

**PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO PARA EL MANEJO DE PROYECTOS
DE GESTORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA SGI LTDA.**

LADY YESENIA MONTOYA RODRIGUEZ



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-QUIMICAS
ESCUELA DE INGENIERIA DE PETROLEOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE HIDROCARBUROS
BUCARAMANGA
2015**

**PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO PARA EL MANEJO DE PROYECTOS
DE GESTORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA SGI LTDA.**

LADY YESENIA MONTOYA RODRIGUEZ

**Monografía de grado para optar el título de Especialista en Gerencia de
Hidrocarburos**

Directora

Diana Carolina Jaimes García

Ingeniera de Petróleos



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-QUÍMICAS
ESCUELA DE INGENIERIA DE PETROLEOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE HIDROCARBUROS
BUCARAMANGA**

2015

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios quien me iluminó en todo momento.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por el respaldo y el apoyo incondicional que recibo de ellos cada día.

Y por su puesto a mi esposo y a mi hija que los amo con todo mi corazón y son mi inspiración en todo lo que hago.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios, por iluminarme y darme la sabiduría necesaria durante mi vida y la realización de este trabajo.

A mis padres, a mi esposo y a mi hija por el apoyo constante e incondicional en esta y todas las etapas de mi vida.

A los profesores, por compartir sus conocimientos y experiencias durante nuestra formación y a mis compañeros por cada momento compartido.

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|---|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| 1. GENERALIDADES | 15 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN..... | 15 |
| 1.2. ALCANCE DEL PROYECTO | 16 |
| 1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO | 17 |
| 1.3.1. Objetivo general | 17 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 17 |
| 2. MARCO TEORICO | 18 |
| 2.1. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 18 |
| 3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA..... | 21 |
| 3.1. RESEÑA HISTÓRICA..... | 21 |
| 3.2. UBICACIÓN..... | 22 |
| 3.3. ORGANIGRAMA DE SERVICIOS GEOLOGICOS INTEGRADOS LTDA. | 23 |
| 3.4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS | 24 |
| 3.5. CLIENTES | 26 |
| 4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO..... | 28 |
| 4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 29 |
| 4.2 MISIÓN | 29 |
| 4.3. VISIÓN..... | 30 |
| 4.4. VALORES INSTITUCIONALES..... | 31 |
| 4.5. POLÍTICAS DE HSEQ | 32 |
| 4.5.1. Política de no Consumo de Alcohol, Drogas y Tabaco | 33 |

| | |
|---|----|
| 4.5.2. Política de Seguridad Vial..... | 34 |
| 4.5.3. Política de Prevención de Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo..... | 34 |
| 5. DIAGNOSTICO DE SERVICIOS GEOLOGICOS INTEGRADOS..... | 36 |
| 5.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)..... | 36 |
| 5.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM) | 43 |
| 5.3 MATRIZ FODA..... | 50 |
| 6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS | 53 |
| 6.1 INDICADORES DE GESTIÓN | 55 |
| 7. CONCLUSIONES | 61 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 63 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1. Factor directivo matriz PCI..... | 38 |
| Tabla 2. Factor competitivo matriz PCI..... | 39 |
| Tabla 3. Factor de talento humano matriz PCI | 41 |
| Tabla 4. Factor tecnológico matriz PCI..... | 42 |
| Tabla 5. Factor financiero matriz PCI..... | 43 |
| Tabla 6. Factor económico POAM..... | 45 |
| Tabla 7. Factor social POAM..... | 47 |
| Tabla 8. Factor tecnológico POAM..... | 47 |
| Tabla 9. Factor geográfico POAM..... | 48 |
| Tabla 10. Factor Político POAM..... | 50 |
| Tabla 11. Matriz FODA | 51 |
| Tabla 12. Estrategia matriz FODA | 52 |
| Tabla 13. Plan de acción de Servicios Geológicos Integrados | 54 |
| Tabla 14. Indicadores de gestión del cliente..... | 57 |
| Tabla 15. Indicadores de Recursos Humanos..... | 58 |
| Tabla 16. Indicadores de Crecimiento..... | 59 |
| Tabla 17. Indicadores de Aprendizaje..... | 60 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Etapas de la planeación estratégica | 19 |
| Figura 2. Organigrama de Servicios Geológicos Integrados Ltda..... | 24 |
| Figura 3. Relación de Clientes de la empresa SGI LTDA | 27 |

RESUMEN

TITULO: PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO PARA EL MANEJO DE PROYECTOS DE GESTORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA SGI LTDA*

AUTORA: LADY YESENIA MONTOYA RODRIGUEZ**

PALABRAS CLAVES: Diagnostico estratégico, análisis del entorno, indicadores de gestión.

DESCRIPCIÓN:

Hoy por hoy, el desafío principal que enfrentan todas las empresas es el mejoramiento continuo. El objetivo de los planes estratégicos es la combinación de movimientos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr las metas de la organización.

Tal es que la planificación estratégica es de vital importancia para las empresas, ya que esta une las fortalezas comerciales con las oportunidades del mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Es por ello que un plan estratégico es un mapa de ruta para la organización en el cual se incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, encontrando allí la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Esto permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir las metas

En este estudio se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa SGI LTDA, lo que arrojó como resultado la elaboración de un plan estratégico para la empresa con el propósito de contribuir al mejoramiento de su posición competitiva en el área de proyectos administrativos.

Esta propuesta de planeación estratégica incluye el direccionamiento estratégico en términos de misión, visión, objetivos, valores y estrategias, así mismo, la formulación de los indicadores de gestión que aseguren el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa objeto de estudio.

* Monografía de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Químicas. Escuela de Ingeniería de Petróleos. Especialización En Gerencia De Hidrocarburos Cohorte X. Directora: Diana Carolina Jaimes García

ABSTRACT

TITULO: PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO PARA EL MANEJO DE PROYECTOS DE GESTORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA SGI LTDA*

AUTORA: LADY YESENIA MONTOYA RODRIGUEZ**

PALABRAS CLAVES: Estrategic planning, analysis of the environment, Management Indicators

DESCRIPCIÓN:

Actually, the main challenge that all the companies face is the continuous improvement. The objective of the strategic plans is the combination of movements and focuses of the business that the administrators use to satisfy the clients, to compete successfully and to achieve the goals of the organization.

Such is that strategic planning is vital for companies , since this unites the commercial strengths with market opportunities and provides direction to meet the objectives. That is why a strategic plan is a roadmap for the organization in which the goals and objectives for each critical area of the business is included , finding there the organization, management , marketing , sales , customers, products, services and finance. This allows the organization to plot a course and move successfully to meet targets

In this study was carried out a diagnosis of the current situation of the "Servicios Geológicos Integrados", which yielded results in the development of a strategic plan for the company with the purpose of contributing to the improvement of their competitive position in the area of administrative projects.

This proposal of strategic administration includes the strategic direction in terms of mission, vision, objectives, values and strategies; Likewise, the development of performance indicators to ensure compliance with the objectives and goals of the company under study.

* Degree Monograph

** Faculty of Physical and Chemical Engineering. Petroleum Engineering School. Specialization in Management of Hydrocarbon Cohort X. Director: Diana Carolina Jaimes Garcia

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es considerada como el eje rector para lograr un nivel de competencia en un mercado altamente globalizado donde los ciclos de vida de los productos se han reducido y los factores críticos de éxito se han vinculado a aspectos como satisfacción del cliente, innovación (de procesos y productos), calidad, flexibilidad, plazos de entrega, productividad, entre otros.

Se encarga de establecer los propósitos más altos de la empresa, determinar la función de la misma y el impacto en la sociedad, objetivos de carácter general y específico, actividades, medios y formas para poder alcanzar dichos objetivos, así como un análisis interno y externo de la empresa.

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica busca establecer objetivos concretos y comunes, se deben involucrar y hacer partícipes en ellos, tanto a los directivos de la empresa como a los empleados para que en conjunto puedan lograrse.

Mediante el análisis de la situación interna y externa se comparó la situación actual de la empresa con la realidad exterior y se analizaron los canales de comunicación para efectuar un diagnóstico.

Para tal efecto, se definió un plan estratégico en términos de misión, visión, objetivos y valores, con el propósito de encaminar la empresa hacia un mejoramiento continuo.

Además, la planeación estratégica es un proceso importante que permite a una organización ser proactiva en lugar de reactiva en la formulación de sus metas.

Así mismo, se formularon las estrategias de acuerdo con David Fred, que se hicieron necesarias de acuerdo al análisis interno / externo lo cual vinculó la productividad con la capacidad de estimular a las personas hacia el trabajo para alcanzar las metas por medio del compromiso y cumplimiento.

Finalmente se definieron los indicadores de gestión que permitirán medir la eficacia de cada una de las estrategias establecidas en el plan estratégico de Servicios Geológicos Integrados SGI Ltda.

1. GENERALIDADES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Siendo SGI Ltda. una empresa con trayectoria en el Sector Energético, tiene falencias al momento de operar en Proyectos de Gestoría Administrativa, ya que no cuenta con un direccionamiento estratégico que le ayude a alcanzar sus objetivos, tiene un desconocimiento de la importancia socioeconómica y organizacional, presenta baja capacidad de respuesta a pedidos de gran volumen de personal solicitados por el cliente, existen dificultades en los procedimientos utilizados y además, se enfrenta a una gran demanda de empresas similares que prestan servicios de Gestoría Administrativa.

Ante tales retos, la gerencia de SGI Ltda. Considera que la planeación estratégica es una herramienta para afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía mediante el control relativo sobre los cambios rápidos en aspectos que no son controlables como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante.

La planeación estratégica ha resultado un instrumento valioso dentro del repertorio de las empresas exitosas. En el camino de los negocios se corren muchos riesgos, pero también se pueden cosechar recompensas mayores si se cuenta con una excelente gestión.

Tal es que la planificación estratégica es de vital importancia para las empresas, ya que esta une las fortalezas comerciales con las oportunidades del mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Es por ello que un plan estratégico es un mapa de ruta para la organización en el cual se incluye las

metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, encontrando allí la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Esto permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir las metas¹.

Teniendo en cuenta lo anterior, aspectos como la competencia creciente, la decisión de las organizaciones para conquistar nuevos mercados, permanecer en ellos y alcanzar un alto nivel de posicionamiento, hace necesario contar con herramientas que contribuyan a enfrentar los grandes retos y oportunidades que se presentan en el mercado, anticiparse a los cambios del entorno y tener una capacidad de respuesta eficiente ante ellos; es por ello que se justifica este trabajo, ya que, se propone realizar un PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO PARA EL MANEJO DE PROYECTOS DE GESTORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA SGI LTDA., como la principal herramienta de gestión de la organización en el manejo de este tipo de proyectos; propuesta bien recibida por el gerente de la empresa luego de demostrarse su aplicabilidad y con ello contribuir a su competitividad.

1.2. ALCANCE DEL PROYECTO

Estudiar los procedimientos y experiencias del proyecto de Gestoría Administrativa de contratos, realizar un análisis del entorno el cual incluye análisis externo de las variables significativas e identificación de las oportunidades y amenazas que se pueden presentar y un análisis interno de las debilidades y fortalezas sobre cada área de la compañía, todo esto lo veo posible en los aspectos de tiempo, en cuanto a recursos financieros para ejecutar los trabajos, recursos institucionales e interés personal, ya que todas estas acciones no requieren de un elevado recurso

¹ CRHIST, Kathryn. Importancia de la planeación estratégica en las empresas. E How en español. [en línea] [citado 10 de abril de 2015] disponible en:< http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre_455218/>

económico y contando con el apoyo de la empresa para facilitar la documentación necesaria sería posible desarrollarlo.

Con base a dicho análisis del entorno externo e interno proceder a identificar los factores críticos de competitividad necesarios para el éxito de cualquier compañía perteneciente al Sector de los Hidrocarburos con manejo de proyectos de Gestoría Administrativa, y posteriormente plantear un PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO PARA EL MANEJO DE PROYECTOS DE GESTORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA SGI LTDA., relacionado como objetivo general de la monografía.

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1. Objetivo general

Elaborar un Plan Estratégico Corporativo para la Empresa SGI LTDA., que sea utilizado como una herramienta que contribuya al mejoramiento de su posición competitiva.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la empresa SGI LTDA. con el propósito de identificar las brechas existentes en su desempeño organizacional.
- Definir el direccionamiento estratégico en términos de misión, visión, objetivos y valores para la empresa SGI LTDA.
- Establecer las estrategias que permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos y ejecutar el plan de acción de la empresa SGI LTDA.
- Definir los indicadores de gestión pertinentes que permitan medir la eficacia de cada una de las acciones establecidas de SGI LTDA.

2. MARCO TEORICO

De acuerdo con Kotler, la planeación estratégica no es más que otra cosa que prever futuras situaciones y que puede hacerse en esos casos, es decir el proceso de determinar las metas de la planeación estratégica.²

La Planeación estratégica con lleva hacer conciencia a todas las empresas del entorno cambiante del mercado como lo son los gustos y preferencias de los clientes, nuevos productos, calidad y la globalización entre otros, lo cual implica que no basta con determinar objetivos y metas, sino también el proceso de determinar cómo puede hacer el mejor uso posible de los recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.)³, para lograr lo proyectado.

2.1. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

David Garvín, un reconocido profesor de Harvard Business School, desarrolló un esquema en el cual se ilustran cuatro etapas de la planeación estratégica, a partir del cual puede entenderse el proceso y sirve como guía para llevarlo a cabo. A continuación en la Figura 1 se muestra el esquema⁴.

² KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. Planeación estratégica. Octava edición. Pearson Educación. 2012.

³DE GERENCIE COM. Planeación estratégica.. [en línea] [citado 18 de abril de 2015] Disponible en <http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estragetica>

⁴ RUIZ, Carlos. Un esquema en 4 etapas para la planeación estratégica. IPADE Business School. Universidad panamericana. [en línea] [citado 24 de abril de 2014] Disponible en: <<http://www.ipade.mx/editorial/pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>>

Figura 1. Etapas de la planeación estratégica



Fuente: IPADE Business School. Universidad panamericana. [en línea] [citado 25 de abril de 2015]
Disponible en:< <http://www.ipade.mx/editorial/pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>>

- ❖ **Análisis del entorno:** Consiste en realizar un diagnóstico de la compañía, a nivel interno para reconocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar al mismo tiempo fortalezas y debilidades que permitan generar estrategias para aprovechar las fortalezas y superar las debilidades; a nivel externo para identificar y evaluar los cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa de forma macro y micro que están más allá de su control, este análisis pretende detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, al igual que el análisis interno este permite formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir los efectos⁵.

El análisis DOFA o también llamado FODA el cual quiere decir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta que ayuda a entender mejor el análisis diagnóstico de la organización, este análisis es importante ya que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

⁵ KUME, Arturo. Análisis externo: oportunidades y amenaza. CreceNegocios. Junio. 2014. [en línea] [Citado 28 de abril de 2015] Disponible en:< <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>>

Para realizar el análisis DOFA es importante utilizar dos herramientas, ya que de esta forma se permite efectuar un diagnóstico estratégico de la empresa involucrando en él todos los factores que afectan la operación corporativa⁶.

- Perfil de capacidad interna (PCI): este perfil sirve para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía.
 - Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM): Mediante este perfil se realiza un análisis con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo para la organización.
- ❖ **La formulación:** En esta etapa se hace referencia a la empresa, está definida por la misión, la visión y los valores, de acuerdo con ellos, se tendrá un contexto, desde el cual se podrán formular las estrategias de la empresa.
- ❖ **La Programación:** En esta etapa se establecen las estrategias que permitan alcanzar a la empresa el cumplimiento de los objetivos propuestos y ejecutar el plan de acción, en este plan se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias⁷.
- ❖ **La Ejecución:** En esta etapa se lleva a cabo el plan de acción, implementando las tareas, coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y realizando un buen seguimiento, en donde dicho seguimiento se realiza a través de indicadores de gestión que permitan medir la eficacia de cada una de las acciones establecidas y de esta forma tomar medidas preventivas y correctivas.

⁶ Ibid.

⁷ CARRETO, Julio. Etapas de la planeación estratégica. [en línea] [citado 29 de abril de 2015] Disponible en: <<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estrategica.html>>

3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

3.1. RESEÑA HISTÓRICA

SERVICIOS GEOLOGICOS INTEGRADOS SGI LTDA, es una empresa de consultoría, interventoría y servicios profesionales, especializada en las áreas de planeación, ejecución, seguimiento y control de proyectos, planificación para el uso sostenible de recursos, ingeniería, ambiente, geociencias y laboratorio.

Fundada en 1994, SGI LTDA es una firma reconocida en el mercado colombiano como una organización competitiva, líder y con el compromiso hacia el logro de productos y servicios de la más alta calidad

Esto se debe principalmente a que cuentan con equipos, recursos tecnológicos, software y lo más importante un capital humano con un alto perfil profesional en distintas disciplinas, el cual trabaja plenamente para ofrecer un producto de calidad internacional.

Así mismo cuenta con recursos alternos y servicios de apoyo, para ofrecer plena amplitud de respuesta a las necesidades y requerimientos de cada proyecto en cualquier parte del territorio nacional e internacional, a través de asesorías externas locales o extranjeras.

Un ejemplo de ello es el laboratorio ANALYTICO MILIEY B.V., ubicado en la ciudad de Barneveld, Holanda, el cual ofrece análisis especializado a nivel ambiental de difícil consecución en el país.

Servicios Geológicos Integrados SGI Ltda., ha logrado ofrecer soluciones ambientales, técnicas, científicas, operativas y de avanzada a la empresa privada y estatal, principalmente a la industria minera (petróleo y carbón).

Siguiendo su profesionalismo Servicios Geológicos Integrados SGI Ltda., siempre ha manejado, maneja y manejará toda información suministrada por el cliente, así como la generada por nuestros servicios en la más estricta confidencialidad.

La empresa se encuentra firmemente comprometida con el aseguramiento de la calidad en todos sus procesos operacionales, ha desarrollado un sistema de Gestión Integral de Calidad el cual ha sido concebido sobre la orientación del mejoramiento continuo en una gestión de planeación, ejecución, control y acción correctiva en todas sus actividades en seguridad e higiene industrial, medicina preventiva del trabajo y gestión ambiental. Por ello SGI Ltda., se encuentra inscrita al Programa de Salud Ocupacional y Medio Ambiente para contratistas del Sector Hidrocarburos (RUC), desde el año 2001.

SGI LTDA., cuenta con un grupo multidisciplinario de trabajo compuesto por profesionales altamente calificados, con amplia experiencia y trayectoria en la industria del petróleo.

SERVICIOS GEOLÓGICOS INTEGRADOS SGI LTDA., se encuentra actualmente en proceso de aseguramiento de un sistema integrado de gestión, que comprende las normas ISO 9000, ISO 14.000 e ISO 18.000.

3.2. UBICACIÓN

| | |
|-----------|----------------------------|
| CIUDAD | NEIVA |
| DIRECCION | Av 26 No 27-94 Ofician 312 |

| | |
|------------|--|
| TELEFONO | 8750401 - 8747713 |
| CIUDAD | BOGOTA |
| DIRECCION | Cra 28 No. 83-34 Barrio El Polo |
| TELEFONO | 7423372 |
| PAGINA WEB | www.sgiltda.com |

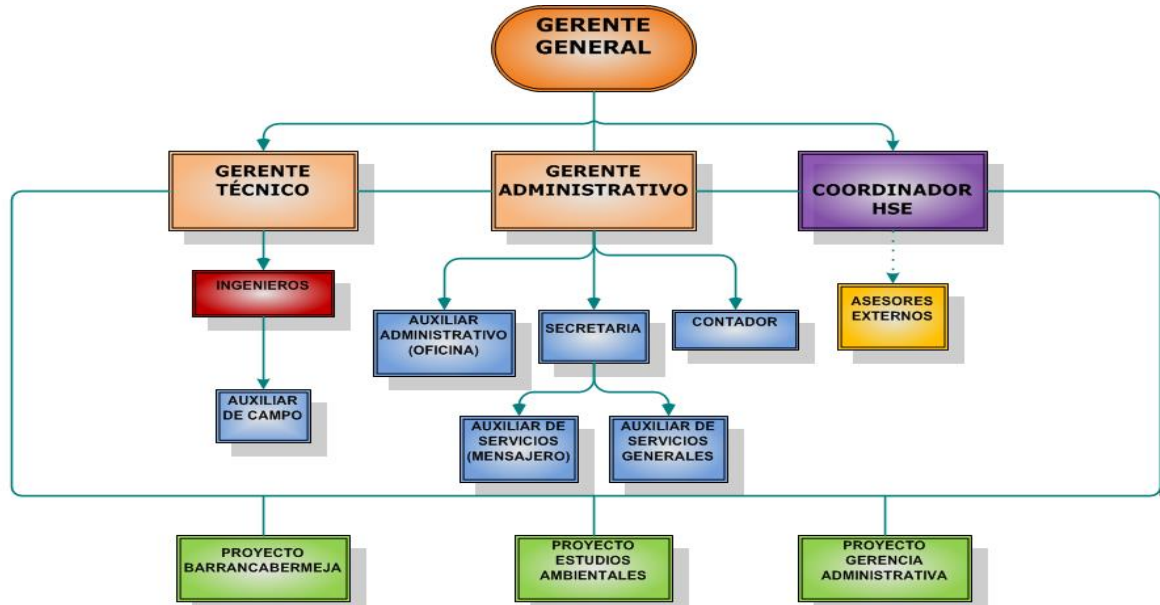
3.3. ORGANIGRAMA DE SERVICIOS GEOLOGICOS INTEGRADOS LTDA.

La estructura organizacional de SGI LTDA. se basa en dos principios básicos: Simple y eficiente (ver Figura 1).

El término “simple” indica que sin lugar a dudas el éxito de una estructura organizacional radica en ofrecer a todos los integrantes de la misma una base de acción lo más sencilla y fácil de seguir, para que los restantes flujos de procesos sean llevados a cabo sin mayores complicaciones.

El otro aspecto determinante es la eficiencia de la misma, lo cual significa la optimización de los recursos humanos disponibles, al designarles tareas específicas y exigirles resultados en períodos de tiempo determinados.

Figura 2. Organigrama de Servicios Geológicos Integrados Ltda.



Fuente: SGI LTDA.

3.4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

SGI LTDA, a través de su sistema integrado de gestión maneja 9 divisiones operativas, que le han permitido realizar exitosamente proyectos de gran alcance, trascendencia y responsabilidad para la empresa privada nacional e internacional en las siguientes áreas de trabajo.

- **Interventoría.** Interventorías técnicas para todo tipo de proyectos de infraestructura civil, Mecánica, Eléctrica y de Instrumentación control del sector Minero - Energético SGI LTDA ha participado en grandes proyectos prestando el servicio de interventoría, supervisando, verificando y garantizando que los procesos y proyectos se ejecuten de manera normal, dentro de los parámetros de tiempo, costos y calidad definidos en las especificaciones contractuales.

- **Operación de plantas Seguridad Industrial.** Como resultado de la responsabilidad y calidad en los proyectos que ha ejecutado la organización está ingresando en nuevos nichos de mercado, actualmente SGI LTDA soporta la operación de plantas para tratamiento de aguas asociadas. Aunque este tipo de proyecto es nuevo para la empresa, SGI LTDA ha encaminado todos sus esfuerzos proporcionando personal competente y con amplia experiencia, adicionalmente como prenda de garantía, este proyecto se encuentra en proceso de certificación en las tres normas que componen el sistema integrado de gestión (calidad, seguridad – salud ocupacional y medio ambiente).

- **Gestión Social**
 - ✓ El manejo adecuado, las relaciones cordiales y de entendimiento con las administraciones locales y regionales, instituciones, comunidades y líderes comunitarios presentes en el área a intervenir, son los fundamentos de la gestión social para el buen desarrollo de un estudio o ejecución de un proyecto.
 - ✓ Contemplar la variable social, es mandato de la constitución política de Colombia (art. 1, 79, 95,98); así mismo en la legislación ambiental, con la participación de la comunidad en las decisiones que pueden afectarla y la protección de los recursos naturales (Ley 53 de 1993 numeral 10 art. 1). Por lo tanto, el trabajo social con las comunidades se convierte en puente entre estos, actores sociales y las compañías.

- **Laboratorio.** Para complementar su portafolio de servicios, en el año 2011, SGI Ltda. Inició la implementación de un Laboratorio Ambiental, con su respectivo Sistema de Gestión de Calidad, conforme a lo establecido en la norma ISO/IEC 17025:2005. Lo anterior con el fin de demostrar nuestra competencia y capacidad de generar resultados técnicamente válidos.

SGI Ltda., cuenta con equipo y personal especializado para el muestreo de campo y análisis de laboratorio, de parámetros acreditados por el Instituto de Hidrología Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), en la matriz agua, aire, suelo y sedimentos. También, realizan monitoreo de ruido y condiciones ambientales en el sitio de muestreo.

- **Gerencia de proyectos**

- **Ingeniería Ambiental.** Mitigación de los impactos generados por el desarrollo y las actividades humanas ajustados a la preservación de los ecosistemas estratégicos para generaciones futuras cumpliendo los requerimientos de la Autoridad Ambiental.

- **Geo ciencia.** Estudio integrado de las ciencias de la tierra para un desarrollo ambiental sostenible para un aprovechamiento de los recursos naturales de manera racional de la mano del desarrollo social.

3.5. CLIENTES

A continuación se relacionan algunos de los Clientes de la empresa SGI LTDA.

Figura 3. Relación de Clientes de la empresa SGI LTDA



4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico es el instrumento metodológico por el cual se establecen los logros esperados y los indicadores para controlar una empresa, se identifican los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos⁸.

El éxito de las empresas se basa en definir hacia donde van y así conocer el grado de crecimiento y expansión como la generación de utilidades que les permitirán la permanencia en el mercado a través del tiempo, generando un desarrollo sostenible que permita el crecimiento constante.

Mediante el direccionamiento estratégico se estableció el proceso de lo que es Servicios Geológicos Integrados y lo que quiere llegar a lograr en el futuro por medio del compromiso y cumplimiento de la misión, visión, objetivos y valores.

Dicho direccionamiento, requiere de seguimiento constante y revisiones periódicas para ajustarlo a los cambios del entorno y al desarrollo de las funciones de la empresa, bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por el cliente y la empresa.

⁸ BELTRÁN, Gustavo. Que se entiende por direccionamiento estratégico?. Diciembre. 2009. [en línea] Citado 05 de mayo de 2015] disponible en: <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>>

4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Establecer los objetivos estratégicos fue esencial para el éxito de la empresa Servicios Geológicos Integrados, éstos establecen el curso a seguir y sirven de motivación para todos los miembros de la empresa.

Los objetivos constituyen los ejes de acción de la empresa Servicios Geológicos Integrados, para cumplir con la misión, y en consecuencias del análisis, se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Motivar a que todo su personal actúe bajo los principios de buena fe en su trabajo, ética en su actuar y moralidad en su conducta, con el fin que se cumplan las metas de la compañía sin manchar su buen nombre y sin que existan actos de fraude o engaño que puedan perjudicar la reputación de la empresa.
- Mantener altos estándares en aspectos de Calidad, Seguridad, Salud en el trabajo, ambiente y responsabilidad social a través de las certificaciones internacionales y nacionales que aseguren el cumplimiento de los mismos.

4.2 MISIÓN

Establecer la misión es el primer paso para la administración estratégica, es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la razón de ser. Un enunciado claro de la misión es crucial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente.

Para Servicios Geológicos Integrados es claro que toda organización debe justificar su creación ofreciendo un producto o servicio, creciendo, generando

utilidades, generando empleo, etc. Es por ello que Servicios Geológicos Integrados por medio de sus directivos decide replantear la misión de la empresa teniendo en cuenta la razón por la cual existe la organización.

Para determinar la nueva misión, la gerencia realizó un trabajo en equipo que permitió integrar sus estrategias alrededor de un propósito común para guiar la organización. Por lo tanto se trabajó en varias sesiones estratégicas de planeación donde se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos básicos para generar la nueva Misión:

1. Identificación de la empresa.
2. Identificación del negocio
3. Razón de ser de la organización
4. Identificación del mercado

MISIÓN: Prestar servicios de consultoría e interventoría técnica y HSEQ, gerencia administrativa y técnica de contratos, maduración de proyectos del sector hidrocarburos, ejecución de obras civiles de suministro y monitoreo de agua, gestión social de proyectos y Elaboración de estudios ambientales (EIA's y PMA's) con los más altos estándares de calidad, compromiso social y responsabilidad con nuestros clientes y empleados fundamentados en la experiencia de la empresa.

4.3. VISIÓN

Definida por Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

La **Visión** denominada como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Para Servicios Geológicos Integrados la Visión existente hacía referencia a lo que quería alcanzar en 10 años, vencido este plazo y con base en el análisis estratégico detallado, la gerencia reestructuró su visión teniendo en cuenta los siguientes elementos:

1. Límite de tiempo indefinido.
2. Expresar los logros que se esperan alcanzar.
3. Compromiso de pertenencia de la organización de cada colaborador.
4. Dimensión realista.

VISIÓN: SGI, busca mantenerse dentro de los diferentes mercados en donde se encuentren nuestros clientes como una empresa líder en Colombia, basándose en la calidad de sus servicios y comportamiento ético. Proporcionando los mejores servicios para nuestros clientes de acuerdo con las políticas de HSEQ.

4.4. VALORES INSTITUCIONALES

Los valores institucionales son aquellos en los que se inspira la vida institucional, son los que la hacen sólida y la diferencian de las demás empresas. La gerencia definió los valores institucionales, los cuales se habían establecido con anterioridad pero no se promovieron en su momento, por lo tanto se realizó una

campaña en la cual cada miembro de la compañía se debe comprometer a asimilar los valores e integrarlos a su vida laboral y personal.

- AMOR
- SOLIDARIDAD
- INTEGRIDAD
- RESPETO
- INNOVACIÓN
- LAS TRES R : Reutilizar Reciclar Reusar

4.5. POLÍTICAS DE HSEQ

En SGI LTDA., están comprometidos con el Sistema de Gestión de Seguridad, Salud en el Trabajo, Ambiente y Calidad, la protección de sus trabajadores, clientes, proveedores, contratistas y demás grupos de interés; para lo cual establecen los siguientes principios:

- Responsabilidad de la Gerencia en liderar el mejoramiento continuo de la eficacia, gestión y desempeño del Sistema de Gestión Integral HSEQ, asignando los recursos humanos, materiales y financieros requeridos.
- Prevención de la ocurrencia de accidentes de trabajo, enfermedades laborales y daños a la propiedad que se puedan generar a partir de los peligros identificados asociados a las actividades, para de esta manera evaluar los riesgos y determinar las acciones para el control de los mismos.
- Promover la prevención y el uso eficiente de los recursos, mitigando el impacto socio-ambiental significativo generado por causa o efecto del desarrollo de las actividades.

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo un servicio oportuno y eficiente, con la participación de recurso humano capacitado y proveedores confiables.
- Dar cumplimiento a los requisitos legales, reglamentarios y otros que la Organización suscriba en materia de Seguridad, Salud en el Trabajo y Ambiente.
- El mantenimiento y la mejora continua de los procesos y gestión del desempeño, con altos estándares en Seguridad, Salud en el Trabajo y Ambiente.
- El fomento de la responsabilidad social con sus grupos de interés, con un entorno ético, transparente y de buenas prácticas en todas las operaciones.

El cumplimiento de los principios contenidos en la política, garantizan el desarrollo sostenible de la organización y la rentabilidad en cada uno de los contratos que ejecutan, permitiendo ofrecer a sus trabajadores la mejora continua en su calidad de vida laboral.

4.5.1. Política de no Consumo de Alcohol, Drogas y Tabaco. SERVICIOS GEOLÓGICOS INTEGRADOS SGI LTDA, es consciente de que las sustancias como el tabaco, el alcohol y las drogas, por el carácter nocivo que poseen para la salud humana representan un atentado contra el bienestar y desempeño de las personas que hacen uso de ellas, de las que las rodean y la seguridad de las instalaciones donde laboran, por este motivo declara la prohibición de la posesión, uso y venta de este tipo de sustancias en las áreas donde desarrolla sus actividades la empresa o, laborar bajo sus efectos. La Compañía destinará los recursos necesarios para que sus empleados conozcan los efectos que produce en la salud el consumo de estas sustancias, así como los efectos que en un momento dado puede generar su uso sobre los activos de la empresa y el medio

ambiente. Solo en ocasiones especiales y previa aprobación del gerente, se podrá consumir o poseer licor, tomando todas las precauciones para que estos actos no comprometan la seguridad de los empleados ni la de terceros.

4.5.2. Política de Seguridad Vial. SERVICIOS GEOLÓGICOS INTEGRADOS SGI LTDA, en su compromiso incesante con la seguridad, es consciente de que el manejo y operación de los vehículos debe realizarse en forma segura, efectiva y eficiente para conservar la integridad física del personal que transporta, evitar daños al vehículo, equipos e instalaciones y a terceros, por tal motivo ha establecido la política de seguridad vial como un aspecto de vital importancia en el desarrollo de todas sus actividades y para tal fin establece: Para la movilización de un vehículo de la empresa o al servicio de la empresa es requisito conocer el reglamento para uso y manejo de vehículos establecido en el subprograma de procedimientos operativos de SGI Ltda., y cumplir con las normas establecidas en el plan vial. El personal que conduzca un vehículo debe cumplir con todas las normas de tránsito estipuladas en la legislación colombiana y las establecidas por la empresa. Todo conductor debe contar con la debida autorización para conducción de los vehículos y los documentos al día. Todo conductor debe contar con las habilidades psíquicas y físicas para garantizar la conducción segura del vehículo asignado. Todas las personas autorizadas que conducen vehículos son responsables de su seguridad y la de los pasajeros, peatones, terceros y la del medio ambiente.

4.5.3. Política de Prevención de Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo. SERVICIOS GEOLÓGICOS INTEGRADOS, teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico, los objetivos y metas, así como la naturaleza del negocio; es consciente que está expuesta a riesgos relacionados con el Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo de diferentes fuentes de origen. Por esta razón la Alta Dirección de la Organización establece los siguientes lineamientos que fundamentan la prevención y el control de riesgos de Lavado de Activos y

Financiación de Terrorismo: • Fortalecer la cultura organizacional enfocada en los valores corporativos para disminuir riesgos asociados al LA/FT. • Generar relaciones de mutuo beneficio con las contrapartes (Alta Dirección, empleados, clientes, proveedores de bienes y servicios, entre otros), orientado esfuerzos para combatir los riesgos asociados al LA/FT. • Dar cumplimiento a los requerimientos de la regulación local e internacional aplicables a la Organización, entre ellas específicamente las relacionadas con la prevención del lavado de activos y financiación de terrorismo. El cumplimiento de los lineamientos definidos en esta política está orientado para permitir el eficiente, efectivo y oportuno funcionamiento del Sistema de Gestión de Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo y traducirse en reglas de conducta y procedimientos que orienten la actuación de la empresa.

5. DIAGNOSTICO DE SERVICIOS GEOLOGICOS INTEGRADOS

Con frecuencia, la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado es lo que motiva el análisis estratégico⁹.

Para realizar el diagnóstico interno y externo de la empresa Servicios Geológicos Integrados se utilizó la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), basados en la matriz de perfil de capacidad interna (PCI) y la matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), facilitando la previsión de la situación de la empresa en el corto y mediano plazo para establecer la estrategia más adecuada.

5.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

La matriz de perfil de capacidad interna, se utilizó para evaluar la situación presente de la empresa Servicios Geológicos Integrados. Dicha matriz es altamente subjetiva, sin embargo constituye un método efectivo que permite examinar la posición estratégica de la empresa y establecer las áreas que necesitan atención¹⁰.

Una vez determinada la herramienta a utilizar, para este caso la matriz de Perfil de Capacidad Interna, se pudo examinar en cada una de las cinco categorías generales y establecer las áreas que requieren consolidación dada la importancia.

⁹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Análisis interno. Gestión estratégica. Panacea.com.co. [en línea] [citado 010 de mayo de 12] Disponible en: < <http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>>

¹⁰ DE AVILA. William. El análisis FODA. 27 de julio de 2011. [en línea] [citado 28 de mayo de 2015] Disponible en: <<http://slideshare.net/wmartnezdeavila/dofa-internoexterno>>


A continuación se muestra el análisis de las cinco categorías de la matriz PCI, en donde se califica la fortaleza o debilidad con relación al grado de influencia en la empresa, para luego ser valorada con respecto al impacto Alto-Medio-Bajo (A-M-B).

En la Tabla 1, se hace referencia al análisis del factor directivo de la empresa Servicios Geológicos Integrados, la cual ha consolidado la imagen corporativa como una fortaleza, ya que son elementos positivos que la diferencian de la competencia, respondiendo con calidad en sus servicios prestados a los clientes, siendo consecuente con los objetivos y valores establecidos como INTEGRIDAD – RESPETO – INNOVACIÓN.

Así mismo, evalúa la visión empresarial como otra fortaleza, pues es objetiva, y promueve la calidad de sus servicios y comportamiento ético de acuerdo con las políticas de HSEQ.

Para la empresa el uso de planes estratégicos es considerado una debilidad, ya que, no cuenta con dichos planes, en ninguna de las áreas de servicios, lo cual impide un conocimiento de la competencia, sistemas de controles eficaces en ventas, situación que influye negativamente en el momento de la toma de decisiones.

Tabla 1. Factor directivo matriz PCI

|  | | | | | | | | | |
|---|-----------|---|---|-------------|---|---|---------|---|---|
| FACTOR DIRECTIVO MATRIZ PCI | | | | | | | | | |
| FACTORES | FORTALEZA | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Imagen corporativa | X | | | | | | X | | |
| Uso de planes estratégicos | | | | X | | | X | | |
| Visión empresarial | | X | | | | | | X | |
| Conocimiento de la competencia | | | | X | | | X | | |
| Sistemas de control eficaces | | | | X | | | X | | |
| Sistemas de tomas de decisiones | | | | X | | | X | | |
| Habilidad para atraer y retener gente creativa | | | | | | X | | | X |

Fuente: Autora

En la Tabla 2, se observa el factor competitivo de Servicios Geológicos Integrados, en donde la participación en el mercado se califica como una fortaleza de bajo impacto, ya que, aún le falta expandirse en otras ciudades y sectores.

De acuerdo con lo anterior, deja como una fortaleza de bajo impacto la lealtad y satisfacción del cliente, pues mientras el cliente este ubicado en Bogotá o Neiva tendrá mejor acceso a los servicios ofrecidos, mientras que, si se encuentran en otras ciudades optarán por buscar empresas del lugar que suplan sus necesidades en cuanto a Gestoría Administrativa se refiere. Así mismo, la lealtad y satisfacción del cliente está ligada al buen servicio prestado por medio de los empleados a quienes debe hacerse seguimiento constante para evaluar y ajustar las falencias que se encuentren.

La Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos (materiales y mano de obra) está catalogada como una fortaleza para la empresa, debido a que ésta

cuenta con un buen número de proveedores y banco de hojas de vida de personal calificado, lo que le da una disponibilidad de insumos para trabajar y prestar oportunamente sus servicios.

La promoción de servicios, estrategia de ventas, portafolio de productos y servicio post venta, están ligados todos en común, pues, la empresa no cuenta con un plan estratégico de ventas a ejecutar anualmente, lo cual lo convierte en una debilidad de alto impacto y se ve reflejado en sus ingresos.

Debido a que los servicios prestados en su mayoría están ligados a la industria del petróleo, el costo de venta es algo elevado, lo que en algún momento llega a convertirlo como una debilidad y sumado a la crisis que actualmente está presentando la industria de los hidrocarburos por la caída del precio del crudo, se están paralizando los proyectos que generan contrataciones lo cual afecta directamente a la empresa ya que sus clientes pertenecen a este sector.

Tabla 2. Factor competitivo matriz PCI

|  | | | | | | | | | |
|---|-----------|---|---|-------------|---|---|---------|---|---|
| FACTOR COMPETITIVO MATRIZ PCI | | | | | | | | | |
| FACTORES | FORTALEZA | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Participación en el mercado | | | X | | | | X | | |
| Calidad de servicio | | | X | | | | X | | |
| Promoción de servicios | | | | X | | | X | | |
| Estrategia de ventas | | | | X | | | X | | |
| Lealtad y satisfacción del cliente | | | X | | | | | | X |
| Portafolio de productos | | | | X | | | X | | |
| Servicio Postventa | | | | X | | | X | | |
| Grandes barreras de entrada en el mercado | | | | | | X | | | X |
| Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos | X | | | | | | X | | |

Fuente: Autora


La descripción del factor de Talento Humano, se muestra en la Tabla 3, evidenciando más debilidades que fortalezas, en donde se pudo apreciar que la experiencia técnica es una fortaleza de alto impacto, pues uno de los requisitos en el momento de la contratación es tener experiencia en el Sector de los Hidrocarburos y la empresa cuenta con ella. Sin embargo, la empresa no les brinda a los colaboradores estabilidad en los contratos laborales, ya que la gran mayoría están elaborados por obra o labor puesto que están atados a órdenes de servicio del cliente, generando una alta rotación de personal y ocasionando traumatismo en la prestación del servicio.

El ausentismo se calificó como una debilidad, porque aun cuando los permisos laborales ya sean por enfermedad u otra razón deben ser autorizados y soportados por el jefe inmediato y con anticipación se dan constantemente y de improviso, sin llevar un procedimiento que permita controlar y analizar para tomar correctivos.

Así mismo, se encontraron debilidades como la motivación y sentido de pertenencia que entre otras cosas están unidos entre sí, ya que, debido a la falta de motivación e incentivos, el personal que labora en la empresa le da lo mismo cumplir o no cumplir con las metas establecidas y/o está en constante búsqueda de mejores oportunidades laborales, ocasionando como se mencionó anteriormente una alta rotación de personal que afecta el desempeño.

El nivel de remuneración de la empresa para los contratos atados al contrato de Gestoría Administrativa se catalogó como una fortaleza, puesto que éstos se basan en tablas salariales del cliente principal (Ecopetrol) y que siendo comparado con los demás sectores son de los pocos salarios más altos del país, lo cual es un factor muy positivo dentro de la contratación ocasionando satisfacción económica a los empleados.

Tabla 3. Factor de talento humano matriz PCI

|  | | | | | | | | | |
|---|-----------|---|---|-------------|---|---|---------|---|---|
| FACTOR DE TALENTO HUMANO MATRIZ PCI | | | | | | | | | |
| FACTORES | FORTALEZA | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Experiencia técnica | | X | | | | | X | | |
| Estabilidad | | | | X | | | X | | |
| Ausentismo | | | | | X | | | X | |
| Pertenencia | | | | X | | | X | | |
| Motivación | | | | X | | | X | | |
| Nivel de remuneración | X | | | | | | X | | |
| Accidentalidad | | | | | | X | | | X |


Fuente: Autora

A continuación en la Tabla 4, se habla sobre el factor tecnológico, en donde se reflejan más fortalezas que debilidades.

Una fortaleza con alto impacto en la empresa es utilización de las tecnologías informáticas para su desempeño y el de sus empleados y así mismo para publicitar sus servicios por medio del sitio web que se tiene.

Por otra parte, la efectividad en la prestación de sus servicios y programas de entrega se evaluaron como una debilidad, ya que, por la falta de motivación, sentido de pertenencia y organización los empleados no cumplen a tiempo con las tareas asignadas ocasionando un retraso a la hora de la entrega de los productos.


Tabla 4. Factor tecnológico matriz PCI

|  | | | | | | | | | |
|---|-----------|---|---|-------------|---|---|---------|---|---|
| FACTOR TECNOLÓGICO MATRIZ PCI | | | | | | | | | |
| FACTORES | FORTALEZA | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Capacidad de innovación | | | X | | | | X | | |
| Nivel tecnológico | | | | | X | | | X | |
| Valor agregado al servicio | | | | | X | | | X | |
| Aplicación de tecnologías informáticas | | X | | | | | | X | |
| Nivel de tecnología utilizada en los productos (servicios) | | X | | | | | | X | |
| Efectividad en la prestación de los servicios y programas de entrega | | | | | X | | | X | |

Fuente: Autora

En la Tabla 5, se desarrolló la calificación del factor financiero de Servicios Geológicos Integrados, lo que dejó como resultado una debilidad con alto impacto la Habilidad para competir con precios y como fortaleza se encontró que la empresa tiene acceso a capital cuando lo requiere, la rentabilidad y retorno de la inversión es bueno, mantiene una estabilidad de costos y cuenta con un buen grado de utilización de capacidad de endeudamiento.

Tabla 5. Factor financiero matriz PCI

|  | | | | | | | | | |
|---|-----------|---|---|-------------|---|---|---------|---|---|
| FACTOR FINANCIERO MATRIZ PCI | | | | | | | | | |
| FACTORES | FORTALEZA | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Acceso a capital cuando lo requiere | | | X | | | | | | X |
| Rentabilidad, retorno de la inversión | | | X | | | | | X | |
| Habilidad para competir con precios | | | | | X | | X | | |
| Estabilidad de costos | | X | | | | | | X | |
| Grado de utilización de capacidad de endeudamientos | | | X | | | | | | X |
| Liquidez, disponibilidad de fondos internos | | X | | | | | | X | |

Fuente: Autora

5.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permitió identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de Servicios Geológicos Integrados. “Dependiendo del impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad”¹¹.

A continuación se muestra el análisis de las cinco categorías de la matriz POAM, en donde se califica la oportunidad o amenaza con relación al grado de incidencia en la empresa.

En la Tabla 6, se refleja el análisis del factor económico de la empresa Servicios Geológicos Integrados, en donde se puede ver que los acuerdos de libre comercio

¹¹SERNA GÓMEZ, Humberto. Análisis externo. Planeación y gestión estratégica. 3ed.Colombia, p416, 2003..

son una oportunidad para la empresa, ya que, de esta forma podría exportar sus servicios, los cuales tendrían diversos beneficios.

El tipo de cambio representa un valor, relacionado con la riqueza del país, esta debe tener un sustento real y representativo de esa riqueza¹². El sistema cambiario marca la relación existente entre la moneda nacional y las demás monedas del mundo, para el caso de Colombia el dólar, patrón monetario internacional; en lo atinente a la devaluación o reducción del valor nominal del peso frente a la moneda del exterior.

Se debe tener en cuenta que el precio del dólar sube o baja al igual que cualquier producto en el mercado, si hay muchos en el mercado su precio disminuye, por el contrario si escasean, el precio aumenta, en Colombia se maneja la tasa de cambio flotante sucia, que varía acorde a los cambios en el mercado, pero el estado la puede intervenir en situaciones eventuales, en la actualidad el Banco de la República compra dólares todos los días para sacar divisas de la economía y tratar de aumentar el precio del dólar, conocido como tasa representativa del mercado.


Por otra parte las tasas de interés representan una amenaza de bajo impacto para la empresa, debido a que actualmente los préstamos son a tasa fija, lo cual, no la afectaría si dichas tasas aumentan actualmente. El déficit fiscal se considera como el principal problema de la economía en Colombia y de casi todos los países sub-desarrollados. Se presenta un déficit fiscal cuando el estado gasta más dinero del que recibe¹³. Una gran deuda pública tiende a reducir el crecimiento de la producción potencial de un país porque desplaza capital privado, aumenta la ineficiencia derivada de los impuestos y obliga al país a reducir el consumo para

¹²BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO. Banco de la República - Bogotá, Colombia Emisión primaria, [en línea] [citado 20 de mayo de 2015] Disponible en <www.banrepultural.org/blaa>

¹³ BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO. Banco de la República - Bogotá, Colombia Déficit fiscal, [Disponible en línea]< www.banrepultural.org/blaa>

pagar su deuda¹⁴. Es por esto que se evaluó como una amenaza para Servicios Geológicos Integrados, porque como el consumo depende negativamente de los impuestos, a mayores impuestos, menor es el ingreso disponible y se limitan las oportunidades laborales y se pierde el poder adquisitivo, lo que junto con las reformas tributarias contraen aún más el nivel de consumo.

Tabla 6. Factor económico POAM

|  | | | | | | | | | |
|---|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| FACTOR ECONÓMICO POAM | | | | | | | | | |
| FACTORES | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | | IMPACTO | | |
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Acuerdo de libre comercio | | | X | | | | | | X |
| Incentivos gubernamentales | | | X | | | | | | X |
| Tasa de interés | | | | | | X | | | X |
| Déficit fiscal | | | | | | X | | | X |
| Tasa de cambio | | | X | | | | X | | |
| Inflación | | | | | | X | | | X |
| Nivel económico de vida | X | | | | | | x | | |

Fuente: Autora

El principal problema para la economía de un país es el desempleo, en los últimos años y para todos los planes de gobierno, está presente la situación de reducir estas cifras claves para el bienestar de una comunidad, de hecho uno de los aspectos en la actual administración del presidente Juan Manuel Santos, consiste en la reducción de las cifras de desempleo a menos de un dígito¹⁵.

¹⁴ SAMUELSON, Paul - NORDHAUS, William, ECONOMIA, decimoséptima edición, Madrid, 2002 p.630

¹⁵ EL TIEMPO: Noticias de economía. [en línea] [citado 10 de junio de 2015]. Disponible en: <www.eltiempo.com/noticias>


Este fenómeno tiene una implicación tanto social como económica, el despilfarro de un valioso recurso como el humano, indudablemente hace que el crecimiento económico no esté presente en esa economía como debe ser, esto hace que el aparato productivo no camine como se debe, de acuerdo con lo anterior no se genera en la economía los diversos puestos de trabajo para la población y esto tiene un impacto social, ya que, las dificultades económicas no solo afectan a los individuos si no también el entorno familiar y comercial, puesto que las personas no tendrían ingresos para lograr satisfacer las necesidades de crecimiento como la seguridad social, vivienda, alimentación y vestido. Y mirando desde la perspectiva empresarial la economía también afecta o ayuda para que se generen proyectos de inversión que repercuten en generación de empleo o por el contrario reducción de personal en las empresas que no pueden con la carga que genera una economía en déficit.

En Colombia, el desplazamiento forzado afecta al 7% de la población, es decir, a cerca de 3,5 millones de personas. Entre otras características de este fenómeno en Colombia es la de carácter rural, ya que afecta fuertemente a las poblaciones vulnerables; y se cataloga como un fenómeno multicausal, es decir, es generado por diversos factores como la acción de varios grupos al margen de la ley, por los efectos de economía ilegales y de una gobernabilidad débil, entre otros¹⁶.

Para Servicios Geológicos Integrados, es una amenaza, puesto que, corren riesgos las actividades económicas frente al desplazamiento, pues algunos de los productos dependen de esta variable, ya que algunos de los proyectos se desarrollan en lugares donde hay presencia de grupos al margen de la ley y la mano de obra proviene de esas comunidades altamente vulnerables en Colombia.

¹⁶ Ibid.


Tabla 7. Factor social POAM

|  | | | | | | | | | |
|---|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| FACTOR SOCIAL POAM | | | | | | | | | |
| FACTORES | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | | IMPACTO | | |
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Desempleo | | | | | | X | | | X |
| Desplazamiento | | | | | X | | | X | |
| Sistema educativo y nivel de educación | | | | X | | | X | | |
| Nivel de inseguridad y delincuencia | | | | X | | | X | | |

Fuente: Autora

En la Tabla 8, se hace referencia al análisis del factor tecnológico de la empresa, donde se concluyó que las telecomunicaciones, la facilidad de acceso a la tecnología que tiene la empresa, la globalización e información y el desarrollo de internet y comercio electrónico son una oportunidad, pues, todas están unidas entre sí, ya que, a través de ellas se pueden crear estrategias de presentación de los productos y promoción de los servicios de la compañía con el fin de posicionar la empresa.

Tabla 8. Factor tecnológico POAM

|  | | | | | | | | | |
|---|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| FACTOR TECNOLÓGICO POAM | | | | | | | | | |
| FACTORES | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | | IMPACTO | | |
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Telecomunicaciones | | X | | | | | | X | |
| Facilidad de acceso a la tecnología | X | | | | | | X | | |
| Globalización e información | | X | | | | | | X | |
| Desarrollo de internet y comercio electrónico | X | | | | | | X | | |


Fuente: Autora

La evaluación del factor geográfico se encuentra en la Tabla 9, allí se encontró que trasportes aéreos y terrestre son una oportunidad de alto impacto para la

empresa, ya que, la empresa se encuentra ubicada en una ciudad en donde hay fácil acceso por carretera y a su vez cuenta con un aeropuerto donde llegan rutas nacionales e internacionales, brindado la oportunidad de una fácil conexión con posibles clientes.

Por otra parte se encontró que la calidad en las vías y condiciones climáticas es una amenaza de bajo impacto, pues algunas de las carreteras del interior del país están en condiciones regulares, lo que dificultaría el acceso a diferentes lugares en donde se ejecutan trabajos.

Tabla 9. Factor geográfico POAM

|  | | | | | | | | | |
|---|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| FACTOR GEOGRÁFICO POAM | | | | | | | | | |
| FACTORES | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | | IMPACTO | | |
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Transportes aéreos y terrestres | | X | | | | | X | | |
| Calidad de las vías | | | | | | X | | X | |
| Condiciones climáticas y ambientales | | | | | | X | | X | |
| Ubicación | X | | | | | | X | | |
| Espacio topográfico | | X | | | | | | X | |

Fuente: Autora

A continuación en la Tabla 10 se hace referencia al factor político, en el cual se encontró la ley laboral como una oportunidad para Servicios Geológicos Integrados, pues esta ley es la que regula los derechos y garantías mínimas de los empleados, los cuales son irrenunciables y no pueden ser modificadas mediante los contratos de trabajo¹⁷, actualmente la empresa cumple esta ley a cabalidad con los empleados, los cuales disfrutan de todos los beneficios establecidos por la ley, reconociendo así mismo la importancia del talento humano

¹⁷ GERENCIE.COM. Derecho laboral individual. Conceptos básicos en una relación laboral.10 de septiembre de 2009 [En línea] [citado 12 de junio de 2015] Disponible en: < <http://www.gerencie.com/conceptos-basicos-en-una-relacion-laboral.html>>


como el activo más importante de la organización, lo que le atribuye una fortaleza en el factor actual.

Servicios Geológicos Integrados, tiene políticas para reducir el desperdicio, propiciar el reciclaje y ser participe en tomar acciones para mitigar el impacto del calentamiento global, se realizan constantemente campañas de ahorro del paper, entre las cuales se genera conciencia para que las hojas mal impresas o de archivos antiguos sean utilizadas por el reverso para imprimir los memorandos o soportes internos, lo cual disminuye la utilización de papel. Frente a este aspecto, la empresa también procura utilizar en menor medida el papel remplazándolo por el escaneo de documentos e ingreso de los mismos al aplicativo de manera magnética, adicionalmente, los memorandos y otros aspectos internos son comunicados a través de correo electrónico reduciendo el gasto de papel; En cuanto a la energía y utilización de equipos eléctricos, es muy estricto en el consumo, cuidando siempre que los equipos sean apagados al medio día y en las noches, apagando también luces cuando cesan las actividades.

A nivel interno se realizan campañas de reciclaje dando a conocer los beneficios que esto trae, así mismo realiza la implementación mediante campañas de concientización. El papel, que es el mayor insumo para reciclaje, este es acumulado y luego es llevado para ser reciclado, los otros recursos que se pueda llegar a generar por los artículos llevados por los colaboradores, como el plástico y el vidrio son depositados por aparte, esto con el fin de crear cultura a sus empleados aplicando unos de sus valores corporativos.

Se tiene la campaña de recolección de tapitas plásticas en todas las oficinas tanto administrativas como de proyectos a nivel nacional para apoyar a la Fundación encargada de ayudar a los niños con cáncer, la cual ha sido muy bien acogida por los colaboradores de la empresa quienes comprometidos con la causa han generado altos volúmenes de tapas recogidas.

Tabla 10. Factor Político POAM

| | | | | | | | | | |
|---|--------------------|----------|----------|----------------|----------|----------|----------------|----------|----------|
|  | | | | | | | | | |
| FACTOR POLÍTICO POAM | | | | | | | | | |
| FACTORES | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | | IMPACTO | | |
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Ley ambiental | | | X | | | | | | X |
| Incentivos a las pymes | | | X | | | | | | X |
| Ley laboral | | | X | | | | | | X |

Fuente: Autores


5.3 MATRIZ FODA

El objetivo de la matriz FODA de Servicios Geológicos Integrados fue mostrar con claridad cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa, elementos que dieron una visión global e integral de la verdadera situación de la organización.

De acuerdo con lo anterior, si se conocen las debilidades existentes en una empresa, se sabrá de qué es capaz y de que no; permitiendo ser objetivos y no asumir riesgos que no se puedan cubrir; adicionalmente tendrán claro qué es lo que se necesita mejorar y de acuerdo con las lecciones aprendidas no volver a cometer los mismos errores.

El análisis de la matriz FODA se presenta en la Tabla 11, donde se unificaron en una tabla todos los ítems de acuerdo al análisis de las matrices de perfil de capacidad interna (PCI) y el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).


Tabla 11. Matriz FODA

|  | |
|---|---|
| MATRIZ FODA | |
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| a. Imagen Corporativa | a. Uso de planes estratégicos |
| b. Visión Empresarial | b. Conocimiento de la competencia |
| c. Participación en el mercado | c. Sistemas de control eficaces |
| d. Calidad de servicio | d. Sistemas de tomas de decisiones |
| e. Lealtad y satisfacción del cliente | e. Habilidad para atraer y retener gente creativa |
| f. Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos | f. Promoción de servicios |
| g. Experiencia técnica | g. Estrategia de ventas |
| h. Nivel de remuneración | h. Portafolio de productos |
| i. Capacidad de innovación | i. Servicio Postventa |
| j. Aplicación de tecnologías informáticas | j. Grandes Barreras de entrada en el mercado |
| k. Nivel de tecnología utilizada en los productos (servicios) | k. Estabilidad |
| l. Acceso a capital cuando lo requiere | l. Ausentismo |
| m. Rentabilidad, retorno de la inversión | m. Pertenencia |
| n. Estabilidad de costos | n. Motivación |
| o. Grado de utilización de capacidad de endeudamientos | o. Accidentalidad |
| p. Liquidez, disponibilidad de fondos internos | p. Nivel tecnológico |
| | q. Valor agregado al servicio |
| | r. Efectividad en la prestación de los servicios y programas de entrega |
| | s. Habilidad para competir con precios |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| 1. Acuerdo de libre comercio | 1. Tasa de interés |
| 2. Incentivos gubernamentales | 2. Déficit fiscal |
| 3. Tasa de cambio | 3. Inflación |
| 4. Nivel económico de vida | 4. Desempleo |
| 5. Telecomunicaciones | 5. Desplazamiento |
| 6. Facilidad de acceso a la tecnología | 6. Sistema educativo y nivel de educación |
| 7. Globalización e información | 7. Nivel de inseguridad y delincuencia |
| 8. Desarrollo de internet y comercio electrónico | 8. Calidad de vías |
| 9. Transportes aéreos y terrestres | 9. Condiciones climáticas y ambientales |
| 10. Ubicación | |
| 11. Espacio Topográfico | |
| 12. Ley Ambiental | |
| 13. Incentivos a las pymes | |
| 14. Ley laboral | |

Fuente: Autora

De acuerdo con la información suministrada en la matriz FODA, se realizó el siguiente análisis multivariado con el fin de crear las posibles estrategias para Servicios Geológicos Integrados, ya que estas orientarán al plan de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora cualquier tipo de estrategias éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía¹⁸. (Ver Tabla 12)

Tabla 12. Estrategia matriz FODA

|  | |
|---|---|
| ESTRATEGIAS MATRIZ FODA | |
| FO (usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades) | DO (superar las debilidades aprovechando las oportunidades) |
| 1 c | 1 a |
| 7 a | 1 s |
| 7 b | 9 r |
| 8 j | 14 n |
| | |
| FA (usar las fortalezas para mitigar las amenazas) | DA (reducir las debilidades y evitar las amenazas) |
| 1 o | 2 s |
| 3 n | 4 j |
| 4 h | 5 k |
| 9 k | 8 r |

Fuente: Autora

En el capítulo siguiente se describirán las estrategias de las diferentes combinaciones que dieron como resultado el análisis de las matrices PCI y POAM de Servicios Geológicos Integrados, especificando el nombre de la estrategia, la combinación y el significado.

¹⁸ MUÑOZ, Rafael. Etapas del plan del marketing. Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición: Capítulo 11. Plan de marketing. [en línea] [citado 14 de junio de 2015] Disponible en <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para poder diseñar las estrategias de Servicios Geológicos Integrados, se tuvo en cuenta el análisis de la matriz FODA, en donde claramente se reflejaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Estas estrategias están relacionadas directamente con los objetivos estratégicos establecidos por la organización para dar cumplimiento a las metas propuestas.

- **Participación en el mercado y acuerdos de libre comercio (1 c)**

En una época de globalización y de alta competitividad de productos y servicios, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado por lo tanto el objetivo de esta estrategia es promover la empresa y dar a conocer sus servicios a nivel internacional haciendo uso de la tecnología y de su experiencia en el medio.

- **Visión Empresarial y Globalización e información (7 b)**

Unida a la estrategia anterior se busca cumplir con la visión empresarial aprovechando la globalización y tecnologías de la información para aumentar los clientes y a su vez la rentabilidad de la empresa.

- **Aplicación de tecnologías informáticas y Desarrollo de internet y comercio electrónico (8 j)**

Dar a conocer los servicios ofrecidos, para ello se utilizará su página de internet se actualizará la página de la empresa periódicamente con el fin de conocer y actualizar la información en de interés a los clientes tanto internos como externos.

▪ **Ley Laboral y Motivación (14 n)**

Uno de los incentivos para mejorar el ambiente laboral y crear sentido de pertenencia, es la creación del programa de reconocimiento del empleado del mes, donde se resaltara al empleado más destacado y con mejor rendimiento en el mes, también se elaborará un plan de bonificación por cumplimiento de metas y para finalizar se reforzarán las jornadas recreativas de bienestar e integración.

Tabla 13. Plan de acción de Servicios Geológicos Integrados

|  | | | | | | |
|---|---|---|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|---------------|
| ESTRATEGIAS FO, DO, FA, DA | | | | | | |
| OBJETIVO | ESTRATEGIA | ACTIVIDADES | FRECUENCIA | RESPONSABLE | RECURSOS | PRESUPUESTO |
| Difundir información sobre los servicios de la empresa | Utilizar las TICs como medio publicitario | * Actualización de la página web * Emitir publicidad por medios masivos * Participar en ferias del gremio. * Participar en licitaciones. | * Mensual * Trimestral * Anual | Mercadeo | Computador, Internet, Papelería | \$ 5.000.000 |
| Penetrar en mercados Internacionales | Realizar acercamientos con empresas del sector en otros países. | * Listar empresas del sector a nivel internacional para seleccionar posibles clientes. * Agendar citas para ofrecer los servicios. | * Trimestral | Mercadeo y Gerencia Técnica | Computador, Internet, Papelería | \$ 10.000.000 |

ESTRATEGIAS FO, DO, FA, DA

| OBJETIVO | ESTRATEGIA | ACTIVIDADES | FRECUENCIA | RESPONSABLE | RECURSOS | PRESUPUESTO |
|---|---|---|---|------------------------------|--|----------------------|
| Crear cultura de sentido de pertenencia con la empresa | Implementar incentivos para todos los empleados por cumplimiento. | Crear el programa de reconocimiento del empleado del mes por línea de proyecto * Jornadas recreativas de bienestar e integración. * Elaborar un plan de bonificación por cumplimiento de metas. | * Mensual * Trimestral | Recursos Humanos y Bienestar | * Resultados de metas mensuales. * Empresas de recreación empresarial. * Computador, Internet, Papelería | \$ 5.000.000 |
| Mejorar el servicio al cliente y la entrega de servicios. | Satisfacción del cliente. | * Controlar tareas y tiempos de entrega de cada área. * Verificar la calidad en la entrega de los servicios. | * Semanal * Mensual * Trimestral * Anual | Gerencia Técnica y Proyectos | * Relación de tareas y entregas. * Computador, Internet, Papel | \$ 500.000 |
| TOTAL | | | | | | \$ 20.500.000 |

Fuente: Autora

6.1 INDICADORES DE GESTIÓN

“El control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando es el último requisito exigible para medir las estrategias, puesto que permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando. A través

de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones para poder aplicar soluciones y medidas correctivas con la máxima rapidez”¹⁹.

De no establecerse estos mecanismos de control, se tendría que esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permitirán conocer las realizaciones parciales del objetivo trazado por Servicios Geológicos Integrados en períodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar será casi inmediata.

Los indicadores son un instrumento de control de las variables más importantes de medir en este proceso. Esto significa que las acciones propuestas para Servicios Geológicos Integrados se deben realizar dentro de un tiempo limitado y que los gastos asociados no excedan el presupuesto garantizando la optimización de los recursos.

En las Tablas 14 a la 20, se describen los indicadores a tener en cuenta al momento de evaluar la gestión de las estrategias.

¹⁹ MUÑOZ, Rafael. Etapas del plan del marketing. [en línea] [citado 15 de junio de 2015] Disponible en <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>.

Tabla 14. Indicadores de gestión del cliente

| SERVICIOS GEOLOGICOS INTEGRADOS LTDA. | |
|--|---|
| INDICADORES DE GESTION | |
| PERSPECTIVA | Del cliente |
| OBJETIVO | Incrementar las ventas en un 25% con relación al año 2014. |
| ESTRATEGIA | Programación y ejecución de un plan de mercadeo. |
| INDICADOR | $\frac{\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas Año actual}} \times 100$ <p>Ventas Año actual: Año de implementación de la estrategia Ventas Año anterior: Año anterior a implementación de la estrategia</p> |
| DEFINICIÓN | Representa el cambio en el porcentaje de ventas de la empresa. Unidad: Porcentual Frecuencia: Única Fuente: Área Financiera Responsable: Gerencia |
| CALIFICACION | ☺ Índice > 0 = 25% ☹ Índice < 0 = 25% |
| PLAN DE ACCION | Contratación de un profesional en el área de mercadeo dedicado a esa labor. |
| RESULTADOS ESPERADOS | * Establecer el cargo de Profesional de Mercadeo * Luego de un año de creación del cargo, la empresa espera obtener un mayor número de contratos que generen mayores ingresos y utilidades. |

Tabla 15. Indicadores de Recursos Humanos.

| SERVICIOS GEOLOGICOS INTEGRADOS LTDA. | |
|--|--|
| INDICADORES DE GESTION | |
| PERSPECTIVA | De Recursos Humanos |
| OBJETIVO | Seleccionar personal que cumpla los requisitos del perfil de cada cargo, para poder lograr disminuir la rotación de personal. |
| ESTRATEGIA | Definir y establecer un adecuado proceso de selección. |
| INDICADOR | <u>No de empleados que cumplen con los requisitos</u> X 100 No de empleados totales. |
| DEFINICIÓN | Indica el porcentaje de empleados que cumplen con los requisitos Unidad: Porcentual Frecuencia: Para cada proyecto Fuente: Departamento de recursos humanos Responsable: Jefe de Recursos Humanos |
| CALIFICACION | ☺ Índice = 1 ☹ Índice < 1 |
| PLAN DE ACCION | EL área de Recursos humanos deberá establecer formalmente un proceso de selección especializado para la empresa. |
| RESULTADOS ESPERADOS | * Obtener un proceso de selección especializado en los requerimientos de la empresa. * Obtener mejores resultados de desempeño de los empleados en las labores encomendadas por el cliente. * Disminuir el índice de rotación de empleados |

Tabla 16. Indicadores de Crecimiento.

| SERVICIOS GEOLOGICOS INTEGRADOS LTDA. | |
|--|--|
| INDICADORES DE GESTION | |
| PERSPECTIVA | De Crecimiento. |
| OBJETIVO | Aumentar el porcentaje de participación en procesos licitatorios, y disminuir el margen de error en los procesos presentados. |
| ESTRATEGIA | Mejorar el proceso licitatorio |
| INDICADOR | $\frac{\text{No PD} - \text{No PA}}{\text{No PD}} \times 100$ <p>PD: Participación en licitaciones después de crear el cargo. PA: Participación en licitaciones antes de crear el cargo.</p> |
| DEFINICIÓN | <p>Indica el porcentaje de cambio en el número de participaciones en licitaciones después de crear el cargo.</p> <p>Unidad: Porcentual</p> <p>Frecuencia: Anual</p> <p>Fuente: Gerencia Técnica</p> <p>Responsable: Gerencia Técnica</p> |
| CALIFICACION | <p>☺ Índice > 0%</p> <p>= Índice = 0%</p> <p>☹ Índice < 0%</p> |
| PLAN DE ACCION | Crear un cargo de Asistente Administrativo que se encargue de la elaboración y control de las licitaciones. |
| RESULTADOS ESPERADOS | <ul style="list-style-type: none"> * Disminuir el margen de error en la elaboración de las licitaciones. * Aumentar la participación en los procesos licitatorios. * Aumentar el porcentaje de procesos ganados |

Tabla 17. Indicadores de Aprendizaje

| SERVICIOS GEOLOGICOS INTEGRADOS LTDA. | |
|--|--|
| INDICADORES DE GESTION | |
| PERSPECTIVA | De Aprendizaje |
| OBJETIVO | Lograr una mejor posición competitiva mediante la capacitación y el desarrollo del talento humano. |
| ESTRATEGIA | Mejorar en el conocimiento, habilidades y actitudes del personal. |
| INDICADOR | <p><u>No de cargos con proceso de gestión por competencias</u> X</p> <p>100</p> <p style="text-align: center;">No de cargos totales</p> |
| DEFINICIÓN | <p>Indica si se definió el proceso de gestión por competencias.</p> <p>Unidad: Cualitativa</p> <p>Frecuencia: Única</p> <p>Fuente: Área de Recursos Humanos</p> <p>Responsable: Jefe de Recursos Humanos</p> |
| CALIFICACION | <p>☺ Índice > 0%</p> <p>☹ Índice = 0%</p> |
| PLAN DE ACCION | Identificar las necesidades de formación, capacitación y desarrollo del personal por medio de la aplicación de la evaluación por competencias. |
| RESULTADOS ESPERADOS | <p>* Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.</p> <p>* Elaboración de programas de mejora.</p> |

7. CONCLUSIONES

Por medio de este estudio se pudo concluir que Servicios Geológicos Integrados no poseía un direccionamiento estratégico que le permitiera tener una estrategia clara a la hora de saber hacia dónde se dirige la empresa, de tal forma que se propuso una misión basada en los 9 elementos esenciales a la hora de definir quiénes somos y para donde vamos, así mismo, se realizó la visión proyectada en a mediano plazo y a través de la matriz axiológica de valores se definieron los tres valores más relevantes de la empresa, por último se establecieron los objetivos estratégicos basado en la misión, visión y valores de la compañía con el fin de mejorar el desempeño administrativo.

Se realizó el análisis de la situación interna y externa de Servicios Geológicos Integrados, con el cual se logró identificar las brechas existentes en el desempeño organizacional, tales como portafolio de productos y servicios, políticas comerciales, procesos administrativos y actividades de publicidad y promoción.

De acuerdo con el análisis diagnóstico realizado a la empresa Servicios Geológicos Integrados se logró establecer las estrategias que se ajustaron a las posibilidades reales de alcanzar las metas establecidas por la empresa, con base a estrategias cumplimiento, calidad, publicidad y promoción se elaboró el plan de acción en donde se tuvo en cuenta las actividades a realizar, la frecuencia, el responsable, los recursos y los costos de cada actividad, todo esto con el fin de aumentar el porcentaje de participación en el mercado a nivel nacional e internacional entregando servicios de alta calidad, con personal altamente calificado y eficazmente seleccionado.

Finalmente se elaboraron los indicadores de gestión que permitieran medir la eficacia de cada una de las actividades y estimar en qué medida la estrategia se están ejecutando correctamente, con el fin de tomar medidas preventivas o correctivas.

BIBLIOGRAFÍA

AGUDELO G, Jorge. Administración Estratégica De Mercadeo. Documento con fines académicos. Matriz Axiológica.[En Línea] [citado 05 de junio de 2015] Disponible en: < <http://es.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>>

BELTRÁN, Gustavo. Que se entiende por direccionamiento estratégico?. Diciembre. 2009. [en línea] Citado 05 de mayo de 2015] disponible en: <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>>

BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO. Banco de la República - Bogotá, Colombia Emisión primaria, [en línea] [citado 20 de mayo de 2015] Disponible en <www.banrepcultural.org/blaa>

BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO. Banco de la República - Bogotá, Colombia Déficit fiscal, [Disponible en línea]< www.banrepcultural.org/blaa>

CAMPOS Ana. MÁRQUEZ Yolimar. MORENO Mónica. OCHOA Lucas. Matriz DOFA. [en línea] [citado 14 de mayo de 2015] Disponible < <http://dofamatriz.blogspot.com/>>

CARRETO, Julio. Etapas de la planeación estratégica. [en línea] [citado 29 de abril de 2015] Disponible en:<<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estrategica.html>>

CRHIST, Kathryn. Importancia de la planeación estratégica en las empresas. E How en español. [en línea] [citado 10 de abril de 2015] disponible en:<

http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre_455218/>

DE AVILA. William. El análisis FODA. 27 de julio de 2011. [en línea] [citado 28 de mayo de 2015] Disponible en: <<http://slideshare.net/wmartnezdeavila/dofa-internoexterno>>

DE GERENCIA. Planeación estratégica.. [en línea] [citado 18 de abril de 2015] Disponible en http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica

EL TIEMPO: Noticias de economía. [en línea] [citado 10 de junio de 2015]. Disponible en:<www.eltiempo.com/noticias>

FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. Diciembre, 2003.

GERENCIE.COM. Derecho laboral individual. Conceptos básicos en una relación laboral.10 de septiembre de 2009 [En línea] [citado 12 de junio de 2015] Disponible en: < <http://www.gerencie.com/conceptos-basicos-en-una-relacion-laboral.html>>

GOOSDTEIN Leonard D -Timothy M. Nolan-J. William Pfeiffer. Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw-Hill. 2004. 280 p.

HITT, Michael A. IRELAND, R. Duane. HOSKISSON, Robert E. Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. Thomson. Séptima Edición. 2008. 213 p.

KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. Planeación estratégica. Octava edición. Pearson Educación. 2012.

KUME, Arturo. Análisis externo: oportunidades y amenaza. Crece Negocios. Junio. 2014. [en línea] [Citado 28 de abril de 2015] Disponible en:<
<http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>>

MARTÍNEZ GONZALES Silvia Juliana, GALVIS CARDENAS Diana Marcela. Gestión Estratégica Para La Empresa Consultoría Estudios E Interventorías S.A.S. Bucaramanga 2013. Tesis de grado, Universidad de la Sabana, Especialización En Gerencia Estratégica.

MUÑOZ, Rafael. Etapas del plan del marketing. Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición: Capítulo 11. Plan de marketing. [en línea] [citado 14 de junio de 2015] Disponible en <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

PINTO G. Luis Eduardo, ROMAN Gloria Roció. La matriz DOFA y sus estrategias. 12 de Octubre de 2012. [en línea] [citado 16 de junio de 2015] Disponible en:< <http://prezi.com/tby3-cecft2/la-matriz-dofa-y-sus-estrategias/>>

RUIZ, Carlos. Un esquema en 4 etapas para la planeación estratégica. IPADE Business School. Universidad panamericana. [en línea] [citado 24 de abril de 2014] Disponible en: < <http://www.ipade.mx/editorial/pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>>

SAMUELSON, Paul - NORDHAUS, William, ECONOMIA, decimoséptima edición, Madrid, 2002 p.630

SERNA GÓMEZ, Humberto. Análisis externo. Planeación y gestión estratégica. 3ed.Colombia, p416, 2003..

SERNA GÓMEZ, Humberto. Análisis interno. Gestión estratégica. Panacea.com.co. [en línea] [citado 10 de mayo de 12] Disponible en: <
<http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>>