

**DISEÑO DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA LAS
PYMES QUE PRESTAN SUS SERVICIOS DE OBRAS CIVILES A LA EMPRESA
PACIFIC STRATUS ENERGY EN EL CAMPO CUBIRO DE LOS MUNICIPIOS
DE TRINIDAD Y SAN LUIS DE PALENQUE EN DEPARTAMENTO DEL
CASANARE**

AURA YANETH ESTUPIÑAN DUARTE

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO-QUÍMICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE PETRÓLEOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE HIDROCRABUROS
BUCARAMANGA**

2014

**DISEÑO DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA LAS
PYMES QUE PRESTAN SUS SERVICIOS DE OBRAS CIVILES A LA EMPRESA
PACIFIC STRATUS ENERGY EN EL CAMPO CUBIRO DE LOS MUNICIPIOS
DE TRINIDAD Y SAN LUIS DE PALENQUE EN DEPARTAMENTO DEL
CASANARE**

AURA YANETH ESTUPIÑAN DUARTE

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE HIDROCARBUROS**

**DIRECTOR
ING. HÉCTOR JAVIER OSPINA VALBUENA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO-QUÍMICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE PETRÓLEOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE HIDROCRABUROS
BUCARAMANGA**

2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1 OBJETIVOS.....	12
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
2 REVISION DEL ENTORNO.	13
2.1 LOCALIZACIÓN, EXTENCION Y LÍMITES.	13
2.2 DIVISION ADMINISTRATIVA.....	14
2.3.1. Fisiografía.....	15
2.3.2. Hidrografía.....	16
2.3.3. Biodiversidad	16
2.3.4. Clima	17
2.4 DEMOGRAFIA.....	17
2.5 CULTURA.....	18
2.6 ECONOMÍA.....	19
2.6.1. Sector Agropecuario	19
2.6.2. Sector Hidrocarburos.....	21
2.6.3 Regalías por la explotación de hidrocarburos	25
3 MARCO CONCEPTUAL	28
3.1. EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LAS PYMES DE OBRAS CIVILES.	28
3.1.1 El Análisis Porter de las cinco fuerzas.....	28
3.2 EL VALOR COMPARTIDO	31
3.2.1 Como se crea valor compartido	35
3.2.2. La creación de valor compartido: implicancias para el gobierno.....	36
3.3 MATRIZ PEST	38
3.4 MATRIZ DOFA.....	39
3.5 DIFERENCIAS Y RELACION ENTRE PEST Y DOFA.....	41
4 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	43
4.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	43
4.1.1 Misión	43
4.1.2 Visión.....	43

4.2 ANALISIS P.E.S.T.A.L.....	44
4.2.1 Entorno político y Legal.....	44
4.2.2 Entorno Económico.....	44
4.2.3 Entorno Social:.....	45
4.2.4 Entorno Tecnológico:	46
4.2.5 Entorno Ambiental:.....	46
4.3 ANALISIS DOFA.....	47
5 PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL.....	48
5.1 ESTRATEGIA # 1.CONSTRUCCION DE PLAN DE NEGOCIOS.....	49
5.2 ESTRATEGIA # 2 MARKETING.....	49
5.3 ESTRATEGIA # 3 INCORPORACION DE UN CUADRO DE MANDO.	50
5.4 ESTRATEGIA # 4.FORTALECIMIENTO EN LOS PROCESOS FINANCIEROS.....	50
5.5 ESTRATEGIA # 5 FORTALECIMIENTO EN LOS PROCESOS OPERATIVOS.	50
5.6 ESTRATEGIA # 6 IMPLEMENTACION DE TECNOLOGIA.....	51
CONCLUSIONES.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	53

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. LOCALIZACIÓN GENERAL BLOQUE CUBIRO	14
FIGURA 2. ÁREA SEMBRADA DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS (2005)....	20
FIGURA 3. PROMEDIO MENSUAL DE PETRÓLEO EN EL MES DE JUL 2014. .	23
FIGURA 4. PRODUCCIÓN PROMEDIO DE CRUDO AÑO 2013: 1.010 KBPD. ...	23
FIGURA 5. PRODUCCIÓN DIARIA ESTIMADA DE GAS PROMEDIO A LA FECHA: 1.118 MPCD.....	24
FIGURA 6. PRODUCCIÓN DE GAS PROMEDIO AÑO 2013: 1.178 MPCD.....	25
FIGURA 7. DISTRIBUCIÓN DE REGALÍAS ANTES – DESPUÉS.....	26
FIGURA 8. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	29

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. ANALISIS DOFA.....	47
------------------------------------	----

RESUMEN

TITULO: DISEÑO DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA LAS PYMES QUE PRESTAN SUS SERVICIOS DE OBRAS CIVILES A LA EMPRESA PACIFIC STRATUS ENERGY EN EL CAMPO CUBIRO DE LOS MUNICIPIOS DE TRINIDAD Y SAN LUIS DE PALENQUE EN DEPARTAMENTO DEL CASANARE.

AUTOR: AURA YANETH ESTUPIÑAN DUAR TE

PALABRAS CLAVES: Competitividad, Fortalecimiento, Misión, Valor Agregado, Visión, Innovación, Debilidades, Fortalezas.

DESCRIPCIÓN:

En los municipios de Trinidad y San Luis de Palenque, del departamento del Casanare, se vienen desarrollando actividades de la industria petrolera, a cargo de la empresa de Pacific Stratus Energy.

En esta zona existe la presencia de pequeñas y medianas empresas creadas por la comunidad, que tienen por objeto social la construcción de obras civiles.

Estas han sido creadas principalmente con el deseo de ser vinculadas como proveedores de bienes y servicios de la industria petrolera de la región ; No obstante, estas empresas han nacido bajo unas condiciones financieras, administrativas, organizacionales deficientes, lo que ha llevado a que los servicios y bienes prestados carezcan de los niveles de calidad deseados por la empresa contratante.

Dado que no cuentan con la formación, ni con una estructura definida dentro de su organización, poseen poca experiencia, el talento humano no posee la formación necesaria, aspectos que representan una amenaza en la sostenibilidad de estas y la continuidad de las mismas en la región.

Este trabajo de grado plantea definir un plan que incluya estrategias, como mejoras en sus procesos administrativos y operativos que beneficien estas empresas para consolidar su organización.

De acuerdo con lo anterior se utilizaran los análisis PESTAL y análisis DOFA, como herramientas para el análisis de la empresa seleccionada.

¹ Monografía para optar al título de Especialista en Gerencia de Hidrocarburos

² Facultad de Ingenierías Fisicoquímicas. Escuela de Ingeniería de Petróleos Director: Ing. Héctor Javier Ospina Valbuena

SUMMARY

TITLE: DESIGNING A BUSINESS PLAN FOR STRENGTHENING SMES TO PERFORM SERVICES FOR CIVIL WORKS FOR STRATUS PACIFIC ENERGY COMPANY IN THE FIELD CUBIRO THE MUNICIPALITIES THE TRINIDAD AND SAN LUIS DE PALENQUE DEPARTMENT OF CASANARE

AUTHOR: AURA YANETH ESTUPIÑAN DUARTE

KEYWORDS: Competitiveness , Building , Mission, Value Added Vision , Innovation, Weaknesses, Strengths .

DESCRIPTION:

In the municipalities of Trinidad and San Luis de Palenque, the department of Casanare have been developing activities of the oil industry, the company in charge of Pacific Stratus Energy.

In this area there is the presence of small and medium enterprises created by the community, whose corporate purpose is the construction of civil works.

These are created mainly with the desire to be linked as suppliers of goods and services in the oil industry in the region; However, these companies have been born under a financial, administrative, organizational, poor conditions, which led to the services and goods provided lack the quality levels desired by the employer.

Since we do not have the training or with a structure defined within your organization and have little experience, human talent does not have the necessary training, issues that threaten the sustainability of these and their continuation in the region .

This paper proposes to define a degree plan that includes strategies such as improvements in its administrative and operational processes that benefit these companies to consolidate their organization.

According to the above analysis PESTAL and the analysis DOFA, as tools for the analysis of the selected operator to utilize.

¹ Monograph.

² Specialization in Management of Hydrocarbons, Petroleum Engineering School, Industrial University of Santander. Director: Ing. Héctor Javier Ospina Valbuena

INTRODUCCIÓN

Este informe presenta los resultados de los análisis PESTAL y análisis DOFA realizados a la empresa INCIAM que presta sus servicios de Obras Civiles a Pacific Stratus Energy.

En este análisis se contemplo el entorno y los aspectos propios de la empresa con un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones de la organización; basados en la convicción de que la organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos y con el objetivo que se pueda implementar un plan de acción que permita mejorar sus Competencias, sus capacidades y sobre todo su competitividad.

En el Capítulo II, se presentan la revisión del entorno analizando el departamento del Casanare donde se ejecutan las actividades propias de la exploración y explotación de hidrocarburos por parte de la empresa Pacific Stratus Energy y así mismo mantiene su relación comercial con la empresa de obras civiles INCIAM.

En el Capítulo III, se describe el marco conceptual basado en las 5 fuerzas de Porter, la cadena de valor y los análisis PESTAL Y DOFA.

En Capítulo IV se incluye el análisis PESTAL y análisis DOFA realizada a la empresa de obras civiles INCIAM.

En Capítulo V se presenta el plan de fortalecimiento empresarial incluyendo las diferentes estrategias a implementar

En el Capítulo VI se dan las principales conclusiones del proyecto

Finalmente, en el Capítulo VII se presentan las referencias bibliográficas utilizadas

1 OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de fortalecimiento empresarial para empresas de servicios de obras civiles de los municipios de Trinidad y San Luis de Palenque en el departamento del Casanare.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Presentar la situación general de las pequeñas empresas de servicios de obras civiles, dentro del marco de la situación socio-económica de la región.
- Seleccionar una empresa de la comunidad, recopilar la información técnico, financiero y del entorno.
- Aplicar el análisis PEST y análisis DOFA a la empresa de la comunidad seleccionada.
- Elaborar plan de acción según los resultados de los análisis.
- Proponer un Plan de Fortalecimiento empresarial para las empresas del sector y aplicarla a la empresa de estudio

2 REVISION DEL ENTORNO.

Con el fin de lograr tener una visión completa de la empresa local de obras civiles y entender hacia donde se va a dirigir la estrategia; es necesario realizar un proceso deductivo de análisis del entorno y su economía.

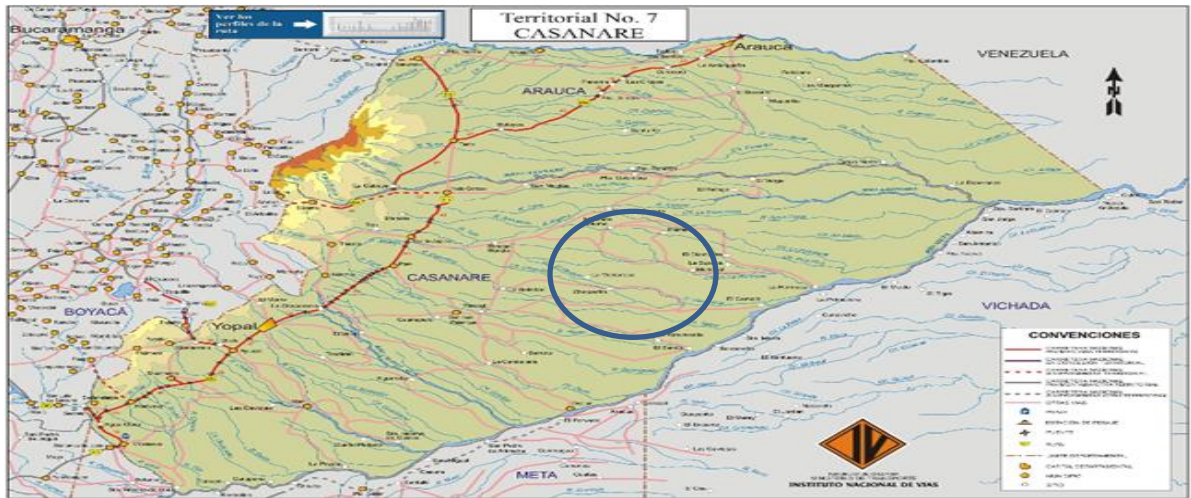
2.1 LOCALIZACIÓN, EXTENSION Y LÍMITES.

El departamento del Casanare es uno de los 32 departamentos de Colombia, siendo uno de los más grandes en extensión (44.490km²), que representa el 3.9% del territorio nacional y el 17.55% de la Orinoquía colombiana. Limita por el norte con el río Casanare, que lo separa del departamento de Arauca; por el este con el río Meta que lo separa del departamento de Vichada; por el sur con los ríos Upía y Meta, el último de los cuales los separa del departamento del Meta, y por el oeste con los departamentos de Boyacá y Cundinamarca.

Está situado en el oriente del país de la región de la Orinoquía, localizado entre los 04°17'25" y 06°20'45' de latitud norte y los 69°50'22" y 73°04'33" de longitud oeste.

La economía de Casanare se basa principalmente en la producción ganadera y agrícola y en la explotación petrolera. El departamento del Casanare ofrece innumerables atractivos turísticos desde el punto de vista natural, cultural y científico.

FIGURA 1. Localización general Bloque Cubiro



Fuente: Instituto Nacional de Vías.

2.2 DIVISION ADMINISTRATIVA

El departamento está dividido en 19 municipios: Yopal, ciudad capital, Aguazul, Chámeza, Hato Corozal, La Salina, Maní, Monterrey, Nunchía, Orocúe, Paz de Ariporo, Pore, Recetor, Sabanalarga, Sácamá, San Luis de Palenque, Támara, Tauramena, Trinidad y Villanueva; 11 corregimientos, 106 inspecciones de policía, numerosos caseríos y sitios poblados.

Los municipios están agrupados en 10 círculos notariales, con un total de 11 notarías, un círculo principal de registro con sede en Yopal y 2 oficinas seccionales de registro con sede en Orocúe y Paz de Ariporo; pertenece al distrito judicial de Santa Rosa de Viterbo, con 4 cabeceras de circuito judicial en Yopal, Monterrey, Orocúe y Paz de Ariporo. El departamento conforma la circunscripción electoral del Casanare. El 1º de enero de 1995 tenía registrados 25.745 predios urbanos y 23.340 rurales.

2.3 FISIOGRAFIA, HIDROGRAFIA, BIODIVERSIDAD Y CLIMA.

2.3.1. Fisiografía

La Orinoquía es una de las regiones colombianas más complejas y extensas en biodiversidad. Vastas sabanas e innumerables humedales y morichales albergan una incalculable riqueza biótica, y la riqueza hídrica teje una gran red desde la cordillera hasta las llanuras. En este marco, el departamento de Casanare cuenta con dieciséis ecosistemas que abarcan la llanura inundable, la altillanura, las selvas subandinas y andinas y el páramo en un total de 44.160 km² ²27% de la Orinoquía.

La vertiente andina casanareña ocupa el 7.2% del territorio y está representada en selvas andina y subandina, tiene altitudes de hasta 4.200 metros en la cuchilla de las Lajas en el municipio de La Salina y cumple con la función de productora y reguladora del recurso hídrico. En Casanare el paisaje de páramo y subpáramo abarca aproximadamente el 0.79% del territorio. Allí se ubican los municipios de La Salina y Sácama y unas pequeñas áreas de Recetor, Chámeza, y Támara.

El piedemonte de influencia andina corresponde al área de transición entre la vertiente y la sabana y cubre el 23% del territorio, con altitudes que van de 200 a 1000 mts se le considera un banco genético para refugio y renovación de la biodiversidad.

Los recursos hidrobiológicos toman mayor importancia en el piedemonte, pues las zonas de afloramiento y escorrentía dan origen a muchos cursos hídricos que bañan la sabana. A pesar de la importancia del piedemonte para Casanare, es una de las regiones más intervenidas históricamente, en ella crecen once de los diecinueve centros urbanos del Departamento y tiene lugar la mayor intensidad de agroindustria, tala y quema de bosques, caza indiscriminada y tráfico ilegal de fauna y de contaminación hídrica. La subregión de los llanos orientales, que corresponde al 69.5% del Departamento presenta variedad de ecosistema en las

planicies pantanales y desbordes, sabanas planas de altillanura, sabanas de desborde, llanuras eólicas y zonas aluviales recientes.

La llanura baja está sometida a inundaciones estacionales y posee varios reservorios que la convierten en uno de los humedales más importantes del neotrópico por ser refugio de una parte de la biodiversidad. Estos humedales albergan asociaciones de vegetales retenedoras de agua como los morichales donde habitan especies de aves, peces, anfibios y reptiles.

2.3.2. Hidrografía

La riqueza hídrica se manifiesta en la extensa red fluvial superficial y genera condiciones favorables para el almacenamiento de aguas subterráneas y en la existencia de numerosos cuerpos de agua. La presencia de montañas, abundantes precipitaciones, extensas sabanas y bosques húmedos determinan la existencia de ecosistemas con complejas formas de regulación hídrica.

El río Meta es el principal eje hidrográfico del Departamento. Hacia el fluye, por la margen izquierda, la mayoría de las aguas del territorio casanareño a través de los ríos Casanare, Guacharí, Pauto, Cravo Sur, Cusiana y Upía, que dan lugar a las siete cuencas más importantes del departamento. Así mismo, el río Meta sirve de límite entre los departamentos del Meta, Vichada y Casanare y es una importante arteria para el transporte fluvial, una reserva para la pesca y un recurso potencial para el desarrollo turístico.

2.3.3. Biodiversidad

En la Orinoquia de la que Casanare hace parte, se han registrado aproximadamente 70 especies de aves, repartidas así: 418 cosmopolitas, es decir de amplia distribución (245 silvícola, 64 migratorias, 66 acuáticas y 40 sabaneras); 214 repartidas con la región amazónica; 31 compartidas con el complejo de las

Guyanas - Alto Río Negro; 20 especies compartidas con la región de la costa Atlántica; 5 especies de aves exclusivamente llaneras (por lo menos su distribución en el norte de Sudamérica está restringida al llano).

El venado, el oso de anteojos, la danta, el manatí, el jaguar, el puma, el cocodrilo y otras especies que abundan en los páramos, el piedemonte y las sabanas, hoy sólo se observan esporádicamente en áreas poco intervenidas por el hombre.

2.3.4. Clima

Los vientos alisios del noreste y del sureste, la Zona de Convergencia Intertropical (ZCIT) y la presencia de la Cordillera Oriental son los factores principales que determinan el comportamiento climático del Departamento.

El área más lluviosa está ubicada entre el piedemonte y la vertiente baja de la cordillera, con promedios superiores a 400 mm; una franja de lluvias intermedias se sitúa en las vertientes medias de la cordillera y en el área central de Departamento con precipitaciones superiores a 2.000 mm; el área menos húmeda, al este del Departamento y en las cumbres de la cordillera registra promedios anuales inferiores a 2.000 Mm. El régimen de lluvias es básicamente monomodal con una temporada lluviosa que comprende los meses de abril a octubre.

Debido a los diversos conjuntos morfológicos y variado relieve, en el Casanare se presentan los pisos térmicos cálido, templado y frío, y piso bioclimático páramo.

2.4 DEMOGRAFIA

Según datos proyecciones del DANE, la población para 2003 en el Casanare es 309.398 habitantes (representa el 0.69% del total nacional), de los cuales 146.385 se encuentran ubicados en las cabeceras urbanas y 163.013 en el sector rural.

En este departamento se realizó un proceso acelerado y desordenado de conglomerados poblacionales y de modernización a causa de la bonanza petrolera que modificó notablemente su tradicional estructura económica y social. Hubo una alta migración extra e intra territorial de lo rural a lo urbano afectando la situación social y absorbiendo las manifestaciones de “Llaneridad” generando nuevos procesos de identidad cultural a partir de otras culturas regionales.

En los últimos años se refleja una dinámica de crecimiento poblacional alarmante como consecuencia del proceso migratorio ocasionado por el incremento de la explotación petrolera.

2.5 CULTURA

La Dirección Técnica Departamental de Cultura es la entidad que lidera los asuntos culturales del departamento del Casanare. Esta Dirección cuenta con recursos de regalías que permiten atender integralmente las demandas comunitarias en materia cultural, especialmente en lo referente a planeación, formación y actividades artísticas. Se ha logrado fortalecer económica y programáticamente el Fondo Mixto de Cultura del Departamento. El Consejo Departamental de Cultura participó activamente en la formulación del Plan Decenal de Cultura Departamental ‘Raices y Sueños de Llaneridad’ 2002- 2012.

En cuanto a la infraestructura cultural del Casanare, el departamento dispone de seis Bibliotecas Públicas, ocho Casas de la Cultura, nueve emisoras comunitarias y cinco bandas musicales. El departamento cuenta con un gran patrimonio natural y paisajístico. Además, tiene como monumento nacional de carácter cultural a la Ruinas del Colonial Panóptico, ubicadas en el municipio de Pore. (Resolución 041 31-VII-1990).

2.6 ECONOMÍA

Con el propósito de identificar las actividades en las que Casanare puede promover cadenas productivas, fortaleciendo la vocación y el desarrollo empresarial, en esta sección se establecen las principales características económicas del Departamento.

Casanare es hoy el tercer hato ganadero nacional, el segundo productor de arroz y el cuarto de aceite de palma. Tiene grandes potencialidades en turismo, reforestación comercial y nichos de mercado para café y algodón. Se vislumbran como promisorios las cadenas productivas de cítricos, piscicultura, cacao, heliconias, follajes y stevia, entre otras.

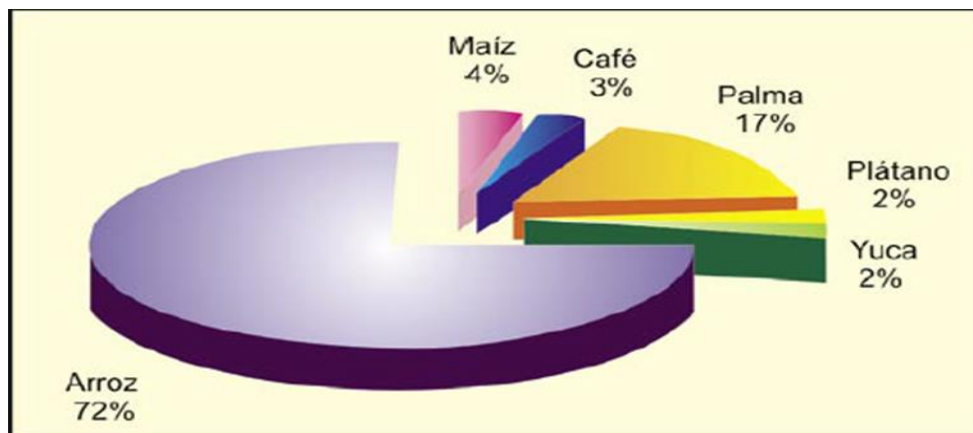
En general, el sector agrícola se ha venido desarrollando con cultivos tradicionales, base de una economía familiar, con producciones a pequeña escala de yuca, maíz y plátano entre otros; aunque hoy estos cultivos mantienen una participación importante en el uso del suelo, se realizan con escaso nivel tecnológico y capital reducido, orientados a satisfacer generalmente las necesidades alimentarias del núcleo familiar rural (seguridad alimentaria) y mínima comercialización de excedentes.

2.6.1. Sector Agropecuario

El departamento del Casanare cuenta con una superficie planimetría por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi IGAC, estimada en 4•464.000 hectáreas, de las cuales las cuatro quintas partes se encuentran en pastos, malezas o rastrojos; a la producción agrícola se destinan 165.000 hectáreas y a bosques 263.000. Los cultivos transitorios y los territorios en barbecho y descanso cubren 139.000 hectáreas.

Tomando como base los productos predominantes y representativos en el sistema agrícola Casanareño a 2005. Se establece como principal producto el arroz con un área sembrada (72%) del total de los principales cultivos, seguido por el cultivo de la palma de aceite (17%), maíz (4%), café (3%), plátano (2%) y yuca (2%).

FIGURA 2. Área sembrada de los principales productos (2005)



Fuente: Autor

Los principales productos son: arroz, palma africana, algodón, cítricos, cacao, maíz, frijol y sorgo. En arroz se encuentran cultivadas a 2004 aproximadamente 86.000 hectáreas.

El uso del suelo para la agricultura ocupa el 4.27% del territorio; no obstante, sólo el 2.1% corresponde a cultivos comerciales. El resto lo ocupan cultivos de economía campesina y de pan coger.

La reforestación comercial con tan solo el 0.08% del territorio, se encuentra establecida y manejada técnicamente en Villanueva. Sin embargo se vienen estableciendo 574 hectáreas comerciales en núcleos forestales predeterminados y 350 hectáreas en proceso de aprobación de crédito. La reforestación comercial hoy tiene un especial potencial en Casanare. Según la Zonificación Forestal para Casanare (Gobernación de Casanare-CONIF, Corporación Nacional de Investigación y Fomento Forestal- 2003), se cuenta con 1.595.513 has potenciales

para la reforestación comercial con restricciones menores y 24.424,9 has sin restricciones. Territorialmente, los suelos de alto potencial forestal se ubican principalmente en los municipios de Sabanalarga, Villanueva, Monterrey, Tauramena, Aguazul, Yopal, Maní, Pore, Paz de Ariporo, San Luis de Palenque, Orocué, Nunchía, Trinidad, Hato Corozal.

Los cascos urbanos, centros poblados y zonas industriales, dentro de las áreas no destinadas al sector agropecuario, ocupan el 1.5% del territorio. Igualmente es importante destacar las zonas ocupadas con áreas de interés ambiental con el 39.17% como bosques naturales, lagunas y humedales, cuyos usos se limitan a la conservación y manejo de la biodiversidad.

2.6.2. Sector Hidrocarburos

El departamento de Casanare hace parte de la cuenca sedimentaria Llanos Orientales, con producción actual de hidrocarburos y con un potencial estimado de 8.800 millones de barriles equivalentes de petróleo, que representa el 19% del potencial total del país (47.000 millones de barriles equivalentes de petróleo). En esta cuenca se encuentran los yacimientos más importantes en producción del país, Cusiana y Caño Limón, en los departamentos de Casanare y Arauca, respectivamente.

Un reciente informe del Ministerio de Minas y Energía destaca que entre 2010 y 2011 no hubo variaciones en los primeros cinco lugares de producción de petróleo por departamentos en el país.

La lista es liderada por el Meta, con 47,3%, mientras que en 2010 era de apenas 42.6%; el repunte obedece al incremento de la producción en los campos Quifa y Rubiales.

Por otro lado, Casanare se ubica en segundo lugar con un alza del 23%, al pasar de 130.209 barriles diarios durante 2010, a 159.913 barriles por día en 2011, según el informe.¹

El incremento en la producción del Departamento debería beneficiar a todos y generar mayor cantidad de recursos, además de la importancia que cobra la región en cuanto a atracción de inversionistas y desarrollo.

La producción de Meta que es la primera en el Ranking, alcanzó los 432.818 barriles en promedio diarios, que evidencian un aumento del 32% frente a los 334.977 barriles diarios que produjo en 2010.

En su orden le siguen Arauca, Santander y Huila, con una producción promedio diaria en 2011 de 72.477, 51.738 y 41.911 barriles por día en promedio, respectivamente.

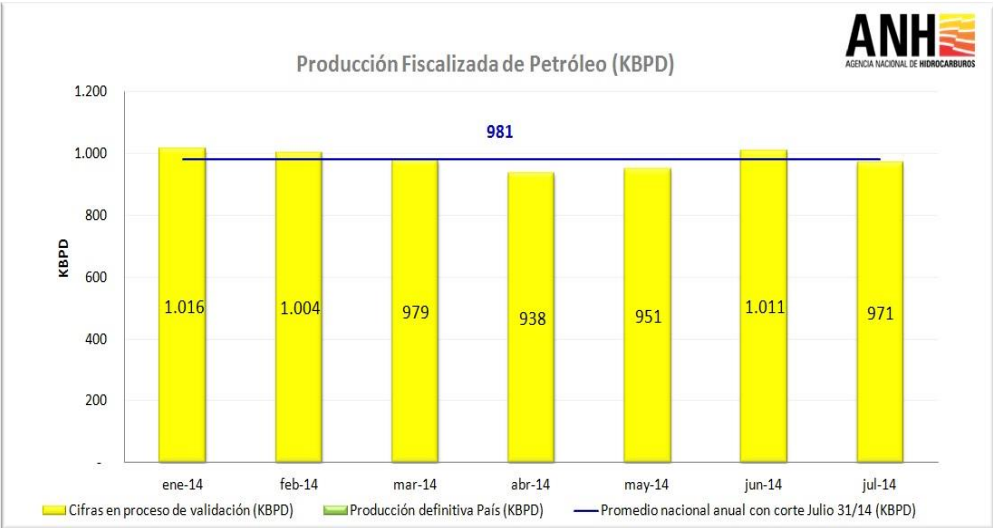
2.6.2.1 Producción mensual del petróleo

La producción diaria estimada promedio mensual de petróleo con corte a 31 de julio de 2014 fue de 971 KBPD.

Producción promedio a la fecha: 981 KBPD.

¹ <http://www.cccasanare.co>

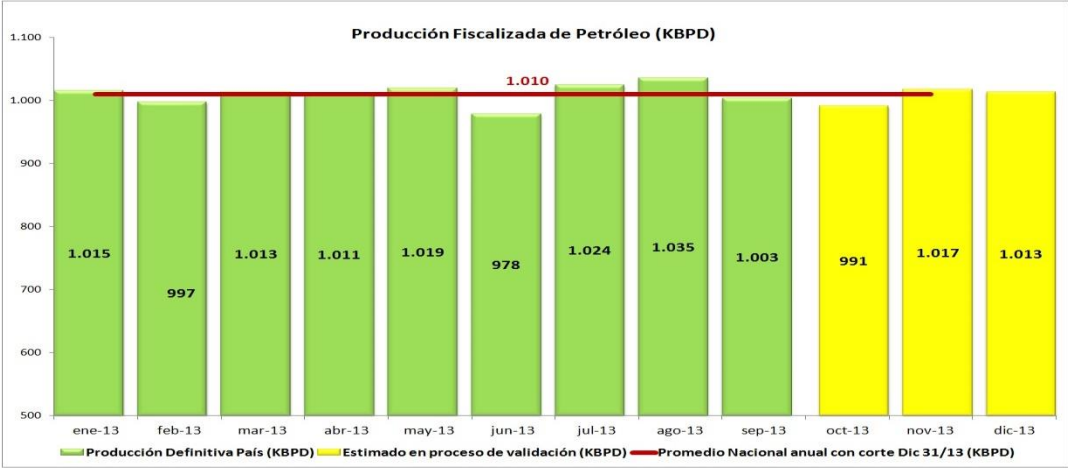
FIGURA 3. Promedio mensual de Petróleo en el mes de Julio 2014



Fuente: Asociación Nacional de Hidrocarburos

La producción diaria estimada promedio mensual de petróleo con corte a 31 de diciembre de 2013, alcanzó los 1.013 KBPD.

FIGURA 4 Producción promedio de crudo año 2013: 1.010 KBPD

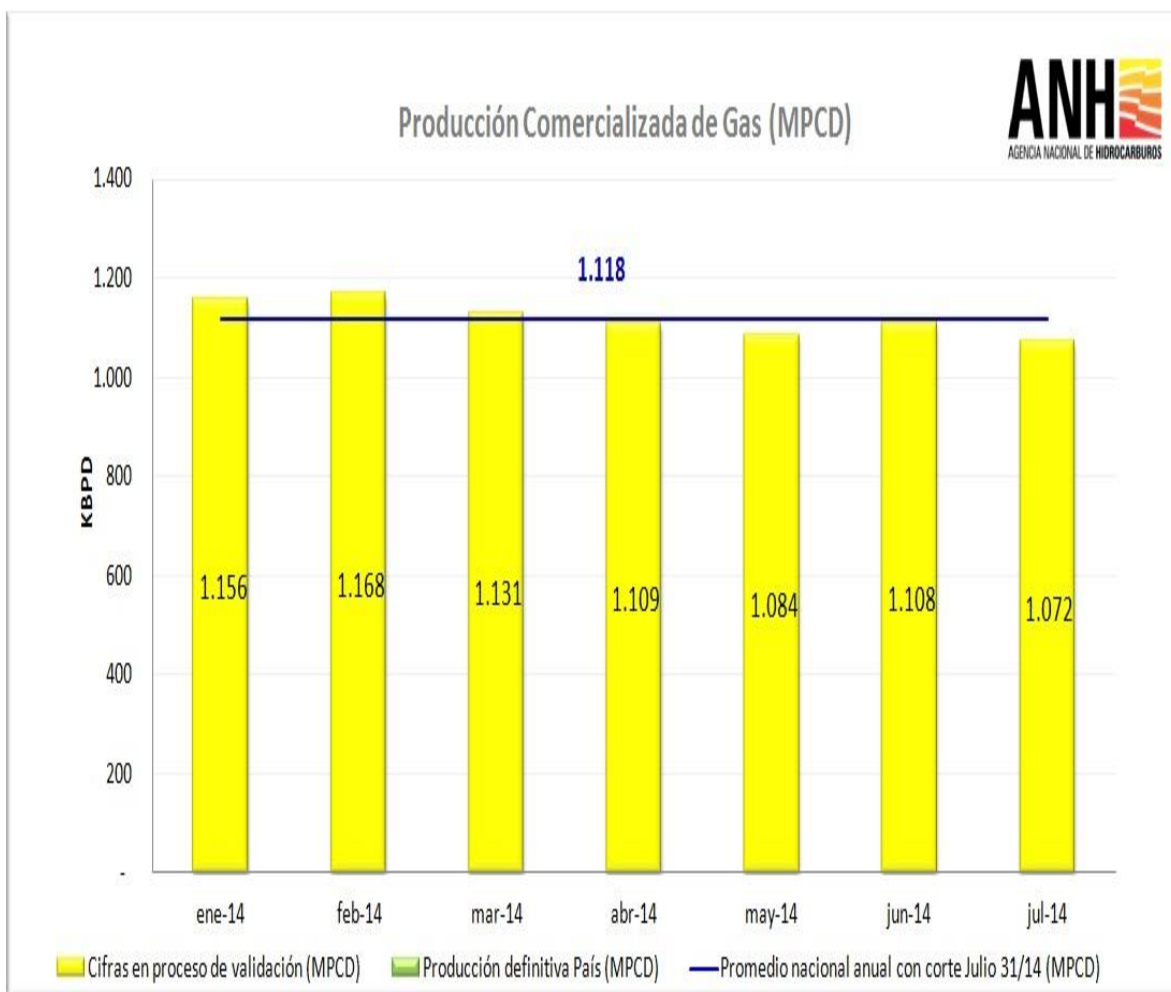


Fuente: Asociación Nacional de Hidrocarburos

2.6.2.2 Producción Mensual de Gas en Colombia

La producción diaria estimada promedio mensual de gas con corte a 31 de julio de 2014 alcanzó los 1.072 Millones de pies cúbicos por día (MPCD).

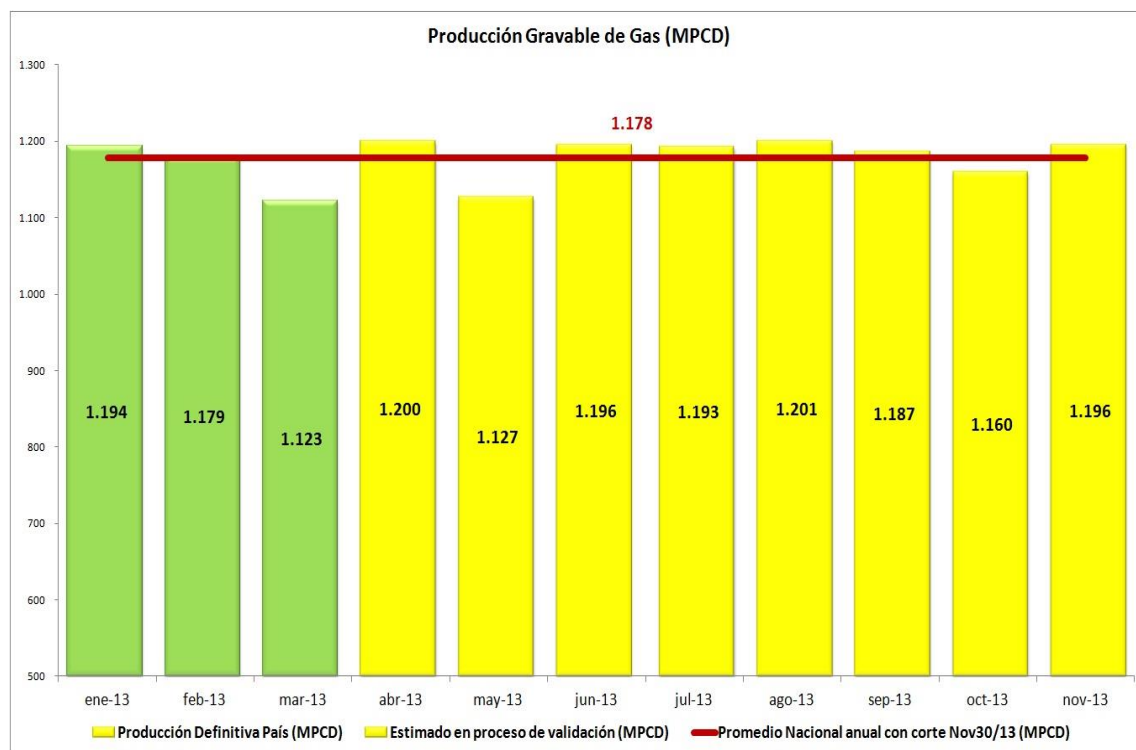
FIGURA 5. Producción diaria estimada de Gas promedio a la fecha: 1.118 MPCD



Fuente: Asociación Nacional de Hidrocarburos

La producción diaria estimada promedio mensual de gas con corte a 31 de diciembre de 2013, alcanzó los 1.196 Millones de pies cúbicos por día (MPCD).²

FIGURA 6. Producción de gas promedio año 2013: 1.178 MPCD



Fuente: Asociación Nacional de Hidrocarburos

2.6.3 Regalías por la explotación de hidrocarburos

La producción de crudo ha representado importantes ingresos para el departamento de Casanare por concepto de regalías. ³

Sin embargo el 17 de mayo fue expedida la Ley 1530 de 2012, por la cual se regula la Organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías. La Comisión Rectora del Sistema General de Regalías empezó a sesionar el 29 de marzo de 2012, conformada por los gobernadores del Bolívar y Arauca; por los

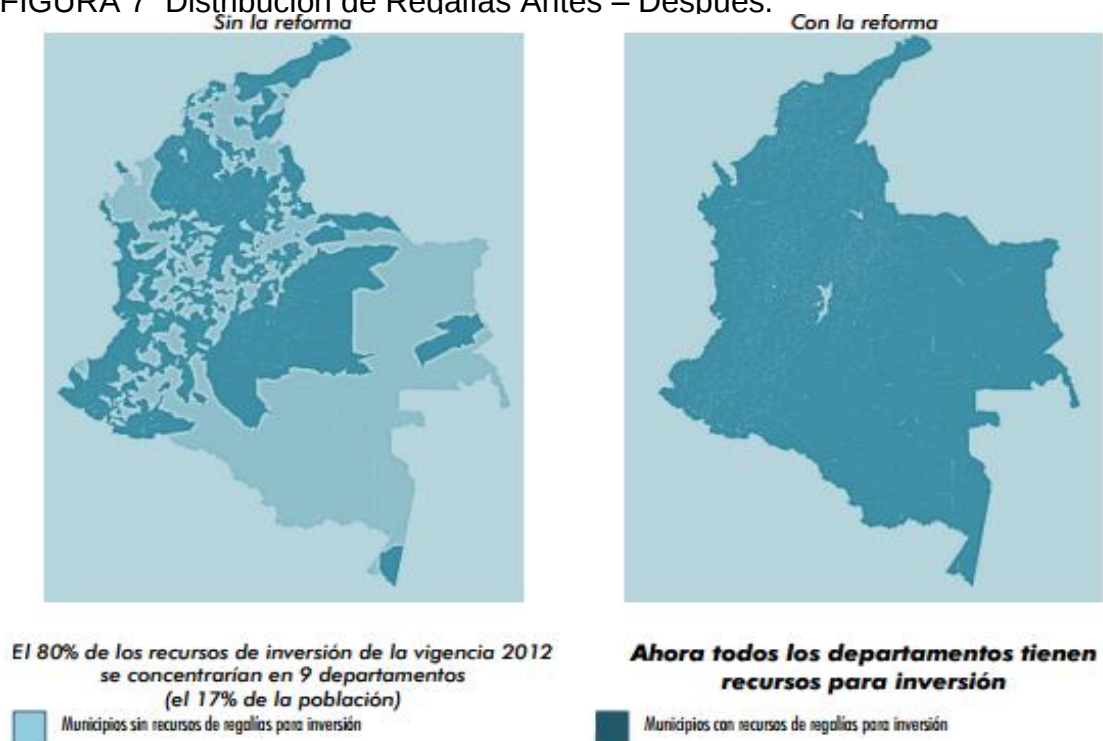
² <http://www.anh.gov.co/Operaciones-Regalias-y-Participaciones/Sistema-Integrado-de-Operaciones/Paginas/Estadisticas-de-Produccion.aspx>

³ www.camaradecomercio.com.gov

alcaldes de Villa del Rosario, Norte de Santander y El Yopal, Casanare; los ministros de Hacienda y Crédito Público y Minas y Energía, y el Director del Departamento Nacional de Planeación, quien ejerce como Presidente y participan como invitados permanentes, el senador Juan de Jesús Córdoba Suárez y el representante Guillermo Alfredo Molina de las Comisiones Quintas del Congreso. La Secretaría Técnica de la Comisión Rectora está a cargo de la subdirectora Territorial de Inversión y Finanzas Públicas del DNP, Paula Acosta.

En su primer año realizó doce sesiones en las cuales se hicieron importantes avances en su implementación y reglamentación del nuevo Sistema General de Regalías.

FIGURA 7 Distribución de Regalías Antes – Después.



Fuente: Asociación Nacional de Hidrocarburos

- Antes, el 80% de las regalías iba únicamente a los departamentos productores y el 20% se destinaba al Fondo Nacional de Regalías, al que tenían acceso las regiones.

- Ahora se busca que todo el país reciba parte de estos recursos, que son de todos.
- Los proyectos de inversión se pueden presentar para ser financiados a través de 3 fondos: Fondo de Compensación Regional, Fondo de Desarrollo Regional y Fondo de Ciencia y Tecnología. Para esto, los alcaldes y gobernadores deben trabajar en conjunto para presentar proyectos de alto impacto que beneficien a la región.
- Entre 2007 y 2011 los departamentos productores recibieron \$280.000 por habitante en promedio. En 2012 recibieron \$298.000.⁵
- Entre 2007 y 2011 los departamentos no productores recibieron \$35.000 por habitante en promedio. En 2012 recibieron \$117.000.
- Desde 1995, el 80% de las regalías se destinó a solo el 17% de la población. Ahora, el 80% de las regalías se va al 70% de la población. La desigualdad en la distribución de las regalías se disminuye en un 60% –el Gini municipal cae 0,53 puntos por efecto de la reforma de las regalías
- Antes, 201 municipios concentraban el 90% de las regalías. Ahora, 657 municipios.⁴

⁴ <https://www.sgr.gov.co/Proyectos/Mapaderegalias.aspx>

3 MARCO CONCEPTUAL

3.1. EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LAS PYMES DE OBRAS CIVILES.

Plantear analizar el fortalecimiento de las empresas de obras civiles de la región del Casanare, es una premisa asociada a la competitividad.

Dentro del marco conceptual nos basaremos en las teorías de Michael Porter, el concepto de la estrategia en el mundo de negocios no es más que desarrollar una táctica para maximizar los recursos y superar a la competencia.

Es bien sabido que sin un plan bien elaborado, la posibilidad de ganar mercado, o aun de sobrevivir en el mismo, se vuelve poco probable, por lo que el desarrollo de una estrategia es indispensable y es responsabilidad de las personas que ocupan los puestos más importantes, dentro de una empresa.

No obstante, previo a desarrollar una estrategia corporativa, es necesario que el consejo de administración tenga claro o establezca, si así se requiere, la misión, la visión y los valores de la empresa, mismos que servirán de guía para la formulación de la estrategia y que además, son esenciales para identificar a dónde quiere llegar la organización.

3.1.1 El Análisis Porter de las cinco fuerzas

Es un modelo elaborado en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

La rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas.

Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

FIGURA 8. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Autor

3.1.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

3.1.1.2 Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

3.1.1.3 Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

3.1.1.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

3.1.1.5. La rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas

Las empresas deben responder a las realidades económicas del entorno actual, para aumentar la rentabilidad, diferenciándose por la capacidad de generar valor y riqueza económica, ambiental y social con los grupos de interés.

La mejor estrategia de negocios es la que combine el desarrollo empresarial con la prosperidad social adicional que las compañías pueden utilizar los activos principales, como las tecnologías, el conocimiento, el talento humano, las redes

de distribución y comercialización, para producir utilidades y contribuir en la generación de mejores condiciones sociales, económicas y ambientales del país.⁵

Adicional los empleados de las empresas se comprometen con las compañías para alcanzar las metas de utilidades y los indicadores de gestión y desempeño. Los paradigmas de las escuelas de negocios de hace un par de décadas, que ayudo a limitar la responsabilidad empresarial, era el egoísmo, que busca el interés particular. Las empresas responden ante los accionistas únicamente, dejando de lado los temas sociales, que a través del pago de impuestos, generación de empleo y de la oferta de bienes y servicios, la empresa contribuía con su aporte al bienestar de la comunidad.

El profesor Michael Porter, menciona que no solo basta ser productivo, hablar de crecimiento o enfocarse en las utilidades, se requiere de contar una economía sofisticada y competitiva y redefinir el propósito de las empresas. Por lo anterior menciona la transformación en el pensamiento empresarial basado en el crecimiento local y global: el valor compartido.

3.2 EL VALOR COMPARTIDO

Es un modelo planteado por el profesor Michael Porter a través del cual las compañías a partir del conocimiento identifican nuevas oportunidades que permitan incrementar su competitividad a la vez que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales del entorno y de sus grupos de interés. Es una combinación entre el desarrollo empresarial y la prosperidad social. El valor compartido es un reto que va más allá de las utilidades y los indicadores de gestión tradicionales. El profesor Porter afirma que ya no basta con hacer

⁵ Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.

donaciones o cumplir con estándares ambientales y sociales, ya que de esto no dependerá la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo.

El valor compartido va mucho más allá de la responsabilidad social, es construir pensando en el largo plazo combinando el lucro de la empresa con el bienestar social. En palabras de Porter es obtener un mejor desempeño económico al impactar positivamente la sociedad. El valor compartido debe ir más allá de la responsabilidad social empresarial y de las utilidades y es aplicar una estrategia a largo plazo que combine el lucro/utilidad con el bienestar social, debe ir más allá por que la responsabilidad social corporativa sugiere gastar recursos para hacer las cosas bien, el valor compartido establece la forma de tener un mejor desempeño económico al impactar positivamente la sociedad. El valor compartido se evidencia que en el mundo las utilidades de las empresas deben ir a la par del progreso social y el desarrollo sostenible de la comunidad que debe ser promovido por dichas empresas.

En Colombia, en donde los niveles de inequidad siguen siendo altos, la creación de riqueza solo puede hacerse a través de los negocios del sector privado, y para ello debe ampliar su mentalidad con respecto al rol que desempeña en la prosperidad de un país. El primer paso es lograr que las empresas redefinan su propósito superior, entender que los objetivos tienen que incluir el beneficio para la sociedad, sin esto el éxito económico no es sostenible en el tiempo.

El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las practicas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social.

El sector social es menos común que piense en términos de valor. Las organizaciones sociales y las entidades gubernamentales a menudo solo ven el éxito en términos de los beneficios logrados o del dinero gastado. A medida que

los gobiernos y las ONG's empiecen a pensar más en términos de valor, crecerá el interés en colaborar con las empresas.

La empresa necesita una comunidad exitosa, no solo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos y un entorno que apoye al negocio. La comunidad necesita de empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos. Esta interdependencia significa que las políticas públicas que impiden la productividad y la competitividad de las empresas se derrotan a si mismas, especialmente en una economía global donde las instalaciones y los empleos pueden moverse fácilmente de un lado a otro. Las ONG y los gobiernos no siempre han visto esta conexión.

La visión antigua del capitalismo, las empresas contribuyen con la sociedad generando utilidades, lo que permite generar empleos, pagar sueldos, hacer compras e inversiones y pagar impuestos. El funcionamiento normal de una empresa ya supone un beneficio social suficiente. Una empresa es en buena parte una entidad autosuficiente y los problemas sociales o de la comunidad son ajenos a su esfera de acción.

Esta perspectiva ha permeado el pensamiento de gestión durante las ultimas dos décadas. Las empresas se enfocaron en atraer consumidores para que compren más y más de sus productos. al enfrentar la creciente competencia y las presiones de desempeño de corto plazo de la parte de los accionistas, los ejecutivos recurrieron a reestructuraciones, reducciones de personal y reubicaciones en regiones con costos más bajos, mientras que aprovechaban sus balances para devolver capital a los inversionistas. Los resultados fueron la conmoditización, la competencia de precios, la poca innovación, crecimiento orgánico lento y ninguna ventaja competitiva clara.

En este tipo de competencia, las comunidades en donde operan las empresas perciben pocos beneficios incluso cuando aumentan las utilidades. La comunidad percibe que las utilidades son a costa de esta, imagen que se fortaleció durante la

recuperación de la economía, donde las ganancias han hecho poco por paliar el alto desempleo, las penurias de las empresas locales y las severas presiones sobre los servicios comunitarios.

Las mejores empresas alguna vez asumieron roles para satisfacer las necesidades de los trabajadores, las comunidades y las empresas de apoyo. Y a medida que aparecieron otras instituciones sociales, estos roles fueron abandonados o delegados. A medida que la empresa verticalmente integrada empezó a depender de los proveedores externos, de la tercerización y de la fabricación en el extranjero, se debilitó la conexión entre las firmas y sus comunidades. A medida que las firmas llevaron sus diversas actividades a más lugares, perdieron el contacto con todos los lugares. De hecho muchas empresas no reconocen un lugar como su hogar, sino que se ven como empresas globales.

Esta transformación impulsó la eficiencia en la economía. Y sin embargo, se perdió, se pasaron por alto oportunidades para la creación de valor, se contrajo el pensamiento estratégico.

Para tener éxito la empresa debe crear la propuesta de valor distintiva que satisfaga las necesidades de un grupo de clientes. La empresa obtiene ventaja competitiva en la forma como configura la cadena de valor o el conjunto de actividades involucradas en la creación, producción, venta, entrega y respaldo de sus productos o servicios. La gente de negocios estudia el posicionamiento y las mejores maneras para diseñar actividades e integrarlas. Sin embargo, las empresas han pasado por alto las oportunidades para satisfacer necesidades fundamentales de la sociedad y no comprenden como los males y las debilidades de la sociedad afectan las cadenas de valor.

Al tratar de comprender el entorno de negocios, los ejecutivos le prestaron más atención al sector o al negocio en particular donde compiten. Es así porque la estructura del sector tiene un impacto decisivo en la rentabilidad de la empresa. Pero se pasó por alto el efecto que tiene la localización en la productividad y la

innovación. Las empresas no han sabido captar la importancia del entorno que rodea sus principales operaciones.

3.2.1 Como se crea valor compartido

Las empresas pueden crear valor económico creando valor social. Hay tres formas diferentes de hacerlo: reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clusters de apoyo para el sector entorno a las instalaciones de la empresa.

Cada una es parte del círculo virtuoso del valor compartido; al incrementar el valor en un área aumentan las oportunidades en las otras.

El concepto de valor compartido redefine los límites del capitalismo. Al conectar mejor el éxito de las empresas con los avances de la sociedad, se abren muchas formas de atender nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir mercados. La capacidad de crear valor compartido es igualmente posible en las economías avanzadas y en los países en desarrollo, aun cuando las oportunidades específicas pueden variar. Las oportunidades también diferirán notoriamente entre los diversos sectores y empresas, pero toda empresa las tendrá. Y su variedad y alcance son mucho mayores de lo reconocido hasta ahora [La idea del valor compartido fue explorada inicialmente en un artículo de HBR Diciembre 2006 de Michael E. Porter y Mark R. Kramer, “Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”].

Las empresas pueden crear valor económico creando valor social. Para crear valor económico mientras al mismo tiempo se crea valor social y ambiental, se puede realizar así:

3.2.1.1. Reconociendo productos o servicios:

Hay que desarrollar un producto o servicio que satisfaga una necesidad social, abrir nuevos mercados atendiendo clientes que han sido ignorados, como los que viven en comunidades pobres.

3.2.1.2 Redefiniendo la cadena de valor:

Como el ahorro y uso de recursos como la energía o recursos logísticos,

3.2.1.3 Construyendo los clusters locales o de apoyo:

Las empresas relacionadas, los proveedores, los bienes públicos, la calidad educativa, las instituciones, etc., pueden ser benéficas o nocivas para cada empresa. Estas pueden ayudar a construir mejores clusters a través de iniciativas que mejoren las condiciones estructurales.

Cada una es parte del círculo virtuoso del valor compartido; al incrementar el valor en un área aumentan las oportunidades en las otras.

El concepto de valor compartido redefine los límites del capitalismo, al conectar mejor el éxito de las empresas con los avances de la sociedad se abren muchas formas de atender nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir mercados.

"Si logramos fortalecer los Clusters, Colombia será un país más competitivo":
Michael Porter

3.2.2. La creación de valor compartido: implicancias para el gobierno

Los gobiernos y las ONG serán más eficaces si piensan en términos de valor compartido – considerando los beneficios en relación a los costos– y se enfocan en los resultados logrados más que en los fondos y los esfuerzos dedicados. Los activistas han tendido a abordar el progreso social desde una perspectiva ideológica o absolutista, como si los beneficios para la sociedad debieran obtenerse a cualquier costo. Los gobiernos y las ONG suelen suponer que los

trade-offs entre los beneficios económicos y sociales son inevitables, exacerbando estos trade-offs a través de sus enfoques. Por ejemplo, existe mucha regulación ambiental que todavía adopta la forma de mandatos de comando y control y medidas coercitivas diseñadas para avergonzar y sancionar a las empresas. Los reguladores lograrían mucho más al enfocarse en medir el desempeño ambiental e introducir estándares, plazos para su entrada en vigencia y apoyar aquellas tecnologías que simultáneamente promoverían la innovación, mejorarían el entorno y aumentarían la competitividad.

El principio de la creación de valor compartido atraviesa la división tradicional entre las responsabilidades de las empresas y las del gobierno y la sociedad civil. Desde la perspectiva de la sociedad, no importa qué organizaciones crearon valor. Lo que importa es que los beneficios los dan las organizaciones –o las combinaciones de organizaciones– que están mejor posicionadas para lograr el máximo impacto al menor costo. Encontrar formas de potenciar la productividad es igual de valioso ya sea para fines comerciales o de la sociedad. En suma, el principio de la creación de valor debería guiar el uso de los recursos en todas las áreas que importen a la sociedad. Afortunadamente, ha surgido un nuevo tipo de O El valor compartido debe ir más allá de la responsabilidad social empresarial y de las utilidades y es aplicar una estrategia a largo plazo que combine el lucro/utilidad con el bienestar social, debe ir más allá por que la responsabilidad social corporativa sugiere gastar recursos para hacer las cosas bien, el valor compartido establece la forma de tener un mejor desempeño económico al impactar positivamente la sociedad. El valor compartido se evidencia que en el mundo las utilidades de las empresas deben ir a la par del progreso social y el desarrollo sostenible de la comunidad que debe ser promovido por dichas empresas.

3.3 MATRIZ PEST

El análisis PEST 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. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST 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. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos.

Los factores analizados en PEST 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). El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.

3.4 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad Para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Completar la matriz es sencillo, y resulta apropiada para talleres y reuniones de tormenta de ideas. Puede ser utilizada para planificación de la empresa, planificación estratégica, evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación. La elaboración de una matriz DOFA puede ser de utilidad en juegos de formación de equipos.

El análisis DOFA puede ser utilizado en conjunto con la matriz PEST (discutida más abajo), que mide el mercado y el potencial de una empresa según factores externos, específicamente Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Es recomendable realizar el análisis PEST antes del DOFA. El primero mide el mercado, el segundo, una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

Las cuatro dimensiones son una extensión de los encabezados sencillos de Pro y Contra. La plantilla del análisis DOFA es generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Es importante identificar y describir

claramente el tema analizado mediante DOFA, de forma que las personas que participen entiendan el propósito y sus implicaciones.

El análisis DOFA mide una unidad de negocios o una propuesta; el análisis PEST 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.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

La plantilla de análisis PEST se presenta como una tabla con cuatro secciones, una para cada uno de los factores.

Como en el análisis DOFA, es importante tener claro el asunto analizado si se pierde el foco, el resultado del análisis estará también desenfocado. Un mercado es definido por lo que se dirige hacia el, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta, una idea, etc. En consecuencia, es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza, especialmente si se realizará el análisis PEST en un taller, en un ejercicio de equipo o como una actividad delegada. El asunto del análisis debe ser una clara definición del mercado al que se dirige, y puede ser desde alguna de las siguientes perspectivas:

- Una empresa viendo su mercado
- Un producto viendo su mercado
- Una marca en relación con su mercado
- Una unidad de negocios local

- Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
- Una adquisición potencial
- Una sociedad potencial
- Una oportunidad de inversión

Asegúrese que el asunto del análisis sea descrito en forma clara, de modo que quienes contribuyan a el, y quienes vean el análisis terminado, entiendan el propósito del mismo y sus implicaciones.

3.5 DIFERENCIAS Y RELACION ENTRE PEST Y DOFA

PEST es útil antes del DOFA – generalmente, no vice-versa. El PEST seguramente ayudará a identificar factores de DOFA. Aunque pueden tener áreas comunes (factores similares pueden aparecer en ambos), no dejan de ser perspectivas distintas:

PEST: evalúa un mercado, incluyendo a los competidores, desde el punto de vista de una propuesta o negocio en particular.

DOFA: evalúa un negocio o propuesta de negocio, la suya o la de su competidor.

La planificación estratégica no es una ciencia precisa, y ninguna herramienta es obligatoria. Es asunto de escogencia pragmática, decidir cual ayuda mejor a identificar y explicar los asuntos relevantes.

El PEST se vuelve más útil y relevante, a medida que el negocio o la propuesta se tornan más complejos; pero aún para una empresa pequeña y local, el análisis PEST puede arrojar uno o dos factores importantes, que de otra forma, se habrían pasado por alto.

Los cuatro cuadrantes del PEST varían en su significancia, dependiendo del tipo de empresa. Por ejemplo, los factores sociales son más importantes para una empresa de consumo masivo o para una empresa B2B ubicada en la cadena de suministro muy cercana al consumidor. Los factores políticos, por otro lado, serían más relevantes para un proveedor global de municiones o una fabricante de aerosoles.

Todas las empresas se benefician del análisis DOFA, y para todas resulta útil hacer un análisis de ese tipo de sus principales competidores. Esto a su vez, puede retroalimentar los aspectos económicos del análisis PEST.⁶

⁶ Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Portal Web <http://www.degerencia.com/articulos.php>

4 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

4.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

INCIAM LTDA es una PYME con 5 años en el mercado que se encuentra localizada en Trinidad (Casanare). Es una empresa de servicios y suministros con filosofía de mejoramiento continuo de sus procesos que genera productos y servicios de acuerdo a las necesidades de clientes en obras civiles, proyectos ambientales, consultorías, asesorías y suministros que generen impacto en la comunidad donde aportan.

4.1.1 Misión

Brindar un servicio profesional de asesorías, estudios, diseños y construcción en proyectos de obras civiles y ambientales, teniendo como referencia la experiencia y compromiso para inspirar la confianza y cercanía con las personas que trabajan, dando cumplimiento a todas las actividades y fomentando la calidad humana y profesional, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

4.1.2 Visión

Ser líderes en proyectos de construcción y consultoría de obras civiles y ambientales, creciendo de forma rentable en cada una de las líneas de negocio a través de la eficiencia, cumplimiento, mejoramiento continuo y la implementación de nuevas metodologías y tecnologías en los servicios prestados.

4.2 ANALISIS P.E.S.T.A.L.

4.2.1 Entorno político y Legal

- Ubicación geográfica favorable para el mercado
- El impacto positivo del petróleo sobre la economía ha sido considerable, tanto por la generación de empleo directo e indirecto y por la afluencia de importantes recursos fiscales provenientes de las regalías
- Departamento de Casanare se ubicó en un rango “Sobresaliente” representado en un 86%, hecho que demuestra como el sentido de gobernabilidad y el entorno en el que desenvuelven ha mejorado evidentemente y se sostiene en el tiempo
- Inestabilidad jurídica de los Gobernadores Electos.
- La desaceleración de la economía global ha impactado de manera negativa el comercio exterior colombiano
- Desde finales de la década de los noventa la inflación en Colombia sigue una clara tendencia decreciente

4.2.2 Entorno Económico

- Crecimiento del sector de hidrocarburos.
- Precio internacional del petróleo.
- Inversión extranjera.
- Distorsión de precios en regiones por el auge petrolero.
- Surgimiento de operadoras pequeñas explotando campo petroleros.
- Ranking regional del sector de hidrocarburos.
- La situación económica del País ofrece buena expectativas de crecimiento, en comparación con otros países de la Región.

- Las constantes crisis económicas del mercado hicieron que muchos de los competidores directos regionales cambiaran de negocio.
- Las tasas de cambio e intereses del País, son atractivas para la inversión económica.
- Disminución de regalías.
- Casanare ofrece grandes posibilidades en el sector turístico
- Colombia ocupa el 7 lugar en Competitividad en América Latina y el Caribe
- El sector económico de Casanare es predominante las creadas por personas naturales principalmente del sector micro empresarial
- La infraestructura vial se torna en uno de los puntos focales para lograr una mayor competitividad y productividad de la economía regional
- Los indicadores de competitividad ubican a Colombia en una posición intermedia en el mundo
- Aporte por medio de acuerdos nacionales y Departamentales al fortalecimiento del sector.
- la economía colombiana registró un crecimiento promedio del 4,2%, cercano al promedio histórico del país

4.2.3 Entorno Social:

- Conflicto interno
- Ofertas laborales en las áreas del objeto de la empresa.
- Las comunidades como grupo de interés de las compañías de servicio.
- Atraso en la infraestructura vial.
- Pequeño numero de empresarios.
- Poca estabilidad laboral.
- Baja Colaboración en investigación Universidad/empresa
- La falta de liderazgo y la no conformación de clusters, marcan directrices en el desarrollo del Departamento

- Casanare tiene una infraestructura básica que cubre las necesidades básicas de aproximadamente cuatro quintas partes de la población
- Delicada situación de seguridad y orden público que enfrenta el departamento de Casanare

4.2.4 Entorno Tecnológico:

- Deficiencias en las comunicaciones.
- Resistencia en invertir en investigación, capacitación y tecnología.
- Deficiencias en herramientas informáticas.

4.2.5 Entorno Ambiental:

- Conciencia mundial ambiental
- Restricciones asociadas a la extracción de recursos.
- Sostenibilidad en el contexto ambiental
- Desarrollo de productos / servicios ambientalmente amigables.
- Casanare posee un gran potencial en biodiversidad
- Casanare reúne las condiciones ambientales, agro ecológicas, geográficas, infraestructura y el capital humano, para establecer una cadena productiva con ventajas comparativas competitivas en la región ejm: especies endémicas
- Generar acciones para la gestión del Riesgo de Desastres Prevenida, reducida y mitigada
- Adaptación al cambio climático, desarrollo forestal sostenible con carácter social para los departamentos de Arauca, Casanare, Meta y Vichada
- Consolidación e implementación del sistema regional de áreas protegidas de la Región del Llano y sus componentes temáticos.

4.3 ANALISIS DOFA

Tabla 1. ANALISIS DOFA



Fuente: Autor

5 PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL.

Casanare debe generar condiciones atractivas y permanentes para albergar empresas que generen riqueza, empleo y desarrollo de manera constante y creciente. Por eso es necesario consolidar y aprovechar ventajas competitivas y comparativas soportadas en una política que propenda por el crecimiento económico de las pequeñas y medianas empresas.

Así mismo Pacific consiente de la problemática regional, ha tratado de mantenerse a la vanguardia en cuanto a las prácticas sociales y ambientales que cada empresa debería adoptar; para interactuar eficazmente con un conjunto cada vez mayor de grupos de interés.

Con este propósito, la compañía ha establecido su modelo de sostenibilidad cimentado en siete compromisos:

1. Operar con excelencia
2. Trabajar en armonía con el medio ambiente
3. Fortalecer la sostenibilidad de la cadena de abastecimiento
4. Contar con el mejor talento humano
5. Actuar con coherencia y transparencia
6. Respetar y promover los derechos humanos
7. Promover el desarrollo económico y social de las comunidades

Dentro del compromiso de promoción del desarrollo económico y social de las comunidades, Pacific ha diseñado e implementado su Programa de Desarrollo de Proveedores Locales (PDPL), con el apoyo de Ecopetrol.

Este programa tiene como propósito crear una cadena de valor local y regional en el proceso de compras, tanto de Pacific como de sus contratistas estratégicos, así como dinamizar la economía local y regional mediante la articulación de empresas y microempresas a la cadena de valor de la compañía, sus contratistas estratégicos, otras empresas del sector extractivo y de la sociedad civil.

Se trata de crear un vínculo de valor de la compañía con sus proveedores y a la vez de éstos con las demás empresas locales, para lograr un desarrollo de toda la red empresarial local.

A continuación se presentara algunas estrategias, que se pueden implementar en la empresa INCIAM, parámetros que permiten fortalecerla.

5.1 ESTRATEGIA # 1.CONSTRUCCION DE PLAN DE NEGOCIOS.

A pesar que INCIAM, cuenta actualmente con la definición de la Misión y la Visión; falta estructurar el plan de negocios.

Se debe desarrollar un Taller de planeacion estratégica para alinear los Objetivos Estratégicos, Valores corporativos.

5.2 ESTRATEGIA # 2 MARKETING.

Es importante conocer el entorno donde la empresa desarrollara sus actividades económicas; para esto es necesario realizar un análisis para identificar las necesidades y expectativas del consumidor en este caso PSE.

Realizar un análisis del contexto del negocio/ productos, servicios ofrecidos y tarifas.

Identificación y revisión de la competencia (precios, productos/ servicios que ofrecen)

5.3 ESTRATEGIA # 3 INCORPORACION DE UN CUADRO DE MANDO.

Con la existencia de un cuadro de mando o tablero de seguimiento de estrategias ayuda a la organización a transformar su estrategia en objetivos operativos y medibles y relacionados entre si.

Facilitando que las personas de la organización con los recursos se encuentren estratégicamente alineados.

5.4 ESTRATEGIA # 4.FORTALECIMIENTO EN LOS PROCESOS FINANCIEROS.

- Establecer indicadores financieros que permitan el control de la liquidez, margen operativo y rentabilidad operacional.
- Determinar el punto de equilibrio del negocio.
- Identificación de las fuentes de financiación.

5.5 ESTRATEGIA # 5 FORTALECIMIENTO EN LOS PROCESOS OPERATIVOS.

- Cumplimiento con la normatividad de Derecho laboral y seguridad social, HSE Y responsabilidad social corporativa.
- Capacitaciones y entrenamiento a los empleados.
- Implementación de normas, especificaciones técnicas, de construcción.

5.6 ESTRATEGIA # 6 IMPLEMENTACION DE TECNOLOGIA.

El contratista debe tener la facultad de adaptarse y hacer evolucionar los productos y servicios que ofrece (debido a la demanda y en consecuencia a los requerimientos de las grandes empresas), Por lo tanto, será necesario:

- Hacer un estudio de las mejoras tecnológicas que necesita la empresa para seguir siendo competitiva;
- Desarrollar nuevas aplicaciones: diferenciar los productos;
- Mejorar la productividad;
- Adaptarse a los sistemas de producción en evolución.

CONCLUSIONES

- Por una parte, este trabajo tiene por objeto establecer un plan de fortalecimiento de proveedores básico que permita asistir a los subcontratistas en su preocupación por ser más competitivos en una economía cada vez más exigente.
- Demostrarle a la empresa que no pueden basarse exclusivamente en sus conocimientos técnicos, sino que necesitan ser importantes a lo largo de la cadena de producción, hasta que el producto final llegue a las manos del cliente.
- Por otra parte, el informe tiene como objeto mostrar cuáles son los puntos sensibles para llevar a cabo un desarrollo de proveedores eficaz.
- Los diversos puntos enumerados deben ser adaptados a las situaciones particulares, sobre todo, al ambiente industrial de cada empresa.
- Puede ser utilizada como una herramienta que permita obtener las primeras bases de un programa para el desarrollo de proveedores.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agencia Nacional de Hidrocarburos. [En línea]. <<http://www.anh.gov.co/Operaciones-Regalias-y-Participaciones/Sistema-Integrado-de-Operaciones/Paginas/Estadisticas-de-Produccion.aspx>>. [Citado el 20 octubre 2014].
2. Análisis DOFA y análisis PEST. [En línea]. <<http://www.degerencia.com/articulos.php>>. [citado en octubre 2014]
3. Cámara de comercio de Bogotá. [En línea] <<http://www.camaradecomercio.com.gov>>. [citado el 20 octubre 2014]
4. Cámara de comercio de Casanare. [En línea] <<http://www.cccasanare.co>>. [Citado el 15 octubre 2014].
5. GEOPOLÍTICA Y POLÍTICA PETROLERA. ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE HIDROCARBUROS (VIII promoción 2014, Bucaramanga). Memorias de asignatura. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander.
6. GERENCIA DE HIDROCARBUROS. ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE HIDROCARBUROS (VIII promoción 2014, Bucaramanga) Memorias de asignatura. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
7. Pacific Rubiales. [En línea]. <<http://www.pacificrubiales.com>>. [Citado septiembre].
8. Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.
9. Sistema General de Regalías. Mapa de Regalías. [En línea] <<http://www.sgr.gov.co/Proyectos/Mapaderegalias.aspx>>. [Mayo 2014]