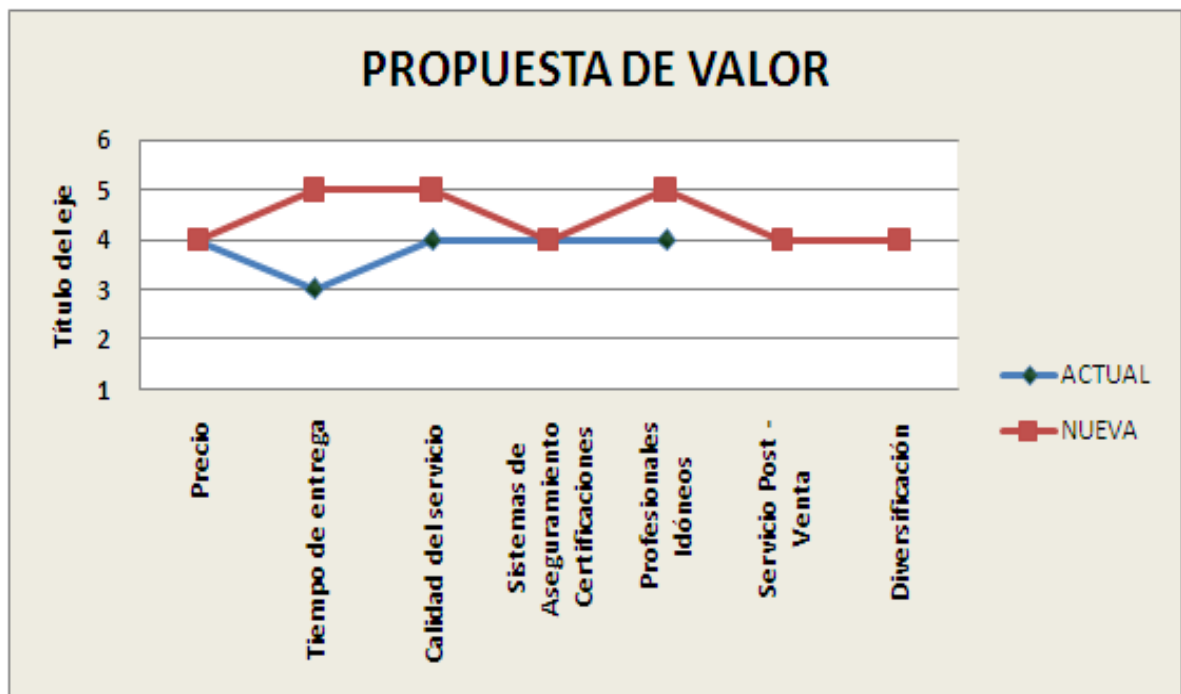


- o Diversificación: Ampliar el portafolio de la empresa en servicios relacionados con el core<sup>19</sup> del sector hidrocarburos.

En la Figura 9 se observa la curva de valor propuesta para C&MA la cual se obtuvo a partir de calificar los atributos de la nueva propuesta de valor de la empresa. Los atributos se calificaron de 1 – 5 teniendo en cuenta la fortaleza o debilidad del atributo. La tabla de calificación utilizada se presenta a continuación:

PUNTAJE	CALIFICACION
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Medio
4	Alta
5	Muy Alta

Figura 9. Curva de Valor Propuesta para la Empresa Consultoría y Medio Ambiente Ltda.



<sup>19</sup> El core business o corazón del negocio, es el conjunto de actividades que realiza una empresa y que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado.



Tabla 9. Cuadro de Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRINCIPAL	SECUNDARIO
Financiera	o Incrementar las ventas	X	
	o Incrementar la rentabilidad	X	
	o Mejorar el ciclo de caja	X	
Clientes	o Posicionar a C&MA como la empresa consultora en gestión ambiental con la más alta calidad.	X	
	o Fortalecer relaciones con los clientes	X	
	o Incrementar la cartera de clientes		X
Procesos	o Incrementar capacidad instalada	X	
	o Fortalecer el proceso comercial	X	
	o Mejorar la oportunidad en la entrega de los informes	X	
	o Ampliar el portafolio de la empresa en servicios relacionados con el core <sup>20</sup> del sector hidrocarburos	X	
	o Aumentar la eficiencia en el manejo de los recursos	X	
	o Establecer relaciones gana-gana con los proveedores	X	
Crecimiento y aprendizaje	o Estimular la generación de nuevas ideas		X

<sup>20</sup> El core business o corazón del negocio, es el conjunto de actividades que realiza una empresa y que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRINCIPAL	SECUNDARIO
	o Generar mecanismos que garanticen que los errores cometidos no se repitan		X
	o Garantizar que el conocimiento y la experiencia adquirida se transmita a todo el talento humano de la organización	X	
	o Modernizar las herramientas de hardware.		X
	o Fortalecer la recolección y análisis de la información	X	
	o Centralizar la información de la empresa		X
	o Establecer canales de comunicación efectivos	X	
	o Propiciar ambiente de innovación y aprendizaje continuo	X	
	o Desarrollar y retener competencias clave	X	

4.3.2 Mapa Estratégico. El mapa está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, conectado por relaciones causales representa la manera en que la organización compite en su conjunto con otras organizaciones.

Figura 11. Metodología Sistema Gerencial Estratégico

## METODOLOGÍA SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO

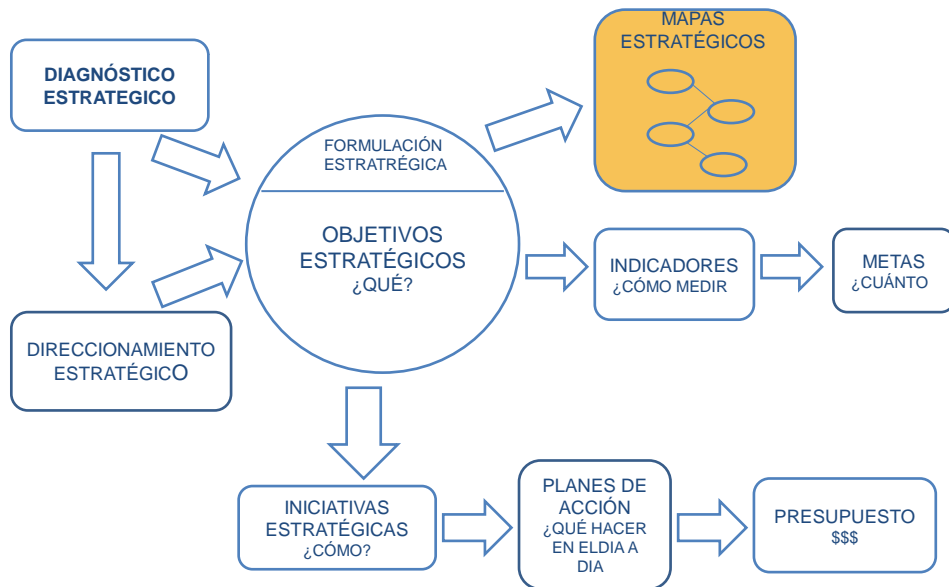
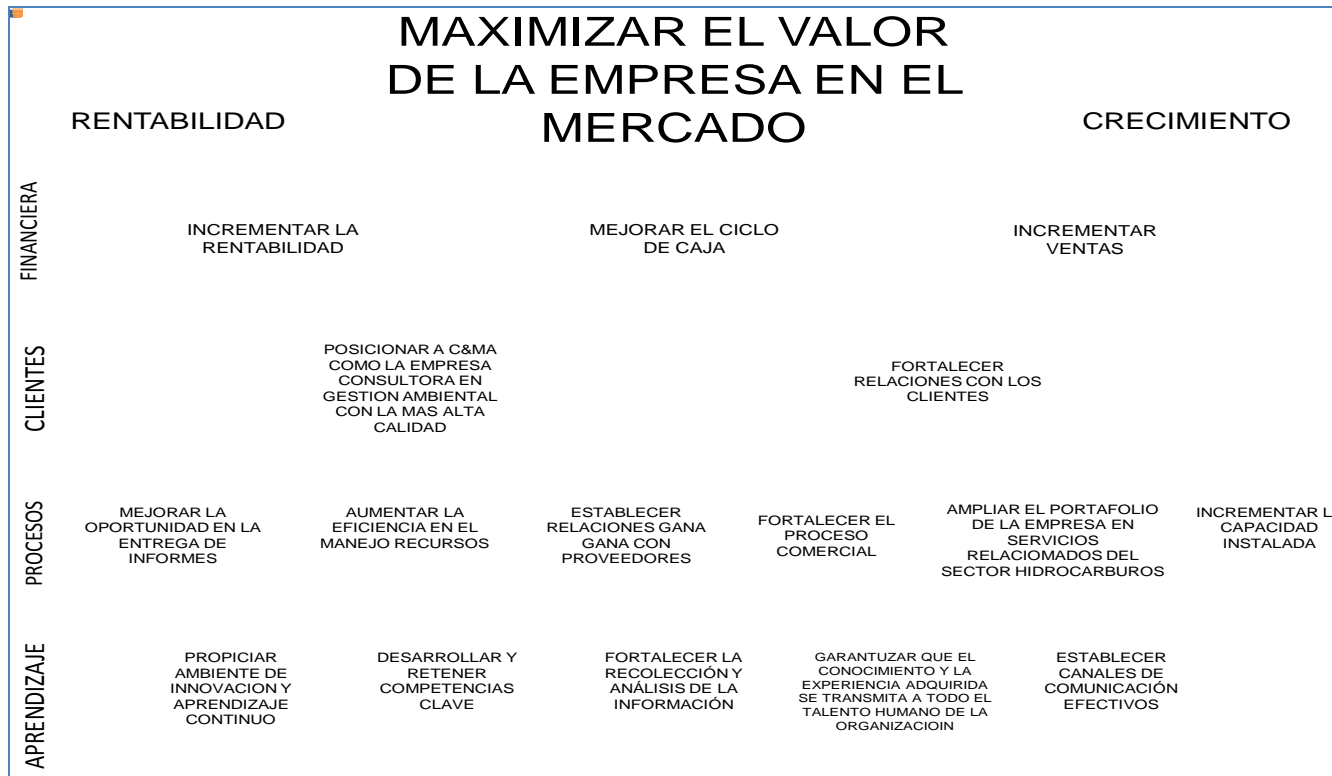


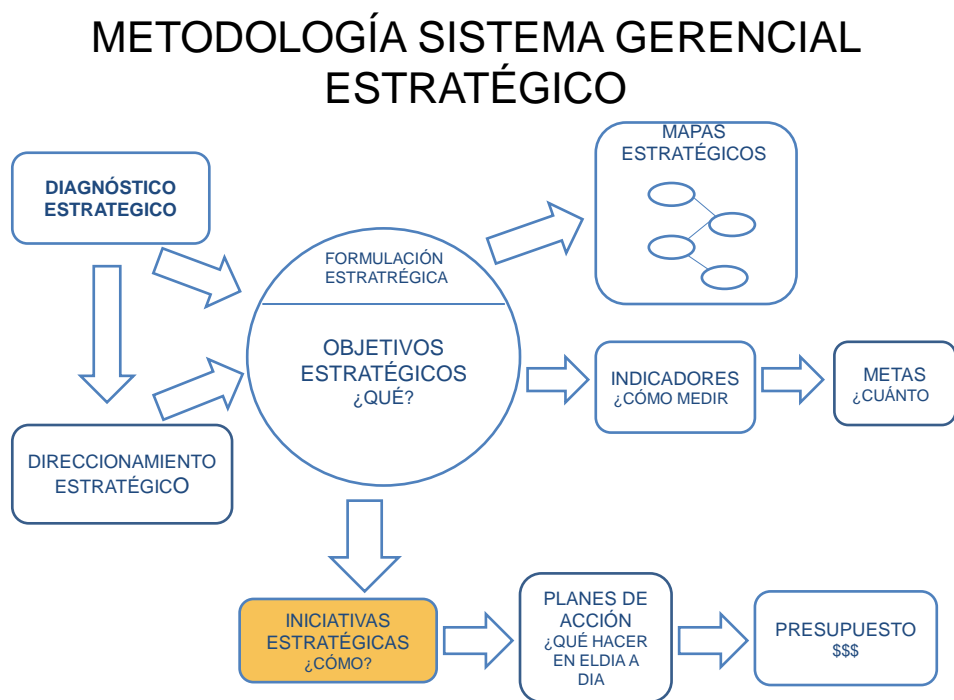
Figura 12. Mapa Estratégico de la Empresa Consultoría y Medio Ambiente Ltda.



4.3.3 Iniciativas Estratégicas. Con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos propuestos en la estrategia, se plantean iniciativas estratégicas ó proyectos de cambio.

Existen dos tipos fundamentales de iniciativas estratégicas: de inversión y de gestión. Las iniciativas estratégicas de inversión suponen la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa. Por otra parte, las iniciativas estratégicas de gestión son proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operativas de la empresa.

Figura 13. Metodología Sistema Gerencial Estratégico



A continuación se presentan las iniciativas estratégicas definidas para C&MA:

Tabla 10. Cuadro de Iniciativas Estratégicas

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	RESPONSABLE
Financiera	Incrementar las ventas	Realizar un estudio de factibilidad para la apertura de una oficina con sede en Bogotá	Gerente
		Evaluar la rentabilidad de los nuevos servicios ofrecidos en el portafolio de la empresa (TIR y VPN)	Directora Administrativa
		Aplicar la matriz Boston Consulting Group como herramienta de análisis estratégico	Gerente
	Incrementar la rentabilidad	Realizar presupuesto y seguimiento de gastos de cada uno de los proyectos ejecutados	Directora Administrativa
		Establecer tarifas para los gastos de viaje por zonas geográficas	Directora Administrativa
		Independizar los gastos de la empresa de los gastos personales de los socios	Gerente Directora Administrativa
		Realizar estudio para determinar el número óptimo de proyectos en los que puede participar un profesional contratado directamente (estandarización de costos fijos)	Directora Administrativa
		Aplicar la matriz Boston Consulting Group como herramienta de análisis estratégico	Gerente
		Establecer políticas para el manejo de los recursos financieros de la empresa	Gerente Directora Administrativa
		Mejorar el ciclo de caja	Revisar estructura de fijación de precios de los servicios ofrecidos por la empresa



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	RESPONSABLE
		Establecer políticas para el manejo de los recursos financieros de la empresa	Gerente Directora Administrativa
		Establecer política de manejo de proveedores	Directora Administrativa
		Aplicar la matriz Boston Consulting Group como herramienta de análisis estratégico	Gerente
Clientes	Posicionar a C&MA como la empresa consultora en gestión ambiental con la más alta calidad	Fortalecer las relaciones de valor con los clientes a través de un plan comercial que incluya mesas de trabajo, invitaciones especiales, reuniones corporativas y capacitaciones especializadas	Gerente Director Área Técnica
		Realizar talleres de lecciones aprendidas con los clientes	Director Área Técnica
		Potencializar la página web para promocionar las fortalezas de la empresa (licencias otorgadas, profesionales, trayectoria, experiencia, etc.)	Directora Administrativa
	Fortalecer relaciones con los clientes	Definir un tipo de servicio postventa para ofrecer a los clientes	Gerente
		Asignar los recursos necesarios para entregar el servicio post venta gratuito	Gerente
		Implementar una estrategia de CRM	Director Comercial
		Fortalecer las relaciones de valor con los clientes a través de un plan comercial que incluya mesas de trabajo, invitaciones especiales, reuniones corporativas y capacitaciones especializadas	Director Comercial
Procesos	Fortalecer el proceso comercial	Adquirir herramienta informática que permita centralizar la información	Directora Administrativa
		Fortalecer las relaciones de valor con los clientes a través de un plan comercial que incluya mesas de trabajo, invitaciones especiales, reuniones corporativas y capacitaciones especializadas	Director Comercial
		Implementar una estrategia de CRM	Director Comercial

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	RESPONSABLE
		Aplicar la matriz Boston Consulting Group como herramienta de análisis estratégico	Gerente
	Incrementar capacidad instalada	Realizar estudio para determinar el número óptimo de proyectos en los que puede participar un profesional contratado directamente	Director Área Técnica
		Modernizar las herramientas de hardware	Directora Administrativa
		Mantener la trazabilidad de los equipos de la empresa	Directora Administrativa
	Mejorar la oportunidad en la entrega de los informes	Realizar un estudio de métodos y tiempos para establecer los tiempos de ejecución de las actividades para el desarrollo de los estudios contratados	Coordinador de Proyectos Directora de Recursos Humanos
		Implementar el módulo de revisión de informes, por parte de los clientes, a través de la página web	Director Área Técnica Coordinador de Proyectos
		Realizar estudio para determinar el número óptimo de proyectos en los que puede participar un profesional contratado directamente	Director Área Técnica
		Modernizar las herramientas de hardware	Directora Administrativa
	Ampliar el portafolio de la empresa en servicios relacionados con el core <sup>21</sup> del sector hidrocarburos	Crear base de datos de clientes actuales y potenciales	Director Comercial
		Realizar seguimiento para medir la efectividad de los portafolios entregados	Director Comercial
		Generar espacios en los cuales se pueda obtener de los clientes ideas de nuevos servicios	Director Comercial Director Área Técnica
		Evaluar la calidad de los nuevos servicios a	

<sup>21</sup> El core business o corazón del negocio, es el conjunto de actividades que realiza una empresa y que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	RESPONSABLE
	Establecer relaciones gana-gana con proveedores	través de retroalimentación con los clientes respecto a los resultados obtenidos.	Director Comercial Director Área Técnica
		Realizar negociaciones anuales con los proveedores	Directora Administrativa
		Programar reuniones para revisar puntos de mejora	Coordinador de Proyectos
	Aumentar la eficiencia en el manejo de los recursos	Establecer política de manejo de proveedores	Directora Administrativa
		Establecer políticas para el manejo de los recursos financieros de la empresa	Gerente Directora Administrativa
		Realizar un estudio de métodos y tiempos para establecer los tiempos de ejecución de las actividades para el desarrollo de los estudios contratados	Coordinador de Proyectos Directora de Recursos Humanos
		Realizar estudio para determinar el número óptimo de proyectos en los que puede participar un profesional contratado directamente	Director Área Técnica
		Realizar presupuesto y seguimiento de gastos de cada uno de los proyectos ejecutados	Directora Administrativa
		Establecer tarifas para los gastos de viaje por zonas geográficas	Directora Administrativa
		Comparar y evaluar permanentemente las tarifas de los productos y servicios adquiridos	Directora Administrativa
Crecimiento y Aprendizaje	Garantizar que el conocimiento y la experiencia adquirida se transmita a todo el talento humano de la	Realizar negociaciones anuales con los proveedores	Directora Administrativa
		Generar mecanismos para garantizar que los errores cometidos no se repitan. Transmisión de lecciones aprendidas	Coordinador de Proyectos
		Implementar una bitácora de viaje donde se documenten las experiencias generadoras de	Coordinador de Proyectos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	RESPONSABLE
	organización	valor durante los trabajos de campo	
	Fortalecer la recolección y análisis de la información	Adquirir herramienta informática que permita centralizar la información	Directora Administrativa
		Alinear la Formulación Estratégica con el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa	Coordinador de Sistemas de Gestión
		Diseñar e implementar indicadores que generen información relevante para la toma de decisiones	Líderes de Proceso
		Establecer la entrega de informes periódicos a la gerencia en los cuales se realice trazabilidad a los procesos	Gerente
		Implementar reuniones formales de Junta Directiva en las cuales se presente información de interés para los socios	Junta Directiva
	Establecer canales de comunicación efectivos	Crear espacios destinados al estudio y análisis de la normatividad aplicable a los proyectos que involucre a todos los que participan en la ejecución	Director Área Técnica
		Adquirir herramienta informática que permita centralizar la información	Directora Administrativa
		Establecer la realización de comités directivos periódicos	Gerente
	Propiciar ambiente de innovación y aprendizaje continuo	Realizar talleres de creatividad e innovación direccionados al público interno de la organización	Directora de Recursos Humanos
		Estimular la generación de nuevas ideas para mejorar la ejecución de los procesos	Directora de Recursos Humanos
		Implementar estrategias de empoderamiento a través de la entrega de la Coordinación de Proyectos específicos	Coordinador de Proyectos
		Generar mecanismos para garantizar que los errores cometidos no se repitan. Transmisión de	Coordinador de Proyectos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	RESPONSABLE	
		lecciones aprendidas		
		Implementar una bitácora de viaje donde se documenten las experiencias generadoras de valor durante los trabajos de campo	Coordinador de Proyectos	
		Crear espacios destinados al estudio y análisis de la normatividad aplicable a los proyectos que involucre a todos los que participan en la ejecución	Director Área Técnica	
	Desarrollar y retener competencias clave		Formar profesionales en práctica en las diferentes disciplinas que intervienen en la ejecución de los proyectos	Directora de Recursos Humanos
			Implementar un programa de desarrollo del personal	Directora de Recursos Humanos
			Implementar estrategias de empoderamiento a través de la entrega de la Coordinación de Proyectos específicos	Coordinador de Proyectos
			Realizar un estudio que permita determinar que apasiona al personal de la empresa a la hora de desempeñarse laboralmente	Directora de Recursos Humanos

## 5. CONCLUSIONES

- o El resultado del diagnóstico estratégico fue insumo clave para la definición de la nueva propuesta de valor que C&MA le entregará a sus clientes y de la misma manera para la formulación del direccionamiento estratégico.
- o Tanto el direccionamiento estratégico como los objetivos estratégicos definidos para la empresa obedecen a la realidad actual, a su entorno y al deseo de sus socios, siendo esto clave para el éxito de su puesta en marcha y su logro.
- o El portafolio de iniciativas definidos para C&MA permitirán alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en el mapa estratégico, para así dar cumplimiento a la estrategia corporativa definida.
- o Se evidencia que C&MA tiene las condiciones para generar el crecimiento en ventas esperado gracias al auge del sector hidrocarburos el cual tiene expectativas de bonanza para los próximos 20 años.
- o C&MA tiene claro que dentro de su propuesta de valor competir con precio no es la estrategia que le va a permitir la rentabilidad y crecimiento esperado.
- o Se concluye que posicionar la imagen de C&MA en el mercado es un elemento fundamental para la ejecución de la nueva estrategia empresarial.
- o Como elemento diferenciador dentro de la propuesta de valor de C&MA está la calidad del servicio la cual se destaca por el acompañamiento al cliente durante la ejecución de los estudios.
- o La presente investigación aplicada fue la oportunidad para el grupo de trabajo de aplicar los conceptos aprendidos durante la especialización, de igual manera le permitió pensar estratégicamente, sin perder de vista la realidad de la empresa.
- o La presente investigación aplicada ha permitido al Gerente tener una visión aterrizada de la estrategia. Con base en el mapa estratégico la Gerencia tendrá una herramienta que le permitirá tomar decisiones orientadas al logro de los objetivos trazados.

- o La presente investigación aplicada ha conseguido para la empresa crear las bases sólidas necesarias para la implementación de la estrategia, la cual desarrollará la propuesta de valor que permitirá el crecimiento y la rentabilidad esperada por C&MA.
- o El compromiso gerencial se vio reflejado durante la elaboración del proyecto, caracterizado por la colaboración y participación. La dirección de la empresa fue un elemento esencial para el desarrollo del proyecto mediante la promoción de espacios de participación con el personal, la revisión y la generación de aportes en las diferentes etapas.
- o Durante la realización de las actividades grupales se pudo observar que las personas que trabajan para la empresa tienen un alto sentido de pertenencia y compromiso en la generación de nuevas ideas que contribuyan a la proyección de la organización y el mejoramiento de sus procesos.

## 6. RECOMENDACIONES

- o Dar continuidad al proyecto en las etapas de formulación con la construcción de indicadores, metas y presupuesto, la implementación, ejecución y evaluación del Sistema de Gestión Estratégico de la empresa.
- o El éxito de la implementación del proyecto dependerá en gran medida de la importancia que el Gerente le brinde durante su desarrollo. Por lo tanto su liderazgo y motivación para la implementación serán elementos esenciales para la continuidad del mismo.
- o Conformar un Comité Gerencial para la revisión periódica de la estrategia definida.
- o Delegar por parte de la Gerencia funciones del Sistema de Gestión Estratégico, permitiendo generar continuidad y agilidad en la implementación del mismo.
- o Establecer revisiones periódicas al Sistema de Gestión Estratégico con el fin de realizar los ajustes pertinentes hacia el logro de la estrategia definida
- o Comunicar a todo el personal la estrategia definida y el plan a seguir con el fin de lograr una implementación exitosa.
- o Fortalecer la recolección y el análisis de la información financiera con el fin de contar con indicadores claves para mejorar la toma de decisiones.
- o Mantener como elemento diferenciador de la propuesta de valor de C&MA la calidad del servicio fundamentado en el acompañamiento durante y después de la prestación del servicio.



- o Concientizar al personal de la empresa sobre la importancia del control y cumplimiento de presupuestos como herramienta para medir la gestión de las diferentes áreas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARNOLDO C. HAX y DEAN L. WILDE. *Proyecto Delta*. Editorial Norma
- DOMINIC DODD-KEN FAVARO. *Las Tres Tensiones*. Editorial Norma
- FRANCES, Antonio. *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Prentice Hall. México, 2006.
- GARY HAMEL. *Liderando la Revolución*. Editorial Norma
- HORVÁTH&PARTNERS. *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona 2003.
- JAMES M. KILTS. *Hacer Lo Que Importa*. Editorial Norma
- JIM COLLINS. *Empresas Que Sobresalen*. Grupo Editorial Norma
- JOHN TENNENT-GRAHAM FRIEND. *Como Delinear Un Modelo de Negocio*.
- KAPLAN/NORTON. *El Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1997.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- \_\_\_\_\_. *Mapas Estrategias*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- \_\_\_\_\_. *Alignment* - Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- \_\_\_\_\_. *The Execution Premium*. Ediciones Deusto. Barcelona, 2008.
- MARK GOTTFREDSON-STEVE SCHUUBERT. *Resultados Sobresalientes*. Editorial Norma
- MICHAEL E. PORTER. *Ventaja Competitiva*. Editorial Cecsca
- \_\_\_\_\_. *Estrategia Competitiva*. Editorial Cecsca
- NILS- GORAN OLVE, JAN ROY, Y MAGNUS WETTER. *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- PANDE NEUMAN CAVANAGH. *Las Claves Prácticas del Seis Sigma*. Editorial Mc Graw Hill.
- RIAZ KHADEM. *Alineación Total*. Editorial Norma

W. CHAN KIM /RENÉE MAUBORGNE. *La Estrategia del Océano Azul*. Editorial Norma

**Direcciones Electrónicas de Interés**

[www.portal del conocimiento.com](http://www.portal-del-conocimiento.com)

[www.gestión del conocimiento.com](http://www.gestión-del-conocimiento.com)

[www.marketing directo.com](http://www.marketing-directo.com)

[www.ciberconta.unizar.es/leccion/bsc](http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/bsc)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.geocities.com](http://www.geocities.com)

[www.romarsa-calidad.com](http://www.romarsa-calidad.com)

[www.tablerodecomando.com](http://www.tablerodecomando.com)

[www.bscol.com](http://www.bscol.com)

[www.balanced scorecard collaborative](http://www.balanced-scorecard-collaborative)

<http://ciberconta.unizar.es/enlaces/mejor/contcost/>

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

**ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:**

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto como un segundo archivo denominado: "RAI "

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Estratégica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Elaboración del Diagnóstico y Dirección Estratégico para la Empresa Consultoría y Medio Ambiente C&MA Ltda.
3	AUTOR(es)	Alarcón Núñez Viviana Marcela Arenas Rojas Laura Carolina Pereira Díaz Diego José
4	AÑO Y MES	2010-10
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Osorio Russi Alfonso
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Este proyecto pretendía elaborar el diagnóstico y direccionamiento estratégico para la empresa C&amp;MA. La metodología consta de 3 etapas, a saber, diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico y formulación estratégica, que se compone de los objetivos estratégicos, el mapa estratégico y las iniciativas estratégicas. Para su realización se hizo uso de herramientas tales como Matriz PESTEL, MATRIZ ERIC, MATRIZ PCI, MATRIZ POAM, MATRIZ DOFA, propuesta de valor, definición de Factores Críticos de Éxito. La estrategia quedó definida en el Mapa Estratégico con los objetivos y sus relaciones de causa y efecto dentro del marco de la perspectiva financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento. Finalmente se definió una matriz que contiene las iniciativas estratégicas que apalancaran el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p> <p>Our Project aimed to produce tactical diagnosis and strategic routing for C&amp;MA company. Methodology is based upon three phases, Strategic Diagnosis, Strategic Routing and Strategic Approach and Development, this last, made up by planned objectives, the Strategic Map and Strategic Initiatives. To carry out the project we made use of tools such as Matrix PESTEL, ERIC MATRIX, MATRIX PCI, POAM MATRIX, SWOT MATRIX, value proposition and definition of Critical Success Factors. The strategy was defined in the strategy map containing the objectives and relationships of cause and effect within the framework of the financial, customers, processes, learning and growth perspectives. Finally, a matrix containing strategic initiatives was defined, in order to give some leverage and help to achieve the strategic objectives.</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	BSC(Balanced Scorecard), C/relación entre Variables, Dirección Estratégico, DOFA, Estrategia, Factor Clave de Éxito, Indicadores de Resultado e Inductores, Mapa Estratégico, Misión, Objetivos Estratégicos, Perspectiva, Planeación Estratégica, Proceso, Propuesta de Valor, Relación Causal, Tema Estratégico, Vector Estratégico, Visión.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector Servicios: actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoramiento técnico.
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Investigación Aplicada
10	OBJETIVO GENERAL	Elaborar el diagnóstico y direccionamiento estratégico para la empresa Consultoría y Medio Ambiente C&MA Ltda.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Realizar el diagnóstico estratégico de la empresa con el fin de establecer cuál será la trayectoria a seguir para alcanzar la curva de valor deseada.</p> <p>Definir los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de la empresa.</p> <p>Definir los objetivos estratégicos que conforman la estrategia de la empresa.</p> <p>Definir un portafolio de iniciativas estratégicas alineadas.</p>

12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>ARNOLDO C. HAX y DEAN L. WILDE. Proyecto Delta. Editorial Norma  DOMINIC DODD-KEN FAVARO. Las Tres Tensiones. Editorial Norma  FRANCES, Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Prentice Hall. México, 2006.  GARY HAMEL. Liderando la Revolución. Editorial Norma  HORVÁTH&amp;PARTNERS. Dominar el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona 2003.  JAMES M. KILTS. Hacer Lo Que Importa. Editorial Norma  JIM COLLINS. Empresas Que Sobresalen. Grupo Editorial Norma  JOHN TENNENT-GRAHAM FRIEND. Como Delinear Un Modelo de Negocio.  KAPLAN/NORTON. El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1997.  _____. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 S.A.  _____. Mapas Estrategias. Ediciones Gestión 2000 S.A.  _____. Alignment - Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.  _____. The Execution Premium. Ediciones Deusto. Barcelona, 2008.  MARK GOTTFREDSON-STEVE SCHUUBERT. Resultados Sobresalientes. Editorial Norma  MICHAEL E. PORTER. Ventaja Competitiva. Editorial Cecsca  _____. Estrategia Competitiva. Editorial Cecsca  NILS- GORAN OLVE, JAN ROY, Y MAGNUS WETTER. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.  PANDE NEUMAN CAVANAGH. Las Claves Prácticas del Seis Sigma. Editorial Mc Graw Hill.  RIAZ KHADEM. Alineación Total. Editorial Norma  W. CHAN KIM /RENÉE MAUBORGNE. La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma</p> <p><b>Direcciones Electrónicas de Interés</b>  <a href="http://www.portal.del.conocimiento.com">www.portal del conocimiento.com</a>  <a href="http://www.gestion.del.conocimiento.com">www.gestión del conocimiento.com</a>  <a href="http://www.marketing.directo.com">www.marketing directo.com</a>  <a href="http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/bsc">www.ciberconta.unizar.es/leccion/bsc</a>  <a href="http://www.gestiopolis.com">www.gestiopolis.com</a>  <a href="http://www.geocities.com">www.geocities.com</a></p>
13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>INTRODUCCIÓN  1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN  1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA  1.2 PLANTEAMIENTO Y/O FORMULACIÓN DEL PROBLEMA  1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA  2. OBJETIVOS  2.1 OBJETIVO GENERAL  2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS  3. MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO  3.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA  3.1.1 Servicios y Productos  3.1.2 Recursos  3.1.3 Misión. "Consultoría y Medio Ambiente Ltda.  3.1.4 Visión  3.1.5 Objetivos Corporativos  3.2 MARCO TEÓRICO  3.2.1 Sistema de Gestión Estratégico  3.2.2 Cinco Fuerzas de Porter  3.3 MARCO CONCEPTUAL  4. METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS  4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO  4.1.1 Diagnóstico Interno Estratégico  4.1.2 Diagnóstico Externo Estratégico  4.1.3 Análisis y Diagnóstico Estratégico Interno y Externo  4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  4.2.1 Declaración de Propósito Fundamental  4.2.2 Declaración de Misión  4.2.3 Declaración del Futuro Visualizado  4.2.4 Declaración de Visión 60  4.2.5 Declaración de los Valores  4.2.6 Nueva Propuesta de Valor</p>

14	METODOLOGÍA	Matriz PESTEL, MATRIZ ERIC, MATRIZ PCI, MATRIZ POAM, MATRIZ DOFA, propuesta de valor, definición de Factores Críticos de Éxito, Entrevistas y Talleres grupales.
15	CONCLUSIONES	<p>El resultado del diagnóstico estratégico fue insumo clave para la definición de la nueva propuesta de valor que C&amp;MA le entregará a sus clientes y de la misma manera para la formulación del direccionamiento estratégico.</p> <p>Tanto el direccionamiento estratégico como los objetivos estratégicos definidos para la empresa obedecen a la realidad actual, a su entorno y al deseo de sus socios, siendo esto clave para el éxito de su puesta en marcha y su logro.</p> <p>El portafolio de iniciativas definidos para C&amp;MA permitirán alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en el mapa estratégico, para así dar cumplimiento a la estrategia corporativa definida.</p> <p>Se evidencia que C&amp;MA tiene las condiciones para generar el crecimiento en ventas esperado gracias al auge del sector hidrocarburos el cual tiene expectativas de bonanza para los próximos 20 años.</p> <p>C&amp;MA tiene claro que dentro de su propuesta de valor competir con precio no es la estrategia que le va a permitir la rentabilidad y crecimiento esperado.</p> <p>Se concluye que posicionar la imagen de C&amp;MA en el mercado es un elemento fundamental para la ejecución de la nueva estrategia empresarial.</p> <p>Como elemento diferenciador dentro de la propuesta de valor de C&amp;MA está la calidad del servicio la cual se destaca por el acompañamiento al cliente durante la ejecución de los estudios.</p> <p>La presente investigación aplicada fue la oportunidad para el grupo de trabajo de aplicar los conceptos aprendidos durante la especialización, de igual manera le permitió pensar estratégicamente, sin perder de vista la realidad de la empresa.</p> <p>La presente investigación aplicada ha permitido al Gerente tener una visión aterrizada de la estrategia. Con base en el mapa estratégico la Gerencia tendrá una herramienta que le permitirá tomar decisiones orientadas al logro de los objetivos trazados.</p> <p><del>La presente investigación aplicada ha permitido a la empresa crear las bases sólidas necesarias para la</del></p>
16	RECOMENDACIONES	<p>Dar continuidad al proyecto en las etapas de formulación con la construcción de indicadores, metas y presupuesto, la implementación, ejecución y evaluación del Sistema de Gestión Estratégico de la empresa.</p> <p>El éxito de la implementación del proyecto dependerá en gran medida de la importancia que el Gerente le brinde durante su desarrollo. Por lo tanto su liderazgo y motivación para la implementación serán elementos esenciales para la continuidad del mismo.</p> <p>Conformar un Comité Gerencial para la revisión periódica de la estrategia definida.</p> <p>Delegar por parte de la Gerencia funciones del Sistema de Gestión Estratégico, permitiendo generar continuidad y agilidad en la implementación del mismo.</p> <p>Establecer revisiones periódicas al Sistema de Gestión Estratégica con el fin de realizar los ajustes pertinentes hacia el logro de la estrategia definida</p> <p>Comunicar a todo el personal la estrategia definida y el plan a seguir con el fin de lograr una implementación exitosa.</p> <p>Fortalecer la recolección y el análisis de la información financiera con el fin de contar con indicadores claves para mejorar la toma de decisiones.</p> <p>Mantener como elemento diferenciador de la propuesta de valor de C&amp;MA la calidad del servicio fundamentado en el acompañamiento durante y después de la prestación del servicio.</p> <p>Concientizar al personal de la empresa sobre la importancia del control y cumplimiento de presupuestos como herramienta para medir la gestión de las diferentes áreas.</p>
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA  
Coordinador Comité de Investigación