

**GESTIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO DE LA
EMPRESA PETROCASINOS S.A.**

ANDREA MARGARITA BARRERA PRADA

Informes de Práctica Empresarial para optar el título de
Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2006

**GESTIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO DE LA
EMPRESA PETROCASINOS S.A.**

ANDREA MARGARITA BARRERA PRADA

Informes de Práctica Empresarial para optar el título de
Ingeniera Industrial

Director

JORGE ENRIQUE TARAZONA TORRES

INGENIERO INDUSTRIAL
UIS

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2006

A mis padres Augusto y Margarita por su amor, enseñanzas y apoyo durante toda mi vida.

A mis Hermanos: Fabio, Zulma, Camilito (q.e.p.d), Catalina, Diego y Sebastián,

A la memoria de mis abuelos: Urbano, Ana Rosa y Raúl.

A mi abuelita Carmen

A Gustavo

A mis Tíos y Primos.

A mis amigos

A todo el personal de Petrocasinos S.A.

AGRADECIMIENTOS

A Dios porque es el ser infinito que con la vida me ha dado la oportunidad de crecer y trascender

Al comité Gerencial de Petrocasinos S.A., porque con su confianza, apoyo y colaboración hicieron posible la realización de este proyecto, permitiéndome participar en el planteamiento del futuro de la organización.

A La Universidad Industrial de Santander, directivos y docentes de la Escuela de Ingeniería Industrial, por haberme orientado con sus conocimientos y experiencias en el proceso formador.

Al Ingeniero Jorge Enrique Tarazona Torres, por su valiosa colaboración y apoyo en la orientación del proyecto.

A mis amigos, por haber llenado esta etapa de mi vida de momentos inolvidables.

TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCIÓN	
1. <u>ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO</u>	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2. JUSTIFICACION.....	16
1.3. OBJETIVOS.....	17
1.3.1. Objetivo General.....	17
1.3.2. Objetivos Específicos.....	17
1.4. ALCANCE.....	18
2. <u>MARCO DE REFERENCIA</u>	19
2.1. MARCO DE ANTECEDENTES.....	19
2.2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.....	21
2.2.1. Pensamiento Estratégico.....	21
2.2.2. Direccionamiento Estratégico.....	22
2.2.3. Planeación Estratégica.....	22
2.2.4. Estrategia.....	23
2.2.5. Formulación Estratégica.....	32
2.2.6. Análisis del Entorno.....	42
2.2.7. Cadena de Valor.....	52
2.2.8. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción.....	55
2.2.9. Indicadores de Gestión.....	58
2.2.10. Equipos de Alta Gerencia y la Formulación Estratégica.....	59
2.2.11. Perspectivas.....	65
2.3. MARCO CONTEXTUAL Y GEOGRAFICO.....	73
2.3.1. Reseña histórica.....	73
2.3.2. Razón Social.....	76
2.3.3. Localización.....	76
2.3.4. Misión y Visión.....	77

2.3.5.	Estructura Organizacional	78
2.3.6.	Servicios de la Empresa.....	82
2.3.7.	Recursos Utilizados.....	84
3.	<u>DISEÑO METODOLOGICO.....</u>	87
3.1.	ETAPA 1: ANALISIS DOCUMENTAL Y RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.....	88
3.2.	ETAPA 2: ELABORACION DEL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO...88	
3.3.	ETAPA 3: FORMULACIÓN ESTRATEGICA Y DEFINICION DE UN MODELO DE PLANEACION.....	89
3.4.	ETAPA 4: EJECUCION Y OPERATIVIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	90
3.5.	ETAPA 5 : ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTION.90	
3.6.	ETAPA 6: SELECCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ GERENCIAL.....	90
4.	<u>DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....</u>	91
4.1.	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO EXTERNO.....	91
4.1.1.	Análisis del Macro ambiente.....	92
4.1.2.	Análisis del Perfil Competitivo.....	110
4.1.3.	Análisis del Sector.....	117
4.1.4.	Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas en El Medio.....	126
4.2.	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO INTERNO.....	131
4.2.1.	Análisis de La Cadena de Valor.....	131
4.2.2.	Análisis de Recursos Estratégicos.....	138
4.2.3.	Análisis de Capacidades Estratégicas.....	149
4.3.	ANALISIS DOFA.....	154
4.4.	MATRIZ DE LA POSICION ESTRATEGICA Y LA EVALUACION DE LA ACCION (PEYEA).....	159
5.	<u>FORMULACION ESTRATEGICA.....</u>	163
5.1.	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS.....	164
5.2.	POLITICAS DE PETROCASINOS S.A.....	166

5.3.	DETERMINACION DE UNA VISION CORPORATIVA.....	168
5.3.1.	Difusión de la Visión	169
5.3.2.	Formulación de la Nueva Visión	169
5.4.	DETERMINACIÓN DE UNA MISIÓN CORPORATIVA.....	170
5.4.1.	Formulación de la Nueva Misión.....	171
5.5.	DEFINICION DE LA ESTRATEGIA.....	172
5.5.1.	Fijación de la Estrategia.....	172
5.5.2.	Desarrollo de la Estrategia.....	172
5.6.	OBJETIVOS CORPORATIVOS DE PETROCASINOS S.A.....	174
5.6.1.	Objetivos Desde la Perspectiva Financiera.....	174
5.6.2.	Objetivos Desde la Perspectiva del Cliente.....	174
5.6.3.	Objetivos Desde la Perspectiva Interna.....	174
5.6.4.	Objetivos Desde la Perspectiva de Aprendizaje, Innovación y Crecimiento	174
5.7.	MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE PETROCASINOS S.A.....	175
6.	<u>INDICADORES DE GESTION.....</u>	175
6.1.	FICHAS TECNICAS DE LOS INDICADORES DE GESTION.....	177
7.	<u>EJECUCION Y OPERATIVIZACION DE LAS ESTRATEGIAS....</u>	188
7.1.	PLAN DE ACCION.....	188
7.1.1.	Plan de Acción de Estrategias No Implementadas.....	188
7.1.2.	Plan de Acción de Estrategias Implementadas.....	192
8.	<u>COMITÉ GERENCIAL.....</u>	211
9.	<u>RESULTADOS Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....</u>	213
10.	<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</u>	215
10.1.	CONCLUSIONES.....	215
10.2.	RECOMENDACIONES.....	217
	BIBLIOGRAFIA.....	219
	ANEXOS.....	221

Lista de Tablas

Tabla 1: Análisis de Ventas.....	111
Tabla 2: Activos de la Empresa.....	112
Tabla 3: Rendimiento del Patrimonio.....	113
Tabla 4: Variación en Ventas	115
Tabla 5: Matriz del Perfil Competitivo.....	116
Tabla 6: Calificación de los Factores Económicos.....	127
Tabla 7: Calificación de los Factores Políticos.....	127
Tabla 8: Calificación de los Factores Sociales.....	128
Tabla 9: Calificación de los Factores Tecnológicos.....	128
Tabla 10: Calificación de los Factores de Competencia.....	129
Tabla 11: Calificación de los Factores Geográficos.....	129
Tabla 12: Conclusión de Factores.....	130
Tabla 13: Calificación de la Capacidad Directiva.....	150
Tabla 14: Calificación de la Capacidad Competitiva.....	151
Tabla 15: Calificación de la Capacidad Financiera.....	152
Tabla 16: Calificación de la Capacidad Tecnológica.....	152
Tabla 17: Calificación de la Capacidad del Talento Humano.....	153
Tabla 18: Conclusión de Capacidades.....	153
Tabla 19: DOFA Ponderada.....	157
Tabla 20: Matriz DOFA Para la Formulación Estratégica.....	159
Tabla 21: Matriz PEYEA.....	161

Lista de Figuras

Figura 1: Diagrama de Diamante Competitivo de Porter.....	48
Figura 2 : Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	52
Figura 3: Cadena de Valor.....	53
Figura 4: Posición Estratégica de las Organizaciones.....	57
Figura 5 : Crecimiento Anual del PIB trimestral	94
Figura 6: Exportaciones Colombianas.....	96
Figura 7 : Flujo del IED.....	97
Figura 8: Inflación Anual.....	98

Lista de Anexos

Anexo 1: Ubicación de Campamentos de Trabajo.....	77
Anexo 2: Organigrama de Petrocasinos S.A.	81
Anexo 3: Encuesta Empresarial, Cinco Fuerzas de Porter.....	118
Anexo 4: Acta de Creación de Comité Gerencial.....	212

RESUMEN

TÍTULO

GESTIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO DE LA EMPRESA PETROCASINOS S.A.*

AUTOR

Andrea Margarita Barrera Prada**

PALABRAS CLAVES

Planeación Estratégica, Diagnóstico Estratégico, Formulación Estratégica, Indicadores de Gestión, Ejecución y Operativización de Estrategias, Petrocasinos S.A.

DESCRIPCIÓN

Petrocasinos S.A. es una empresa especializada en la prestación del servicio de alimentación y aseo que se ha visto afectada por la velocidad de los cambio en el entorno, realizando lo urgente y no lo importante, desviando su atención de una clara dirección futura, es por eso que decide realizar un plan estratégico que genere nuevas bases que dirijan su funcionamiento como organización

Mediante el análisis y comprensión de la organización, se realiza el Diagnostico estratégico tanto externo como interno mediante diversos análisis que mostraron la situación en la que se encontraba la organización.

El proyecto realizado establece la nueva misión, visión, valores corporativos, Políticas Organizacionales que dan a Petrocasinos S.A. un direccionamiento claro y definido, permitiendo formular objetivos y metas estratégicas que orientan la generación de estrategias basadas en el diagnostico estratégico, obteniendo un mapa estratégico Corporativo.

Las Estrategias planteadas se dividieron en implementadas y no implementadas dependiendo del tiempo requerido para su ejecución, se realizaron fichas de indicadores de gestión y fichas de plan de acción para cada una de estas.

El proyecto fue soportado por un comité gerencial, seleccionado por los directivos y socios de la organización para apoyar la realización del proyecto.

El proyecto significó un gran aporten para la autora en el proceso de aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera de ingeniería industrial ya que la planeación estratégica es un proceso que exige capacidad de generar cambios estratégicos, utilizando herramientas administrativas como las estudiadas a lo largo de la carrera.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Jorge Enrique Tarazona Torres, Ingeniero Industrial

ABSTRACT

TITLE

MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF THE STRATEGIC CORPORATIVE PLAN OF PETROCASINOS S.A. COMPANY*

AUTHOR

Andrea Margarita Barrera Prada**

KEY WORDS

Strategic Planning, Strategic Diagnosis, Strategic Formulation, Management Indicators, Strategies Execution and Operativization, Petrocasinos S.A.

DESCRIPTION

Petrocasinos S.A. is a company specialized in cathering services that have been affected by speed changes of the environment, setting on first place what is urgent over what is important, turning its attention away from a clear direction in the future, this is the reason why the company decides to make a strategic plan that will provide new bases that direct their operations as an organization.

The inside and outside strategic diagnostic are made thru analysis and understanding of the organization, tha show what the petrocasinossituation was .

The project sets the new mission, vision, corporate principles and policies of the organization that gives Petrocasinos S.A. a clear and defined direction, allowing to formulate strategic goals that encourage a generation based on a strategic diagnose, obtaining a Corporative strategic map.

The raised Strategies were divided in implemented and not implemented depending on the time required for their execution, cards of management indicators and cards of plan of action for each one of these were made.

The project was supported by a management committee, selected by the directors and partners of the organization to support the accomplishment of the project.

The project meant a great contributeion for the author in the process of application of the knowledge acquired during the race of industrial engineering since the strategic planning is a process that demands capacity to generate changes strategic, using administrative tools like the studied ones throughout the race.

* Degree Project

** Physical and Mechanical Engineering Faculty, Industrial and Managerial Studies School. Jorge Enrique Tarazona Torres, Industrial engineer.

INTRODUCCION

En los últimos años, las organizaciones se han visto afectadas por el surgimiento de un nuevo panorama competitivo, como resultado de la revolución tecnológica y la creciente globalización, exigiendo rapidez en el desarrollo de innovaciones y mayor capacidad de reacción ante los constantes cambios.

Es así como este proyecto se constituye en un modelo que permite a la organización, establecer claramente un punto de partida y proyectarse al futuro el cual ayudara a identificar lo que desea lograr y como alcanzar ese valioso resultado.

Petrocasinos S.A. en busca de entender las fuerzas competitivas y crear ventajas en forma sistemática y consistente, encuentran la necesidad de desarrollar un Plan Estratégico que dirija su trabajo y lo conduzca a establecerse como una empresa de gran importancia en el mercado de servicios de alimentación y aseo.

El proyecto realizado logro diseñar un Plan Estratégico capaz de diagnosticar el estado actual de la organización, introduciéndola en un proceso que enfoca su funcionamiento hacia el cumplimiento de las metas, objetivos y proyecciones deseadas, mediante la ejecución y operativización de estrategias , respaldado con la creación de un comité gerencial encargado del manejo estratégico de la organización.

1 ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Compañías orientadas hacia el crecimiento son las que sobreviven a los retos del mercado actual, en el cual las empresas se enfrentan a constantes cambios, los cuales cada vez son mayores debido al ritmo con el que se mueve el entorno.

Petrocasinos S.A. se encuentra posicionada en Colombia como una de las empresas de servicio de alimentación con mayor experiencia y calidad y ha incursionado con fuerza en el área de aseo, pero en los últimos años sus directivas han tomado decisiones apresuradas “ realizar lo urgente y no lo importante” sin ninguna planeación ni horizonte, tratando de atender a las exigencias que imponen la velocidad de los cambios en el entorno, el dinamismo del medio, las nuevas tendencias del mercado, las políticas gubernamentales, la apertura económica, la agudización de la competencia internacional, afectando la estabilidad de la organización, y desviando su atención de una clara dirección futura.

Además de lo anterior las políticas actuales del gobierno presenta hoy al Tratado del Libre Comercio como una realidad inminente al que las empresas nacionales tendrán que anticiparse si desean estar en capacidad de competir con compañías transnacionales, quienes ya se encuentran tomando medidas para asegurar su posición en el reducido mercado nacional. Lo anterior hace que el contexto externo muestre para Petrocasinos S.A modificaciones de considerable importancia en el diseño de sus estrategias.

El seguir enfrentando el nuevo panorama, sin las herramientas necesarias para orientar a la organización y responder oportuna y correctamente a los cambios, podrían afectar de manera significativa su rendimiento y posicionamiento, disminuyendo las posibilidades de sobrevivir y crecer en un mundo globalizado y cambiante.

1.2 JUSTIFICACION

Como parte del proceso de mejoramiento continuo que Petrocasinos S.A. ha definido para su funcionamiento y en vista de la nueva perspectiva empresarial que se presenta en el sector, para la organización y de manera inmediata, es conveniente formular el Plan estratégico Corporativo de la empresa, el cual debe guiar y asegurar las actividades que permitan, su estabilidad, crecimiento y permanencia, anticipando los cambios que pueden surgir y afectar las decisiones corporativas.

Este proyecto genera aportes de gran importancia a Petrocasinos S.A., siendo este, para la alta gerencia, apoyo en la toma de decisiones enfocadas a la orientación del futuro deseado para la organización, permitiéndole ser proactiva y dirigiendo sus esfuerzos en el logro de los objetivos organizacionales, buscando permanecer en un mercado de constante cambio y de dura competencia.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General.

Diseñar el Plan Estratégico Corporativo de la empresa Petrocasinos S.A., e implementar las estrategias realizables dentro del tiempo estipulado para la elaboración del proyecto orientadas al cumplimiento de las metas los objetivos y las proyecciones de la organización.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Elaborar un diagnostico Estratégico de las diferentes áreas de la empresa con el fin de crear las bases necesarias para la definición de las estrategias.
- ❖ Realizar una formulación estratégica, en donde se incluyan Misión, Visión, Valores, Políticas, Objetivos y Estrategias que como resultado dará un mapa estratégico.
- ❖ Ejecutar y Operativizar las estrategias definidas en el mapa estratégico.
- ❖ Establecer indicadores de gestión que permitan realizar seguimiento al plan estratégico.
- ❖ Seleccionar y poner en funcionamiento el comité de gerencia de Petrocasinos S.A., encargado de hacer operativo el plan estratégico.

1.4 ALCANCE

El proyecto abarcará la gestión del Plan Estratégico Corporativo de la empresa Petrocasinos S.A. que incluye el proceso de planeación estratégica desde el diagnóstico de la organización de acuerdo al análisis del ambiente interno y externo, hasta la generación de planes y actividades que pongan en marcha las estrategias planteadas, y la implementación de las seleccionadas como realizables y ajustables a la organización.

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO DE ANTECEDENTES

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Lo que este emperador planeó no está muy lejos de ser lo que actualmente se conoce como *proceso de* planificación estratégica que se aplica en las empresas.¹

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de las firmas por un lado y las demandas del mercado por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de las firmas y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor cumplieran con los objetivos de las firmas. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla.²

¹ Donnelly Gibson, Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. IVANCEVICH (1997) Octava Edición.

² Steiner A. George, "Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber" CECSA 1992

La transformación ha ocurrido en el mundo de los negocios en los últimos años ha hecho necesaria una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño de la organización en el futuro.

En el sector alimenticio, las exigencias son cada día mayores, debido a la aplicación de normas que busca la seguridad y satisfacción de los usuarios y a la llegada de nuevos competidores internacionales, estos nuevos actores y escenarios, en cierta manera, obligan a las organizaciones a buscar ventajas competitivas que les permitan mantenerse en el tiempo y crecer en el mercado, por esta razón Petrocasinos S.A., decidió implementar el sistema de gestión de la calidad NTC ISO 9001:2000, para la prestación de los servicios, lo cual ha permitido, la participación de la empresa en procesos licitatorios en los cuales la certificación hace parte de los requisitos mínimos, a su vez a generado un respaldo en la imagen de la organización ante los clientes actuales y futuros; pero el proceso de certificación se queda corto en su dimensión gerencial, y se requiere de un Direccionamiento Estratégico, por medio del cual la organización desarrolle una planeación más profunda, partiendo de un análisis de recursos y capacidades que permitirá diagnosticar la situación de la empresa y formular estrategias para el logro de los objetivos y metas planteadas.

2.2 MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.2.1 El Pensamiento Estratégico.³

En la historia de la humanidad la facultad estratégica ha distinguido, entre otros, a gobernantes, guerreros, dirigentes, comerciantes y gerentes. La estrategia puede ser intuitiva, no planificada, *lo que no la hace menos acertada*, o planificada, ejercicio requerido para situaciones complejas, como las de las organizaciones modernas.

Un elemento importante en la formulación estratégica es la “intuición”, habilidad que se asimila con los conceptos “visión”, “olfato”, “percepción”, “clarividencia”, “pálpito” ó “instinto”, que suelen complementar el pensamiento estratégico para la definición de la estrategia, que en la disciplina corporativa involucra los siguientes conceptos:

- ❖ MISIÓN: La razón de ser de la empresa; el código genético de la organización.
- ❖ VISIÓN: Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.
- ❖ VALORES: Los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.
- ❖ ESTILO: Tiene relación con la identidad corporativa. La forma particular, táctica, de adelantar el proceso empresarial, la manera de enfrentar las fuerzas del entorno y de los competidores.

³ Chan Kim W y Mauborgne R. 2005. La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma S.A.

2.2.2 Direccionamiento Estratégico.⁴

El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”.

2.2.3 Planeación Estratégica.⁵

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que complementada con otras técnicas de administración les permite a los administradores obtener, procesar y analizar la información interna y externa con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa tanto en el ámbito interno como en el externo con el fin de proyectar la organización a un corto, mediano y largo plazo.

Para lograr consolidar la empresa, los administradores han tenido que hacerse una serie de cuestionamientos como son:

- ❖ ¿Dónde estamos?
- ❖ ¿Quiénes somos?
- ❖ ¿A donde queremos ir?

De igual forma se define claramente los anteriores cuestionamientos entrando a analizar entre otros los siguientes aspectos:

- ❖ Quienes son los estrategas que van a gestionar la labor.

⁴ Chan Kim W y Mauborgne R. 2005. La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma S.A.

⁵ Jairo Amaya Amaya, Planeación y Estrategia, Universidad Santo Tomas. 2005

- ❖ Realizar un diagnóstico detallado de la compañía, en donde se evalué las fortalezas y debilidades y se midan de acuerdo al análisis PCI.
- ❖ Realizar un diagnóstico detallado externo de la compañía, en donde se evalúen las oportunidades y amenazas y se midan de acuerdo al análisis POAM.
- ❖ Realizar un diagnóstico externo de la compañía sobre el nivel de la competencia.
- ❖ Analizar y actualizar los principios sobre los cuales se ha desarrollado la empresa y la cultura organizacional que prevalece en todos niveles de la misma.
- ❖ Formular los objetivos, metas, estrategias, Misión y Visión.
- ❖ La planeación estratégica no es una labor que desarrolla únicamente el Gerente de la compañía, esta se hace lo mas participativa posible para que todos los integrantes se sientan comprometidos con el desarrollo y los resultados de toda la organización.

2.2.4 Estrategia.

El concepto de estrategia es ahora muy conocido y utilizado en el mundo de los negocios y las organizaciones; sin embargo en las organizaciones no siempre se tiene una concepción clara de ¿Qué es estrategia?, y las aplicaciones derivadas del concepto como formulación estratégica, estrategia corporativa, estrategia en la unidad de negocios y estrategia en áreas funcionales u operativas. Para esto es necesario aclarar su definición y aunque el concepto en si no puede considerarse como absoluto y único se presenta unas definiciones de este.

H. Mintzberg, 1987. Five Ps for strategy.

La palabra estrategia ha sido definida de diversas formas: cinco definiciones con "P".

1. Plan Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como "adelantados" de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.
2. Maniobra (Utiliza la palabra "Play") dirigida a derrotar un oponente o competidor.
3. Patrón de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
4. Posición identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.)
5. Perspectiva relaciona a la organización con su entorno, que lo llena a adoptar determinados cursos de acción.

F. David, 1994. Gerencia Estratégica.

Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Empresarial.

J. B. Quinn. 1991. The strategic Process. Concepts. Context. Cases.

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

H. Koontz, Estrategia. Planificación y Control.

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

C. H. Besseyre.

La estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la Empresa; orientador de la evolución de la Empresa durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación.

Theodore A. Smith

La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

A. Chandler J.

La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurados recursos necesarios para llegar a esas metas. G. A. Steiner 1991 Planificación de Alta Dirección. Planificación estratégica es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

Como se puede apreciar diferentes autores proponen distintas definiciones conceptuales y estrategia, sin embargo, en todas estas existen similitudes y aproximaciones que permiten hacer algunas consideraciones generales.

La esencia de las definiciones de concepto estrategia se centran en:

- ❖ Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- ❖ El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno.
- ❖ La dirección de los recursos hacia fines específicos.
- ❖ Una activa posición operacional con carácter proactivo.
- ❖ La definición de términos o plazos temporales.⁶

A su vez las Estrategias se definen en tres niveles:⁷

•Estrategias Corporativas.

Una estrategia a nivel corporativo es una acción que se emprende para obtener una ventaja competitiva mediante la selección y el manejo de una combinación de empresas que compiten en varias industrias o mercados de producto.⁸ Su objetivo clave es resolver en que negocios o sectores debe concentrar sus esfuerzos la Corporación, determinando si posee una Diversificación relacionada es decir cuando las unidades de negocio desarrollan actividades que se complementan, por lo general en un mismo sector económico o bajo la misma definición de negocio, o posee una Diversificación no relacionada que es cuando la Corporación tiene varias unidades de negocio en diferentes sectores económicos.

⁶ David Fred R. "Conceptos de Administración Estratégica", Editorial Pearson 1998

⁷ Raúl Sanabria Tirado, Formulación y Pensamiento Estratégico., Universidad de los Andes, Editorial Planeta, abril del 2005

⁸ Hitt, Ireland, Hoskisson, "Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización" Internacional Thomson Editores 2001.

Otros aspectos de interés en la estrategia a nivel Corporativo son:

- **La satisfacción de los asociados:** El objetivo principal de la Organización es satisfacer a los asociados que son todo individuo o grupo que tiene participación o interés en la operación del negocio.
- **Las políticas corporativas:** En ellas se definen las políticas que deben seguir todas las unidades de negocio que hacen parte de la corporación en aspectos como asignación de recursos financieros, Cultura corporativa, Estructura Organizacional, Marcos de operación como políticas de calidad, precio, manejo de proveedores y garantía de productos, Cooperación entre las mismas unidades de negocio, Cubrimiento Geográfico e intensidad planteando pautas en cuanto a la penetración y participación en el mercado y Consolidación de marcas que deben ser siempre manejadas a nivel Corporativo y utilizadas por las unidades de negocio para introducir nuevos productos en el mercado.

Se espera que todas las unidades de negocio sigan las políticas establecidas con lo cual se logra tener uniformidad corporativa en la operación de los negocios.

• **Estrategias a Nivel de Unidad de Negocio.**

Cuando una unidad de negocio pertenece a una Corporación, el primer paso estratégico de la unidad es acoplarse a las definiciones estratégicas y las políticas establecidas a nivel corporativo. Si la unidad de negocio no pertenece a una corporación su independencia es total y por lo tanto la formulación estratégica debe ir encaminada a la construcción de un marco de referencia análogo al que se realiza a nivel corporativo.

El objetivo clave de las estrategias a nivel de unidad de negocio es ¿Cómo crear competencias distintivas para lograr ventajas competitivas y así posicionarse de manera diferenciada en los mercados objetivo?

Las ventajas competitivas en la unidad de negocios se alcanzan utilizando estrategias que transforman los recursos y habilidades que posee la organización en competencias distintivas que nos permiten dar respuestas adecuadas a los cambios del entorno, a las preferencias de los consumidores y a las acciones de los competidores y una vez el producto de las competencias distintivas es apreciado como valioso por el consumidor se logra una ventaja competitiva; esta se pierde cuando la competencia distintiva es imitada por los competidores.

Otros aspectos estratégicos para considerar en el nivel de la unidad de negocio son:

- **Acople entre las estrategias corporativas y unidad de negocio con las de áreas funcionales:** Este aspecto trata de definir en que escenario se quiere competir, llevando implícitamente la definición de los competidores que van a enfrentarse, pero enfocando mas allá de los productos específicos de la organización logrando mayor amplitud en la definición del negocio permitiendo buscar oportunidades en un conjunto mas amplio de alternativas y analizar mejor la acción de potenciales competidores. Para la realización de la estrategia hay que tomar en cuenta el ciclo de vida del producto, el cual muestra el crecimiento en ventas en sus etapas de introducción, madurez y declinación determinando cuantos de ellos van a estar en las etapas antes mencionadas y cuales de ellos deben salir definitivamente del mercado.
- **Estrategias de las Áreas Funcionales:** Las áreas funcionales son las unidades dentro de la organización que implementan las estrategias definidas en la unidad de negocio, las áreas funcionales soportan la estrategia en temas específicos como producción, mercadeo, recursos humanos y finanzas. En cada una de las áreas deben existir objetivos

estratégicos concretos. Están definen en detalle los planes para implementar las estrategias y determinan como deben ejecutarse.

a. Mercados: El objetivo del área de mercados incluye obtener y analizar información sobre consumidores y competidores, comprender la dinámica de los mercados y ofrecerle al consumidor una mejor relación de beneficios/costos que el de la competencia, también debe concentrarse en los siguientes aspectos:

- ❖ El desarrollo de mercados, segmentos y nichos.
- ❖ El logro de una posición diferenciada y valorada en el mercado.
- ❖ El desarrollo de competencias para lograr y mantener la posición.
- ❖ El crecimiento
- ❖ La innovación

Para esto el área del mercado desarrolla estrategias en relación con el producto, el precio, los canales de distribución, la promoción y la publicidad, la relación con el cliente, las tendencias del mercado, la innovación y la repotenciación de productos.

b. Recursos humanos: El objetivo del área de recursos humanos es proveer a la organización del recurso humano que tenga las capacidades y habilidades requeridas en las diferentes áreas o unidades operacionales, debe concentrarse en los siguientes aspectos:

- ❖ Proveer el recurso humano para soportar las competencias organizacionales.
- ❖ Facilitar la adaptación al cambio.
- ❖ Ajustar estructura y estrategia.
- ❖ Comprometerse organizacionalmente con la estrategia (generación de compromiso)
- ❖ Desarrollar la cultura como soporte de las ventajas competitivas.
 Esto se logra a través de la preservación de los valores organizacionales y mediante el desarrollo de estrategias en relación con: reclutamiento y selección de personal, orientación, desarrollo, evaluación y control de desempeño en los empleados, la definición de políticas de incentivos y beneficios, y con un adecuado ambiente físico y organizacional.

c. Producción: El objetivo estratégico de la unidad de producción es la transformación eficiente de materias primas en productos con atributos diferenciadores, y/o la prestación de un servicio con niveles específicos de calidad, cumpliendo objetivos en costos y tiempos de proceso.

Sus estrategias se concentran en los siguientes aspectos:

- ❖ Desarrollar ventajas competitivas en manufactura y operaciones, con uso de adecuados recursos tecnológicos, desarrollo de capacidades y habilidades, y eficientes sistemas de coordinación y transformación de insumos.
- ❖ Obtener ventajas competitivas por localización.
- ❖ Lograr ventajas competitivas en el manejo de la cadena de suministros, bien sea mediante integraciones verticales, alianzas o capacidades de negociación.
- ❖ Lograr ventajas competitivas logísticas.

- ❖ Tener flexibilidad en la producción.
- ❖ Dar soporte a las salas de mercadeo en la adaptación del producto a las expectativas del consumidor, así como en la creación de nuevos productos y en la repotenciación de aquellos que están en su etapa de declinación.

d. Finanzas: El objetivo del área de finanzas es proveer los recursos financieros necesarios para que la organización pueda desarrollar las operaciones y las capacidades distintivas, con el máximo de rentabilidad. Para ello, el área financiera se concentra en los siguientes aspectos:

- ❖ El rendimiento financiero del negocio y de los accionistas.
- ❖ El manejo, la obtención y uso eficiente de los recursos monetarios de la organización.
- ❖ El análisis de las inversiones.
- ❖ La inversión de excedentes.

Esta área también desarrolla otras actividades que sirven de soporte para la organización como los registros contables y el manejo de tesorería. Estos, aún cuando son importantes para la operación, no soportan las ventajas competitivas de la organización puesto que no son un elemento diferenciador en el mercado

- **Alineamiento Estratégico**

Puesto que en la formulación estratégica intervienen diferentes niveles de la organización, el nivel corporativo, las unidades de negocio y las áreas funcionales, es necesario que el sistema opere como un todo y no como un conjunto de partes independientes. En los niveles superiores se formulan aspectos de política general que deben desarrollarse y aplicarse en todas las unidades de negocio. Cada una de las unidades de negocio define estrategias para competir en sus respectivos mercados las cuales son implementadas en las áreas funcionales u operativas. Las estrategias en las áreas funcionales tienen mayor especialización y pretenden objetivos propios de su área. En las áreas funcionales se hace realidad la estrategia de la organización.

2.2.5 Formulación Estratégica.

Los principales aspectos que deben tomarse en cuenta en la formulación estratégica son: La identificación del proceso, los pasos para seguir en la formulación y el análisis y algunos modelos utilizados en la formulación.

El concepto de formulación estratégica proviene de la Escuela de Harvard, en la década de los sesenta. El grupo conformado por Learned, Christensen, Andrews, Guth, Coger, Hamermesh y Porter, constituyó el núcleo de lo que posteriormente se denominó la escuela de diseño.

- **El proceso para seguir en la formulación.**

La respuesta a la pregunta ¿Cómo hacer la formulación?, se aproxima estructurando las etapas del proceso de formulación y usando el modelo que se considere más conveniente.

Las principales etapas del proceso de formulación son:

- ❖ El monitoreo del entorno.
- ❖ La recolección de información externa e interna.
- ❖ El análisis y la evaluación del entorno y la organización.
- ❖ La configuración de alternativas.
- ❖ La selección entre alternativas o decisión estratégica.
- ❖ La presentación de la formulación.
- ❖ La planeación de la implementación.
- ❖ Comunicación de la organización e implementación de la estrategia.

En cada una de estas etapas participan diferentes niveles de la organización.

- **Modelos utilizados en la formulación estratégica.**

Para que la organización realice la formulación estratégica se requiere de un marco de referencia o modelo que le permita relacionar el conjunto de conceptos que intervienen en esta.

Para estructurar la estrategia hay que incluir los siguientes conceptos:

- ❖ Objetivos y metas.
- ❖ Recursos y restricciones.
- ❖ Variables del entorno.
- ❖ Acciones para llegar a los objetivos.

Para relacionar los conceptos anteriores existen dos tipos de modelos: los modelos generales y los modelos para temáticas específicas:

- **Modelos generales:**

- a. **Modelo de Andrews:** Uno de los primeros modelos generales que se presentó fue el de Andrews. Este se concentró en determinar la mejor combinación entre oportunidades y riesgos del entorno con los recursos internos de la organización. El objetivo final en el modelo de Andrews es la selección de productos y mercados que están más alineados con las oportunidades y los recursos, las capacidades y habilidades de la organización. El modelo consta de tres etapas:

- I. **Análisis y evaluación del entorno y tendencias:** El objeto de análisis respecto al entorno es determinar las oportunidades y riesgos en relación con la organización. El modelo en si mismo no ofrece una metodología de cómo realizar el análisis; solo define el dominio objeto de estudio y presenta algunos interrogantes como ¿Cuáles son los principales aspectos económicos y tecnológicos del sector en que se encuentra la organización?, ¿Cuáles son las tendencias de cambio de la economía y la tecnología?, ¿Cómo es la competencia dentro de la industria? Y ¿Cuáles son los requerimientos para el éxito en la industria del sector?
 - II. **Análisis y evaluación de competencias distintivas y recursos corporativos:** Los recursos, las capacidades y especialmente las competencias distintivas se utilizan como la base donde se evalúan las debilidades y las fortalezas de la organización.
 - III. **Correspondencia entre el entorno y la organización:** Cotejar las oportunidades con las capacidades e identificar las fortalezas y debilidades de la organización permiten determinar la mejor correspondencia y ajuste entre oportunidades y recursos.

- b. Modelo de la Escuela de Diseño:** El segundo y mas conocido es el modelo de la Escuela de diseño esquematizado por Mintzberg, este se concentra en el análisis de oportunidades y amenazas en el entorno; y de fortalezas y debilidades en el interior de la organización. Este modelo es mas conocido como análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas); el modelo consta de cuatro etapas:
- I. La evaluación de los aspectos del entorno y la organización: En este punto el modelo se concentra en el análisis de los aspectos internos de la organización en términos de fortalezas y debilidades, y de las competencias distintivas.
 - II. La creación de estrategias: Estas se forman mediante la combinación del análisis del entorno con los resultados del análisis interno de la organización, mas específicamente con sus competencias distintivas.
 - III. La evaluación y selección de estrategias: Cuando hay varias alternativas estratégicas posibles para un mismo objetivo, es necesario decidirse por la más conveniente, esto es, la que ofrezca mejores rendimientos, menores riesgos o que cumpla mejor otros requisitos de la evaluación. También hay que tomar en cuenta que la organización tiene recursos escasos.
 - IV. La implementación de estrategias: Para que las estrategias puedan ser implementadas es necesario planear actividades que constituyan las estrategias, asignar responsabilidades, comunicar la estrategia a la organización y hacer los ajustes a la estructura organizacional.

Si el modelo DOFA presenta estrategias bien formuladas y adecuadamente implementadas, le dan una enorme probabilidad de éxito a la organización. El principal problema con el uso del modelo es: Dado que se formula en los altos niveles gerenciales, genera grandes expectativas en la organización. Estas expectativas se ven frustradas si la formulación va acompañada de una pobre implementación. Es más fácil formular la estrategia que implementarla.

Una buena formulación y una adecuada implementación conducen al éxito organizacional. Una buena formulación y una mala implementación conducen a la frustración organizacional. Y una mala formulación con una buena implementación son una desgracia.

Como es muy común confundir oportunidades con fortalezas y debilidades con amenazas; la clave para distinguirlas está en que las oportunidades y amenazas son eventos del entorno cuya ocurrencia no depende de las acciones de la organización, mientras que las debilidades y fortalezas dependen de lo que la organización tiene y hace. En conclusión, el proceso de formulación pretende producir el acople óptimo entre las variables externas y las capacidades internas de la organización para alcanzar unos objetivos deseados.

- c. Modelo CEICO:** (Condiciones, Estrategias, Implementación, Competencias, Objetivos): este modelo complementa los dos anteriores y se concentra en condiciones, estrategias, implementación, competencia y objetivos. Este modelo se estructuró porque en él se percibe la secuencia que sigue para que una organización pueda lograr unos objetivos propuestos. Teniendo en cuenta que estos son el fin primordial de la organización.

La formulación de la estrategia utilizada en este modelo debe iniciarse secuencialmente con las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Qué objetivos tenemos hoy?
- ❖ ¿Cómo se relaciona la empresa con el entorno?
- ❖ ¿Qué recursos o capacidades tenemos?
- ❖ ¿Qué competencias distintivas permiten mantenernos en el mercado y cuales nos llevan a tener ventajas competitivas?
- ❖ ¿Qué hacemos o podemos hacer con lo que tenemos en el marco del entorno para mantenernos en el mercado y lograr ventajas competitivas?
- ❖ ¿Cómo logramos sostener en el tiempo las ventajas competitivas?
- ❖ ¿Qué objetivos pretendemos lograr con la formulación estratégica?

Como dentro de la organización se presentan múltiples objetivos, en primer término está el objeto mismo de la organización, su identidad, que es en última instancia la razón de su existencia; además de ello se ha propuesto una misión para cumplir. A través de la misión se espera alcanzar los objetivos de la organización y los objetivos de sus asociados. Por lo tanto, la misión debe incluir una definición del logro de los objetivos de los asociados en la organización. La misión pretende dar una respuesta pública a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cuál es el propósito o razón de existencia de la organización?
- ❖ ¿Qué valores y comportamientos orientan la organización?
- ❖ ¿en que industria o sectores compete?
- ❖ ¿Qué hace la organización en relación con productos, servicios y clientes?.
- ❖ ¿Cuál es su área de influencia?
- ❖ ¿Cuáles son sus competidores?

En la definición de la misión la organización determina a cuales de estas preguntas quiere dar respuesta para presentar ante el público y los asociados una imagen de la organización.

Los objetivos son el compromiso gerencial para el logro de metas en un marco específico de espacio y tiempo, teniendo en cuenta la posición actual de la organización, sus restricciones y sus aspiraciones a largo plazo. Los objetivos debe ser: específicos (concretos), enmarcados en tiempo y espacio. cortos y entendibles cuantificables, retadores para la organización y orientadores para los clientes.

Un elemento adicional de la misión es la determinación de la posición que se quiere tener en el mercado. La misión puede orientarse con base en dos factores: El primero se relaciona con el producto y los mercados que se atienden. El segundo factor que puede ser el núcleo de la misión, se relaciona con los valores que orientan la conducta de la organización en este caso se comunican cuales son los valores que enmarcan el comportamiento y la actividad de la organización.

❖ **Misión:** La función u objeto de la misión es presentar públicamente e internamente, qué es y qué pretende la organización; es la carta de presentación ante los miembros de la organización y frente a terceros. La misión se refiere a la actividad de la organización en el presente y en futuro inmediato; representa los aspectos en que nos comprometemos hoy.

Como conclusión una misión completa debe tener tres elementos:

- I. Los objetivos organizacionales y de los asociados.

- II. La posición estratégica.
- III. El marco de valores.

❖ **Visión:** En la visión se presenta la aspiración a mediano y largo plazo de la organización: Representa su aspiración futura, la posición a la cual se quiere llegar y a donde debe conducir el cumplimiento de la misión que se ha propuesto. Las siguientes preguntas pueden orientar la formulación de la visión:

- ❖ ¿En qué posición queremos estar en el futuro?
- ❖ ¿Qué clase de empresa queremos ser?
- ❖ ¿Qué cubrimiento pretendemos tener?

El logro de la misión y la visión de la organización están condicionados por el entorno, es necesario hacerse la pregunta: ¿Cómo se relaciona la empresa con el entorno?.

El entorno es todo aquello que está afuera del control directo de la organización y produce diferentes acciones o impactos en la organización y su operación, es decir, el entorno:

- ❖ Condiciona.
- ❖ Restringe.
- ❖ Abre espacios.
- ❖ Soporta.
- ❖ Incentiva.
- ❖ Induce cambios.
- ❖ Impone.
- ❖ Exige.
- ❖ Amenaza

Otros aspectos para evaluar la influencia que tiene el entorno sobre la organización son la generosidad y escasez de recursos que este presenta.

Para interactuar adecuadamente con el entorno se necesita hacer una observación y predicción de su comportamiento, para esto se determinan los diferentes niveles de entorno y sus respectivos actores como por ejemplo:

Nivel de entorno	Actores
Consumidores	Clientes leales, esporádicos y potenciales.
Sector	Competidores, proveedores y distribuidores.
Corporación	Directivos.
País	Gobierno, sociedad, políticos, religiosos, asociaciones, terroristas, militares, otros.
Región	Asociaciones de países.

Otro aspecto que le permite a la organización saber como puede relacionarse con el entorno y conocer las condiciones iniciales para estructurar la estrategia es responderse a la pregunta ¿Qué recursos y capacidades tenemos?

La organización también debe plantearse los siguientes ítems:

❖ Competencia: Capacidad, poder y disposición de hacer algo muy bien.

❖ Competencia distintiva: Hacer algo muy bien y diferente de los competidores.

❖ Ventaja competitiva: Cuando las competencias distintivas son valoradas por el consumidor en el mercado.

❖ Competencia clave: Entre las competencias distintivas que tiene la organización se seleccionan las que son la clave para la ventaja competitiva. El conjunto seleccionado es un orientador estratégico.

En resumen, la organización debe desarrollar estrategias que le permita alcanzar las competencias requeridas para estar en el promedio de la industria. Esto le garantiza subsistir; pero, si quiere ser sobresaliente en el mercado debe fortalecer y renovar las competencias distintivas que ya posee para soportar su ventaja competitiva.

La organización debe entonces formular estrategias que le permitan crear competencias distintivas que le proporcionen ventajas competitivas.

○ **Modelos para temáticas específicas:**

Para cada una de las partes de los modelos generales de formulación estratégica existe uno o varios modelos que facilitan la formulación estratégica. Los principales son:

- ❖ El diamante de Porter, que se utiliza para analizar el ambiente competitivo de un sector económico en un país.
- ❖ Los modelos de participación de mercado y uso de recursos.
- ❖ El modelo de organización industrial IO.
- ❖ Los modelos de competencia, entre los cuales está el modelo de las 5 fuerzas de Porter que se utiliza para observar el entorno competitivo en un sector o actividad económica.
- ❖ Los modelos de recursos estratégicos o estrategia basada en recursos.
- ❖ Los modelos de Misión y Visión.

2.2.6 Análisis del entorno.

En el análisis del entorno se analizan en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro. Por efectos académicos y de profundidad del análisis se recomienda subdividir los aspectos súper estructurales de los correspondientes al entorno específico del sector industrial; el análisis de la atmósfera ambiental y del entorno específico son parte de un todo, sin embargo se propone una metodología que de manera analítica reconozca dos grandes dimensiones del entorno, que a su vez contienen componentes interconectados e interrelacionados entre sí.

- **Beneficios del análisis del entorno:**

- ❖ identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector,
- ❖ analizar el grado y la naturaleza de la influencia y,
- ❖ hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa

El análisis del la atmósfera ambiental y el entorno específico se realiza en las dimensiones espacio y tiempo simultáneamente.

Se trata de enfocar cuál es la situación actual del entorno y como podría llegar a transformarse en el futuro, identificando las implicaciones para la empresa que se pueden deducir de dicha análisis.

- **Atmósfera Ambiental.**

Es la parte súper estructural que rodea a la empresa y lo componen fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, global y tecnológico.

A fin de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, se analizan cada una de estas fuerzas, sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas, lo social está totalmente interconectado con lo económico, lo político, etc.

Las diversas categorías que constituyen la visión de la atmósfera ambiental (lo político, económico, social,...) se descomponen en variables, situaciones y condiciones para su estudio y al respecto interesa que el análisis de cada uno de estos elementos nos permita :

- ❖ Tener un conocimiento del comportamiento de la variable, factores que lo determinan y la manera como opera.

- ❖ Explicar con profundidad y precisión la manera como incide la variable sobre la organización: es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno o contrarrestarlas, si son amenazas.
- ❖ Identificar los centros de poder y/o decisión en los cuales se genera y origina el comportamiento de la variable o fenómeno, señalando el grado de incidencia que pueda tener sobre la organización, para orientar el plan de acción que intensifique, atenúe o elimine sus efectos según sea el caso.

El estudio de la atmósfera ambiental en sus diferentes categorías comprende diversas etapas; descriptiva, de análisis y de obtención de conclusiones.

- **Descriptivo:** se trata de revisar todas las variables o situaciones de la categoría que se esté estudiando e identificar aquellas que tiene o pueden tener influencia en la empresa
- **Análisis:** se trata de explicar cómo influye en las situaciones, condiciones o variables identificadas en el comportamiento de la empresa
- **Conclusiones del análisis:** deben llevar al desarrollo de razonamientos y enunciados que orientan la formulación del plan estratégico

Para el análisis de una organización en particular se debe seleccionar aquellas variables que sean pertinentes de acuerdo con la actividad que realiza. Así mismo, deben agregarse variables o contemplar aquellas situaciones e indicadores que particularmente interesan a la organización.

En el mismo contexto, vale la pena anotar que el ámbito del espacio en que debe estudiarse cada variable depende del alcance que tiene la empresa en su operación, mercadeo de bienes o servicios y obtención de la materia prima, lo cual determinará si el medio ambiente debe ser analizado a nivel local, regional, nacional o internacional. Los componentes del análisis de Atmósfera Ambiental son: Entorno Demográfico, Entorno Económico, Entorno Social, Entorno Político, Entorno Global y Entorno Tecnológico.

- **Entorno Específico.**

En el análisis del entorno específico encontramos los modelos mencionados para temáticas específicas, en la formulación estratégica.

- **El Diamante de Porter⁹:** En el diamante de la competitividad de Porter se presentan cuatro variables específicas, las cuales deben cumplirse para lograr de esta manera una posición competitiva mundial. La primera de las variables es la Condición de los factores: Recursos Naturales (físicos), Recursos Humanos, Recursos de capital, infraestructura Física, Infraestructura Administrativa, Infraestructura Científica y Tecnológica etc. El segundo de los factores es la Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, en el cual debe existir un contexto local que incentive la competencia basada en la inversión y en las mejoras sostenidas. El tercero de los factores es La condición de la demanda, en el cual se toman en cuenta los clientes locales sofisticados y exigentes, segmentos especializados que pueden servir globalmente y clientes cuyas necesidades se anticipan a las de la región y otras áreas. Y por último, Industrias relacionadas y de apoyo, tomando en consideración la presencia de proveedores locales capaces y de compañías en las áreas relacionadas, clusters en lugar de industrias aisladas.

⁹ PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 1991

- a. Condiciones de los factores:** La teoría económica clásica de las ventajas comparativas explica que una nación o región es competitiva en determinada industria por su abundante dotación de los factores básicos de producción requeridos: tierra, mano de obra y capital. Pero, ¿cómo se explica con ese enfoque la competitividad de Holanda en la industria de las flores? . Estos factores especializados no son heredados, sino creados por cada país: surgen de habilidades específicas derivadas de su sistema educativo, de su legado exclusivo de "know-how" tecnológico, de infraestructura especializada, etc.; y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. Se requiere de inversiones considerables y continuas por parte de empresas y gobiernos para mantenerlos y mejorarlos. Los factores especializados propician ventajas competitivas para un país, porque son únicos y muy difíciles de replicar o acceder por competidores de otras regiones.
- b. Condiciones de la demanda:** En un mundo dirigido hacia la globalización podría parecer que la demanda local es de menor importancia, sin embargo la evidencia demuestra lo contrario. Las empresas más competitivas invariablemente cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo. Los clientes exigentes permiten que las empresas vislumbren y satisfagan necesidades emergentes y se conviertan en otro incentivo a la innovación. Tener a estos clientes cerca permite que las empresas respondan más rápidamente, gracias a líneas de comunicación más cortas, mayor visibilidad y a la posibilidad de realizar proyectos conjuntos. Cuando los clientes locales anticipan o moldean las necesidades de otros países, las ventajas para las empresas locales son aún mayores.

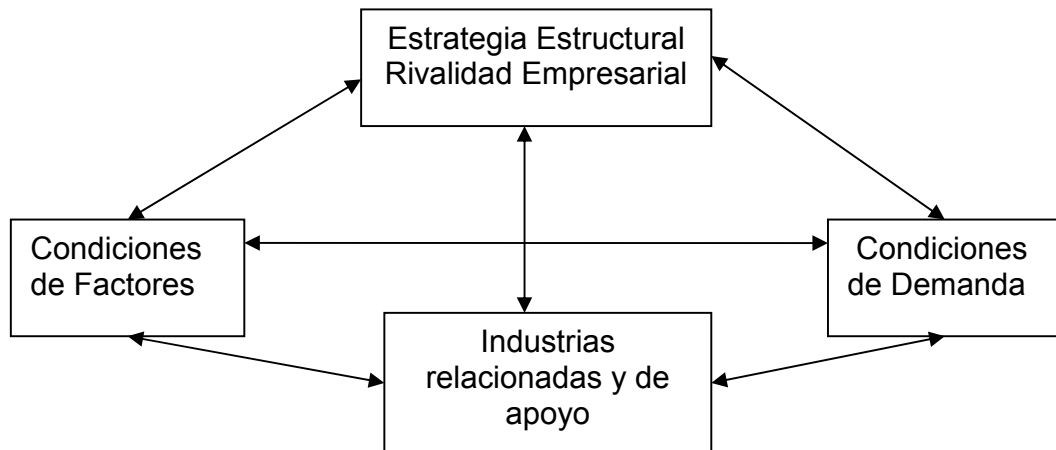
- c. Industrias relacionadas y de apoyo:** La existencia de industrias de apoyo especializadas y eficientes crean ventajas competitivas para un país. Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al cluster insumos, componentes y servicios hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior y suministrada de manera rápida y preferente. Esto es consecuencia de vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizaje constante, que facilitan la innovación y el mejoramiento continuo dentro del cluster.
- d. Estrategia, estructura y competencia de la empresa:** La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, etc.

En el ámbito internacional, debe analizarse la rivalidad entre países que compiten entre sí como destinos con posicionamientos diversos y campañas de promoción que intentan atraer al turista. Sin embargo, debe recalcar que el origen de la ventaja competitiva se da a nivel de empresa y cluster, ya que un país no puede mercadear sosteniblemente un producto que su industria no ha logrado producir.

Entorno Competitivo

Competitividad de un sector Industrial

Figura 1: Diagrama del diamante competitivo de Porter



Fuente: PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Javier Vergara Editor, 1991

- **Las 5 Fuerzas de Porter**¹⁰: Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido " como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre si " (Porter, 1995:25), con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios

¹⁰ PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial CECSA.

tecnológicos. Estos factores nos lleva a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuales son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no.

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

- a. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no es atractivo 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.

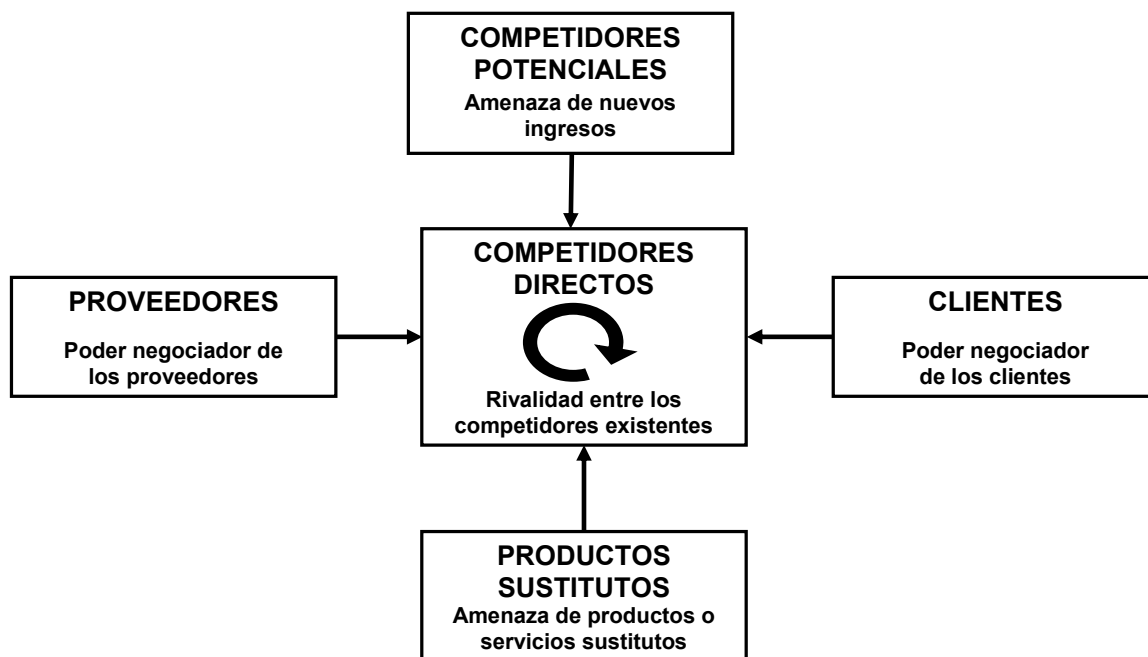
- b. **La rivalidad entre los competidores:** Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- c. **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 aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

d. 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 integrarse hacia atrás.

e. 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.

Figura 2: Modelo de las Cinco fuerzas de Porter



Fuente: PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

2.2.7 Cadena de Valor¹¹

La cadena de valor surge de la necesidad de un análisis más específico respecto de aquellas actividades y capacidades claves para llevarles satisfacción a los clientes.

¹¹ PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial CECSA.

Figura 3: Cadena de Valor.



En este contexto, el “Valor” es la suma de los beneficios que el cliente percibe que está recibiendo, menos los costos (percibidos por él) al adquirir y usar un producto o servicio.

Así, la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva (liderazgo en costo, diferenciación) en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Las empresas tienen una cadena de valor similar en términos de las actividades que ésta involucra, clasificadas usualmente como actividades primarias y secundarias (de soporte).

- **Actividades Primarias.**

Son aquellas que tienen una relación directa con el desarrollo del producto y/o servicio, su comercialización y los servicios de postventa. Es decir, actividades implicadas en el o la (s):

- **Logística de entrada:** recepción, almacenaje, control de inventarios, transporte, devoluciones.
- **Operaciones:** transformación de insumos en productos y/o servicios finales. (procesos productivos)
- **Logística de salida:** Manejo de producto terminado (almacenaje de productos terminados, despacho, programación y transporte de entregas).
- **Marketing y ventas:** actividades dirigidas a inducir y facilitar a los compradores el proceso de compra (promoción, fuerza de ventas, canales de distribución, cotizaciones, políticas de precios)
- **Servicio de post-venta:** Actividades posteriores a la venta orientadas a mantener o aumentar el valor del producto (instalación, atención de reclamos, garantías, entrenamiento en el uso, repuestos, adaptaciones).

- **Actividades Secundarias**

Cumplen la función de proveer de apoyo, no sólo a las actividades primarias, sino que también entre si. Están compuestas por:

- **Adquisiciones:** Evaluación y selección de proveedores, negociación, calidad de los insumos.
- **Tecnología:** Equipamiento, automatización, conocimiento experto, investigación.
- **Manejo de recursos humanos:** Reclutamiento, selección, mantenimiento y desarrollo del recurso humano.
- **Infraestructura administrativa:** Finanzas, contabilidad, gerencia general, asuntos legales, relaciones públicas.

2.2.8 La Matriz de la Posición Estratégica y La Evaluación de la Acción (PEYEA) ¹²

La matriz “PEYEA” (POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION) fue diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel; tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales son evaluados en una escala de uno (1) a seis (6).

- **Posición Estratégica Interna**

El objetivo es elaborar el diagnóstico interno de la empresa para determinar su posición estratégica. El mejor reflejo es medir su fortaleza financiera, pues de esto depende cómo va a sobrevivir ante los cambios del entorno.

Ante la oportunidad de nuevos proyectos, empresas con un ROE (Return on equity) mayor que la tasa de oportunidad esperada por los accionistas (K_e), un endeudamiento no cercano a los límites del 75% y con una política de dividendos adecuada, conseguirían seguramente financiación de terceros (deuda) o de los inversionistas. En caso contrario, sería prácticamente imposible realizarlos. De esta forma la fortaleza financiera se constituye en un escudo protector, un blindaje, ante los cambios del entorno.

Adicionalmente, se debe considerar lo expuesto por Michael Porter y otros autores, quienes argumentan que los costos inferiores a la competencia, es decir la eficiencia en los procesos internos, y el valor que represente para los consumidores el producto o servicio expresado en términos de calidad, diseño,

¹² A. Rowe, R. Mason y K. Dickel. “Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach”. Addison-Wesley, 1982.

precio, servicio post-venta, etc., constituyen lo que se conoce como ventaja competitiva. En otras palabras, si una empresa quiere incrementar su ventaja competitiva debe aumentar la eficiencia de sus procesos y añadir valor a su producto.

- **Posición Estratégica Externa**

El poder o influencia que tenga el sector sobre los grupos de interés (“stakeholders”) para negociar como gremio entre otras, ventajas impositivas, menores precios en adquisición de materias primas, importación de nuevas tecnologías, imposición de barreras para evitar la nueva entrada de competidores, etc., determinan el potencial de crecimiento y de generación de utilidades; estos elementos constituyen la denominada fuerza industrial.

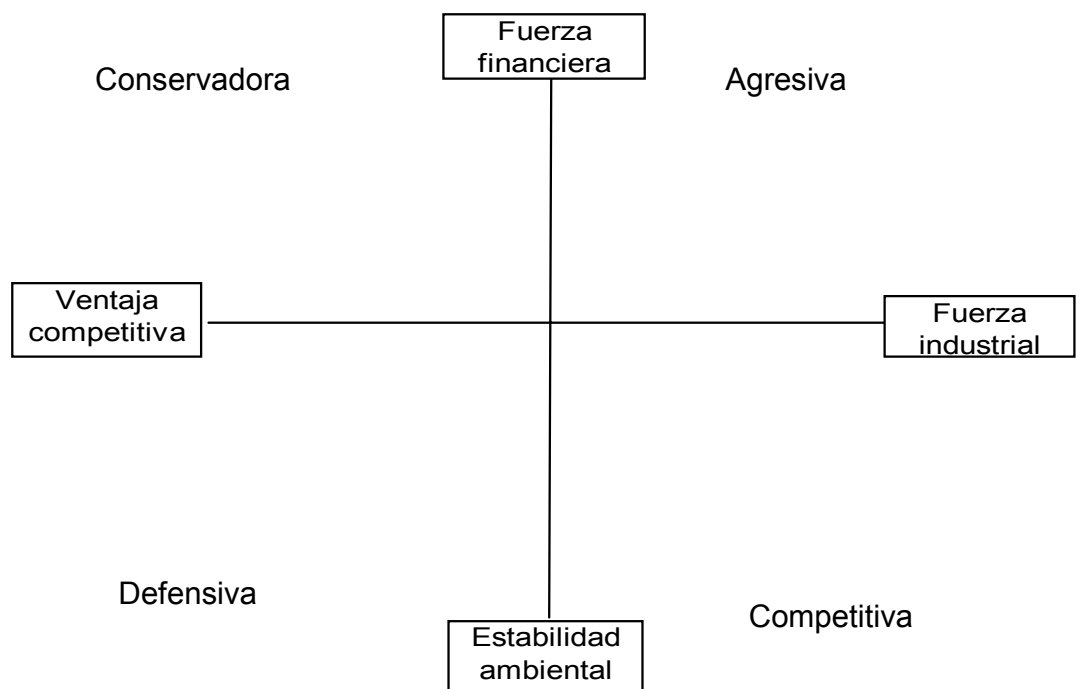
Pero la fuerza industrial no es solamente lo que determina la posición estratégica externa, sino que hay otros aspectos que influyen como la devaluación, la inflación, la elasticidad de la demanda y variabilidad de ésta última. La unión de la fuerza industrial y la estabilidad del ambiente determinan la posición estratégica externa.

- **Procedimiento**

- a. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza industrial (FI).
- b. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

- c. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- d. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- e. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

Figura 4: Posición Estratégica de las Organizaciones



2.2.9 Indicadores de Gestión¹³

Las empresas utilizan los indicadores como herramientas viables que midan una situación específica y que les permiten calificar un proceso o situación determinada. Los indicadores que nos marcan la pauta para nuestra investigación son los Indicadores Financieros y los indicadores no Financieros que analizaremos a continuación.

- **Indicadores Financieros.**

Los indicadores financieros son herramientas que sirven para analizar la situación financiera de las compañías. Estos indicadores se determinan teniendo en cuenta los estados financieros más comunes como son el Balance General y el Estado de Resultados en donde se establecen las relaciones entre cuentas del mismo estado, los indicadores por si solos no tienen un significado por lo que se hace necesario la forma de compararlos, los cuales se pueden realizar de las siguientes formas:

- ❖ Estándares establecidos por la persona que realiza los indicadores y los evalúa de acuerdo a la experiencia obtenida.
- ❖ Compararlos con indicadores obtenidos en años anteriores.
- ❖ Establecer diferencias con los presupuestos de la compañía.
- ❖ Realizar comparaciones con las empresas a fines.

Dentro de los indicadores financieros más importantes o más utilizados encontramos:

- **Indicadores de Liquidez:** Sirven para medir la capacidad de cancelar las obligaciones a corto plazo. Se utilizan para determinar que pasaría si las empresas le exigieran el pago inmediato de sus obligaciones a corto plazo (1 año).

¹³ Juan Ramón Muñoz Santos, "La Gestión Integrada" Editorial SERFOREM, 2004

- **Indicadores de Endeudamiento:** Son aquellos que miden en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de las empresas y el riesgo que corren estos, los dueños y la conveniencia e inconveniencia del nivel de endeudamiento de la empresa.
- **Indicadores de Actividad o Rotación:** Miden la eficiencia con lo que la empresa utiliza sus activos relacionado con la velocidad de recuperación de la inversión.
- **Indicadores de Rendimiento o Rentabilidad:** Miden la efectividad de la administración para controlar los costos y los gastos y convertir las ventas en utilidades.

- **Indicadores no Financieros.**

Los indicadores no financieros nacen de la necesidad de controlar procesos que por su naturaleza, no se pueden medir de forma cuantitativa; es por eso que estos indicadores se presentan evaluando el cumplimiento de las etapas o de el proyecto en general, mediante su avance.

2.2.10 Equipos de Alta gerencia y la formulación estratégica¹⁴.

Para efectuar la formulación estratégica de una organización es indispensable incluir en el análisis, además de las variables internas y externas de la organización, las variables que determinan la composición y conducta del estrategia de la organización.

¹⁴ Raúl Sanabria Tirado, Formulación y Pensamiento Estratégico., Universidad de los Andes, Editorial Planeta, abril del 2005

Para ello, el proceso de formulación estratégica se ha concebido aquí en dos etapas:

- ❖ La determinación del conjunto de alternativas factibles.
- ❖ La selección de estrategias que se implementarán en un periodo determinado.

Estas etapas, que dependen en una primera instancia del diagnóstico interno y externos de la organización, también son influenciadas por la persona o el grupo de personas a cargo de las etapas de formulación.

Para ello, primero hay que resolver la siguiente pregunta ¿Quién es el estratega de la organización?...La complejidad que tienen hoy las organizaciones debido a su tamaño, diversificación y cubrimiento geográfico, así como el creciente número de variables externas que la afecta, hacen que sea muy difícil considerar un solo individuo como el estratega de la organización. La práctica muestra que entre los equipos de alta gerencia está incluido el gerente general o presidente de la organización y la junta directiva, quienes se constituyen en el estratega de la organización.

- **El pensamiento estratégico**

En la organización el pensamiento estratégico esta a cargo del los equipos de gerencia. Dicho ente puede ejecutar procesos pero tiene muy poca capacidad de reinventarse a si misma. La función de innovación, reinención y la capacidad de definir el posicionamiento estratégico está en sus equipos gerenciales, en su composición, su comportamiento y en el tiempo que le dedican a pensar estratégicamente.

Para definir los equipos de alta gerencia se requiere un análisis que se enfoca en tres dimensiones:

- **Composición:** Está determinada por su tamaño y demografía organizacional: En esta se encuentran variables como la edad de los miembros del equipo, la antigüedad de la organización, la antigüedad en el grupo, el género, la formación educativa, la especialización funcional, etnia y la orientación religiosa.

- **Tamaño:** El tamaño de un equipo de alta gerencia y su composición cambia de acuerdo con la organización y su gerente, por ejemplo, respecto al tamaño de las juntas directivas, estas deben cumplir primero los requisitos legales establecidos para este fin en cada país. En Colombia el código de comercio (artículo 34) establece que legalmente deben existir como mínimo tres miembros principales con sus suplentes. La práctica sugiere que se tenga un número impar de miembros, pues si hay decisiones en las cuales no hay consenso, la decisión se pueda tomar con base en la recomendación de la mitad mas uno de los miembros, se sugiere que el número de personas sea entre cinco y nueve.

- **Demografía Organizacional:** En esta se encuentran variables como la edad de los miembros del equipo, la antigüedad en la organización y en el grupo, la formación educativa, la especialización funcional, la etnia, la orientación religiosa y el género. La edad puede estar heterogéneamente distribuida en los equipos de alta gerencia de esta manera se enriquece el equipo con los factores positivos de los ejecutivos viejos y jóvenes. La homogeneidad en el tipo de educación de los integrantes facilita el entendimiento entre ellos, y concentra su comportamiento en una lógica dominante, es decir, racionalizan y juzgan las situaciones y las alternativas con un esquema predeterminado homogéneo que mantiene en todas las situaciones.

- **Valores, Capacidades Y Habilidades**

Estos aspectos especifican las cualidades gerenciales de los miembros de los equipos y, por tanto, las capacidades y calidad del equipo de alta gerencia. Las calidades y capacidades del equipo tienen que ser acordes con los requerimientos del negocio y los objetivos de competitividad que se planteen.

El éxito de la formulación estratégica también está condicionado a la interacción entre los miembros de los equipos de alta gerencia, pues estos toman las decisiones. Algunos aspectos analizados en el comportamiento de estos son:

- **Integración entre sus miembros:** Es indiscutible que grupos integrados con determinación y afiliación llegan fácilmente a consenso y, por tanto, son ágiles tomando decisiones.
- **Comunicación:** Se refiere a la cantidad de interacción entre los miembros y puede ocurrir de diferentes formas: comunicación informal, como conversaciones espontáneas, comunicación formal en forma de reportes, y reuniones. Los equipos con relaciones sociales y/o familiares fuertes tienen comunicación más eficiente y flexible y costos de coordinación más bajos que las burocracias inflexibles formales.
- **Conflictos:** Los equipos de alta gerencia normalmente afrontan situaciones con alta ambigüedad, incertidumbres que llevan al debate, a la discordia y al desacuerdo. El conflicto puede traer implicaciones negativas para la organización si este no se resuelva apropiada y oportunamente. Pero el conflicto puede ser positivo, lleva a la consideración de más alternativas, un mejor entendimiento de las mismas y, sobre todo, a tomas de decisiones más efectivas. En la formulación estratégica no hay que evitar el conflicto,

hay que administrarlo y controlarlo para que se convierta en un elemento positivo de visión y comprensión de las múltiples implicaciones que tiene la formulación. El conflicto en ocasiones genera la necesidad de explorar nuevas alternativas.

- **Innovación:** Debido a que la creatividad y la innovación requieren una combinación de factores e ideas novedosas, la comunicación entre las áreas funcionales es un importante precursor de la innovación.
- **Sinergias:** La principal diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo es que en el equipo de trabajo se producen sinergias: es decir, el producto del trabajo conjunto de los miembros del equipo es superior al mismo trabajo realizado por cada uno de sus miembros.

La forma como los ejecutivos conceptualizan el negocio y toman decisiones de asignación de recursos especialmente en tecnología, nuevos productos, nuevos negocios, distribución, publicidad y recursos humanos, se denomina lógica dominante.

Cuando las experiencias se comparten en el equipo gerencial, se forman creencias respecto a las situaciones y al entorno: por tanto, el equipo gerencia crea sus propios paradigmas y el conjunto de estos conforma su lógica dominante.

Cuando la organización es exitosa, su lógica dominante se fortalece y se hace difícil de cambiar, porque tienen un refuerzo positivo. Esto es muy peligroso en relación con la formulación estratégica, puesto que el éxito de hoy no significa el éxito del futuro. La lógica dominante contiene el pensamiento gerencial y los procesos estratégicos, los gerentes complementan sus conocimientos basados en experiencias pasadas, esto influye en la selección y retención respecto a los negocios y su entorno (Weick, 1979). El gran reto corporativo en negocios

diversificados está en que se tenga la capacidad de manejar simultáneamente y exitosamente diferentes lógicas dominantes y no tratar de aplicar la misma lógica a diferentes contextos.

Cuando la composición (estructura) y conducta del equipo de alta gerencia están alineadas con el entorno y especialmente con el mercado, aquel puede formular la estrategia con efectividad y podrá implementar la estrategia formulada, modificando, si es necesario, la estructura de la organización en niveles inferiores.

Para ilustrar la relación entre la composición y conducta del equipo de alta gerencia y la estrategia de la organización, se muestran dos tipos de estrategias comunes en la competencia de las empresas en el mercado:

- **Estrategia Defensiva:** Está centrada en la protección de la participación del mercado, la creación de barreras de entrada para alejar la competencia y se focaliza en el control de costos y en el mantenimiento de la calidad. Son competidores con marcas consolidadas en la industria, y sus productos, en un ciclo de vida, están en la etapa de madurez.
- **Estrategia Prospectiva:** Corresponde a aquella centrada en la innovación de productos y procesos. La investigación y desarrollo así como la creatividad son base de su estrategia. Sus productos, en el ciclo de vida, se encuentran en la etapa de crecimiento.

Las organizaciones que poseen un apropiado manejo de la composición, conducta, calidades y capacidades de sus equipos de alta gerencia obtendrán el engrandecimiento de la efectividad organizacional y una mayor competitividad en el mercado debido a la eficacia en la formulación estratégica.

2.2.11 Perspectivas¹⁵

Las empresas durante el transcurso de los tiempos se han dedicado a evaluar su gestión basada en sus indicadores financieros olvidándose de muchos otros factores que afectan el desarrollo del negocio. Es así como pensando en otros factores fundamentales para el desarrollo del negocio, la planeación estratégica conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial y además resalta a otros empleados desde su formación y crecimiento.

- **Perspectiva Financiera.**

La planeación estratégica mantiene dentro de esta perspectiva los indicadores financieros tradicionales ya que estos son una herramienta valiosa para calcular los resultados económicos dentro de la organización.

Estos indicadores financieros nos sirven para evaluar la empresa a nivel general, pero cuando se quiere evaluar las divisiones o unidades de negocio deben trazarse indicadores financieros para cada uno dependiendo de la actividad, los procesos y los resultados que se quieren obtener.

Las unidades de negocio en una organización pueden clasificarse desde 3 puntos de vista que son: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

Las unidades de negocio ó empresas en crecimiento deben dedicar recursos considerables a infraestructura, sistemas de comunicación, redes de distribución, capacidad de funcionamiento y además debe desarrollar relaciones con sus clientes. En esta fase puede presentarse que el Estado de Resultados arroje un balance negativo por las inversiones que se han realizado, de ahí que los objetivos deban fijarse con la tendencia a aumentar la participación en el mercado.

¹⁵ Robert S. Kaplan y David P. Norton. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, The Balanced Scorecard, Gestión 2000

Las unidades de negocio ó empresas en sostenimiento son aquellas en donde todavía requieren realizar inversiones menores pero sus resultados deben arrojar utilidades constantes o aumentando en escala cada año, las inversiones que se realizan se dedican mas que todo a solucionar problemas sobre la marcha y ampliar sus capacidades de producción. En esta fase las empresas pueden establecer objetivos relacionados con la rentabilidad en donde se les solicita a los administradores aumentar ingresos y se relacionan los ingresos contables obtenidos con el nivel de capital invertido.

En la fase de cosecha ya las empresas han pasado por las etapas anteriores y se busca recuperar completamente la inversión, las inversiones que se requieren son menos importantes; solo lo suficiente para mantener equipos y no para ampliar las capacidades. El objetivo principal es aumentar el retorno del efectivo y las utilidades.

El trazar estos objetivos e indicadores no son labor única del Gerente General, este debe reunirse con el Gerente Financiero y establecer la categoría en la cual se ubica su unidad de negocio y definir el papel que juega la unidad dentro de toda la organización. Al trazar los objetivos y las estrategias debe tenerse en cuenta que aunque la unidad se encuentre en la etapa de cosecha puede trazar objetivos de crecimiento generado por avances tecnológicos ó nuevas necesidades en el mercado. Por eso los objetivos y las estrategias deben ser revisados regularmente acentuando la necesidad del feedback.

- **La Perspectiva Del Cliente**

Esta perspectiva permite que las empresas den mayor importancia a los clientes en aspectos como fidelidad, satisfacción, rentabilidad, adquisición de nuevos clientes etc. Es importante resaltar la importancia que se ha dado cada vez mas a los clientes, pues estos son la razón de ser de las empresas. Si no hubiera clientes no habría empresas y nos veríamos en la necesidad de ser autosuficientes.

Un cliente satisfecho hace una empresa prospera, porque de esta manera el Good Will de las organizaciones van tomando mayor importancia, por esto las empresas que no tenían muy en cuenta las necesidades de sus clientes han visto como estos se han inclinado por la competencia y se ven en la obligación de realizar reestructuraciones profundas de planeación estratégica.

Además de satisfacer y llenar las expectativas de los clientes, los administradores deben traducir la visión y las estrategias en objetivos concretos tanto en el mercado potencial como en los actuales clientes.

Cuando se busca la ampliación del mercado debe hacerse una selección detallada de los clientes potenciales y revisar en que parte del mercado queremos incursionar. Tanto los clientes existentes como los potenciales seleccionados anteriormente no son homogéneos tienen diferencias en cuanto a gustos, precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio relaciones y atención, por tanto los objetivos deben ser seleccionados en cada expectativa.

Hay que tener en cuenta que muchas veces no se pueden satisfacer todas las necesidades por lo que hay que seleccionar muy bien los segmentos para no caer en el error de abarcar mucho y apretar poco.

- **La Perspectiva Del Proceso Interno**

Estos objetivos e indicadores se deben establecer después de diseñar los de las dos perspectivas anteriores. Antes que mejorar los procesos operativos existentes, lo que se busca es definir una cadena de valor de los procesos internos, con base en las necesidades establecidas por los clientes en el punto anterior iniciando con procesos innovadores; posteriormente se mejoran los procesos operativos existentes y por último el servicio posventa.

A los procesos innovadores deben trazárseles metas fijas derivadas de los mismos objetivos financieros y del cliente, así podremos:

- ❖ Solucionar problemas financieros
- ❖ Satisfacer las expectativas de los dueños o accionistas.
- ❖ Satisfacer las necesidades de los clientes
- ❖ Crear nuevas necesidades a los clientes
- ❖ Anticiparse a las solicitudes de los clientes.

La Cadena de valor se debe analizar bajo esta perspectiva ya que la innovación, la investigación y el desarrollo son procesos internos críticos que deben trabajarse bajo esta perspectiva y no como un programa de apoyo.

- **La Perspectiva De Aprendizaje y Crecimiento**

El aprendizaje y el crecimiento de la organización son un factor base para las otras perspectivas, pues proporciona la infraestructura necesaria para alcanzar los objetivos de las otras 3 perspectivas anteriores.

Cada día los empresarios evalúan que el recurso humano es un factor determinante dentro de la organización; si los empleados se encuentran capacitados y motivados los resultados serán mejores. El plan estratégico recalca la importancia de invertir en el futuro pero no solo en equipos, tecnología,

Investigación y desarrollo pues ellos por si solos no pueden hacer nada, necesitan del personal, del recurso humano que los gestione y los maneje.

Para ello se ha desarrollado tres categorías dentro de esta perspectiva.

Las capacidades de los empleados

Las capacidades de los Sistemas de Información

Motivación y delegación de poder.

- **Capacidades De Los Empleados:** Antes de los años 70as, los empresarios pensaban que a los empleados se les pagaba para que hicieran el trabajo físico y no para que pensarán, solo ejecutaban procesos repetitivos que establecían los dueños de las empresas y no se buscaba la manera de hacerlos más ágiles.

En la actualidad los procesos rutinarios y repetitivos de producción que se hacen en las empresas, se han venido automatizando. Las empresas de servicios están permitiendo que sus clientes interactúen en sus procesos a través de medios y sistemas avanzados de información.

Para que las organizaciones sobrevivan, los empresarios deben preocuparse por la mejora continua; las ideas para mejorar todos los procesos de producción deben venir de parte de los empleados, que son quienes están más relacionados con los procesos internos, con los clientes y sus reales necesidades; por eso las empresas deben motivar, capacitar y reevaluar a sus empleados para abrir sus mentes y desarrollar sus capacidades creativas en pro de alcanzar los objetivos de la organización. Los hábitos preestablecidos y los estándares normales sobre los procesos internos de las empresas y las respuestas de los clientes a estos; no deben tomarse como la norma única a seguir en situaciones presentes y futuras, si la empresa quiere lograr sus metas y objetivos fundamentales.

Para trazar los indicadores en cuanto a capacidades de los empleados se han clasificado en tres dimensiones fundamentales:

- ❖ La satisfacción del empleado.
 - ❖ La retención del empleado.
 - ❖ La productividad del empleado
-
- **Medición De La Satisfacción Del Empleado:** Un empleado satisfecho hace una empresa productiva, es por eso que la moral y la satisfacción del empleado son de vital importancia para las organizaciones de hoy, puesto que ayuda a aumentar la productividad, velocidad de reacción, calidad del producto y respuesta en el servicio al cliente. El cliente es la razón de ser de cualquier organización es por eso que deben estar atendidos por personal satisfecho.
Es importante medir a los empleados aunque sea una vez al año por medio de encuestas que evalúen su satisfacción y su moral, la satisfacción se puede medir de 1 a 5; en donde 1 es descontento, y 5 extremadamente contento. Esta evaluación también se debe hacer a los directivos con respecto a los empleados, y establecer si concuerdan sus pensamientos con los de los empleados, así se podrá determinar que algo que los administradores consideran más importante tal vez para los empleados no lo es tanto.

- **Medición De La Retención Del Empleado:** Las organizaciones deben buscar retener a los empleados sobre los cuales realiza inversiones en capacitaciones a largo plazo, si no se retiene a este personal la empresa soportaría pérdidas de capital intelectual. Los empleados leales a largo plazo se apropian de los valores organizacionales y conocen perfectamente los procesos y la sensibilidad sobre la empresa.
La retención se puede medir por el porcentaje de rotación del personal clave.

- **Medición De La Productividad De Los Empleados:** La capacidad de los empleados se mide especialmente por la producción que realiza; usualmente las compañías miden el salario de sus empleados proporcionalmente con la productividad alcanzada. Este indicador puede tener problemas con los empleados, por ejemplo en el momento en que la empresa disminuya sus ventas, o que no se tengan en cuenta estos costos al momento de determinar el precio de venta.

- **Modelos de Inducción para el Aprendizaje y el Crecimiento:** Definidos los indicadores de medición sobre los empleados, satisfacción, retención y productividad, se necesitan implantar modelos que sirvan como inductores en el proceso de aprendizaje y crecimiento; el origen de estos modelos pueden ser los puntos o falencias críticas de un proceso específico, como son las competencias internas del personal, la infraestructura tecnológica de la empresa y el clima laboral en el que se desarrollan las actividades diarias. Los indicadores pueden ser entonces:

- a. **Capacidad De Los Sistemas De Información:** Los empleados necesitan apoyo de los sistemas de información, que sean confiables. Los ejecutivos necesitan información oportuna y confiable sobre las relaciones con cada cliente y los resultados de las operaciones; mientras que el personal operativo requiere sistemas complejos que le permitan de forma rápida, confiable y oportuna saber las condiciones del producto que se produce. Luego se pueden establecer programas que eliminen los defectos, exceso de costos, de tiempo y desperdicios que harían más confiable la calidad de los productos.

Unos sistemas de información excelentes harían que el empleado mejore altamente los procesos de la organización y que participen en línea en el proceso de producción y mejoramiento de los servicios o productos de la empresa.

Los indicadores de la disponibilidad de información a manejar estarían relacionados con los sistemas de información utilizados y su incidencia sobre costos, tiempos o ciclos, y el porcentaje de personas que intervienen en los mismos, con respecto a la información en línea que tienen sobre los clientes.

- b. **Motivación Y Delegación De Poder:** La motivación del personal contribuye en gran medida en el éxito de la organización. El reconocimiento de la participación de los empleados en la planeación estratégica es factor motivacional importante en el desarrollo de la organización, es por esto que las sugerencias que los empleados hagan, deben ser tenidas en cuenta y en lo posible publicadas; sobre todo aquellas que se han puesto en práctica y las que han tenido

éxito en su implementación. Si esto se ejecuta de tal manera, el resultado es el aumento en la credibilidad del proceso

Un indicador importante en cuanto a la motivación y el clima organizacional sería:

$$\frac{\text{Número de sugerencias presentadas por empleado}}{\text{Numero de sugerencias puestas en práctica}}$$

En cuanto a la delegación de poder, se considera a este como un factor importantísimo, pues a los empleados deben delegarse responsabilidades y poder hasta cierto grado de responsabilidad, haciendo del trabajo una acción más participativa y previniendo de paso que las responsabilidades no recaigan en su totalidad sobre una sola persona.

2.3 MARCO CONTEXTUAL Y GEOGRAFICO

En esta etapa introductoria a la gestión y desarrollo del plan estratégico corporativo de la empresa Petrocasinos S.A se hace una breve presentación de la empresa teniendo en cuenta aspectos generales que ayudan al conocimiento de esta, con el propósito de poder realizar una a una las etapas estipuladas en el proyecto.

2.3.1 Reseña Histórica

Presento a ustedes la compañía PETROCASINOS S.A., empresa especializada en el área de servicios de alimentación, camarería, Lavandería, fumigación y aseo, para compañías Privadas y Públicas.

Un 5 de Febrero de 1991 se crea en Bucaramanga la empresa Petrocasinos Ltda., En ese entonces el mundo atravesaba por una crisis petrolera fruto de la confrontación bélica política – religiosa entre Irak e Irán, llevando a las empresas del sector que se encontraban en el territorio nacional a definir políticas de reducción de costos y adaptación del modelo económico colombiano, contratando servicios de outsourcing con los mejores oferentes en Precio y Calidad.

PETROCASINOS LTDA. , nace como un hijo directo del “Restaurante El Limonal” de la ciudad de Bucaramanga. Ante la necesidad de ampliar sus servicios y las circunstancias favorables del mercado, le permitieron acceder a los casinos petroleros usando las siguientes ventajas competitivas que lo diferenciaban tales como:

- ❖ Manejo de los costos de materia prima.
- ❖ Calidad del Servicio
- ❖ Recurso humano Administrativo profesional en el área de nutrición y administración de los servicios de Alimentación.
- ❖ Satisfacción de los clientes que laboran en el sector industrial.

Es así como se impulsó la creación de la empresa, llevándola a su posicionamiento y consolidación rápidamente.

En sus inicios Petrocasinos Ltda. , suministró alimentación a la empresa POOL INTAIRDRILL, en el municipio de Acacias departamento del Meta, bajo la orientación de sus fundadores, el Profesional en Gestión Empresarial Héctor Augusto Barrera Garavito, y su esposa la Licenciada en Nutrición y Dietética y también profesional en Gestión Empresarial, María Margarita Prada de Barrera, logrando en tiempo relativamente corto, el “good Will” dentro del sector Petrolero.

Fiel a sus principios de responsabilidad, cumplimiento, competitividad, entre otros, y con objetivos y metas claras de consolidarse a escala nacional, se da a conocer

diversificando sus servicios en el área de alojamiento y aseo industrial e incursionando en la elaboración de productos cárnicos para atender su demanda.

Ante el auge de contrataciones y el crecimiento económico alcanzado, gracias al respaldo de empresas del orden nacional, en el año 2000, se constituye como gran contribuyente según resolución de la DIAN y cambia su razón social a Sociedad Anónima, buscando obtener mayores ventajas frente a las otras empresas del sector.

A partir del 2001 se formalizó el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, buscando la acreditación de la Norma NTC ISO 9000 versión 94, y posteriormente direccionarse a la versión 2000, alcanzando el certificado de la calidad en el año 2003, respondiendo de esta forma con las exigencias del mercado actual.

Dentro de los proyectos innovadores de la empresa, está la tecnificación y consolidación de sus unidades pecuarias como una estrategia de integración vertical dando apoyo a las áreas de servicios con el fin de ofrecer productos cárnicos de excelente calidad, con la expectativa de alcanzar su objetivo de incursionar en el mercado internacional.

La empresa PETROCASINOS S.A. ha prestado su servicio a empresas tales como: Empresa Colombiana de Petróleos Gerencia Llanos , Gerencia Centro Oriente, Distrito Caño Limón Coveñas, Terminal Marítimo Coveñas FSU, Magdalena Medio, Esso Colombiana Limited, Argosy, Enegy International, Ingesser De Colombia S.A. – Marlin Colombia Drilling Co Inc., Intaildrill Ltda, Chevron Petroleum Company Of Colombia, Lasmo Oil (Colombia) Limited, PetroSantander (Colombia) Inc., PetroColombia PTS, Hocol, PetroBras, Tryton Colombia Inc., Kelt Colombia, Corelca S.A., Termotasajero S.A., Nabors, Mac Pollo Bucaramanga, Palmas Del Cesar, TELECOM, Bavaria Bucaramanga, Cemex Bucaramanga,

Colegio Panamericano Bucaramanga, Instituto Caldas Bucaramanga, Colegio San Pedro Claver Bucaramanga, Universidad Santo Tomás Bucaramanga entre otras, en campos ubicados en diferentes sitios de Colombia.

El desarrollo productivo les ha dado la experiencia suficiente que demuestra su capacidad y alcance.

2.3.2 Razón Social

COMPAÑÍA	PETROCASINOS S.A.
TIPO DE SOCIEDAD:	ANONIMA
OBJETO SOCIAL:	Suministrar servicios de alimentación, nutrición, camarería, lavandería, aseo, jardinería, vigilancia y recreación a empresas del sector petrolero, industrial, minero, clínico, educativo.
REGIMEN CONTRIBUTIVO:	Régimen común – Grandes Contribuyentes
NIT.:	800.119.647 – 1
GERENTE:	HECTOR AUGUSTO BARRERA GARAVITO
SUB – GERENTE:	MARIA MARGARITA PRADA DE BARRERA

2.3.3 Localización

- **Oficina Administrativa Principal :**

CIUDAD:	Bucaramanga
DIRECCIÓN:	Km. 4 vía Girón No. 48 –62 /80/88
TELEFONOS:	6419882 – 6417662 – 6446466 – 3002673460
E – mail	Petrocasinos@petrocasinos.com

- **Campamentos de Trabajo :**

Petrocasinos S.A. presta sus servicios en las instalaciones del cliente, o donde el cliente lo requiera, es por eso que los campamentos de trabajo se encuentran por toda Colombia en lugares como:

- ❖ Santander: Bucaramanga, Barrancabermeja, Cimitarra, Puerto Boyacá,
- ❖ Cesar: San Alberto
- ❖ Norte de Santander: Cúcuta
- ❖ Húila : Neiva
- ❖ Villavicencio

Ver Anexo 1: ubicación de campamentos de trabajo

2.3.4 Misión y Visión

La empresa contaba con sus respectivas Misión y Visión, estipuladas por los administrativos en el año 2003.

- **Misión.**

Somos una empresa Colombiana especializada en la prestación de los servicios de alimentación, aseo industrial, atención integral de alojamientos, cafeterías, recreación y otros afines, brindamos comodidad y bienestar a nuestros clientes de acuerdo a sus necesidades y expectativas. Servimos a empresas industriales, comerciales, educativas, hospitalarias de nivel nacional y nos proyectamos internacionalmente, aplicamos procesos industriales y pecuarios innovadores, que garantizan alta calidad, dentro de los principios y valores que rigen a la organización, PETROCASINOS S.A. busca siempre el desarrollo integral de su talento humano y los niveles de rentabilidad y productividad para lograr una retribución justa a sus accionistas y a la sociedad en general.

- **Visión.**

En el 2006 consolidaremos nuestro liderazgo en la prestación del servicio de alimentación, aseo industrial y demás atenciones relacionados con el bienestar del cliente y propias de nuestra misión, a empresas en el territorio nacional, incursionando en el mercado internacional; lograremos este objetivo mediante la aplicación de procesos industriales de alta calidad, con el desarrollo y producción de insumos proteicos básicos en las unidades agropecuarias, con tecnología de punta y capacitación constante de nuestra gente, en la atención al cliente y en beneficio de todos los sectores interesados.

2.3.5 Estructura Organizacional

La empresa PETROCASINOS S.A. posee una estructura administrativa sólida y organizada, distribuida por departamentos que conforman un organigrama práctico y a la vez versátil. Esto le permite tener un control administrativo eficaz en cuanto al respaldo y soporte del recurso humano.

- **Gerencia y Subgerencia.**

La Gerencia de la empresa PetroCasinos S.A la ejerce el señor HECTOR AUGUSTO BARRERA GARAVITO, Profesional en Gestión Empresarial, egresado de la Universidad Industrial de Santander UIS, quien además de sus funciones organizacionales mantiene relación directa con los clientes, logrando así una retroalimentación muy particular que va en beneficio del servicio ofrecido por la empresa.

La Subgerencia está asignada a la señora MARIA MARGARITA PRADA DE BARRERA, Licenciada en Nutrición y Dietética y Profesional en Gestión Empresarial, egresada de la Universidad Industrial de Santander UIS, quien suma a sus funciones administrativas la responsabilidad del control y supervisión de los procesos de la preparación de los menús, del servicio de comidas.

- **Superintendencia de Operaciones.**

La labor de la administración de los casinos es realizada por profesionales en las áreas Administración, Hotelería y Turismo, Nutrición y Dietética, Ingenieros Industriales, Ingenieros de Alimentos, etc., capacitados en el manejo y desarrollo integral del campamento, con disponibilidad las veinticuatro horas del día y con la aplicación de todos los procesos de mejoramiento continuo en las áreas de compra, alistamiento, embalaje y despacho de los insumos, materia prima y equipos que se requieren en las operaciones de la compañía.

PETROCASINOS S.A. posee la capacidad económica y logística de suministrar el equipo y menaje necesario para la prestación del servicio en cualquier lugar, a nivel nacional.

- **Superintendencia Administrativa.**

Apoyados en personal altamente calificado como asesores y consultores, esta dependencia lidera los procesos administrativos de la planeación estratégica, de acuerdo con los lineamientos y perspectivas de la misión y visión corporativa y el sistema de gestión de la calidad, brindando el soporte logístico a las operaciones con personal comprometido y motivado para trabajar en procura de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

- **Departamento de Calidad.**

La empresa cuenta con un equipo de profesionales especializados en control de calidad, que efectúa seguimiento detallado en cada frente de trabajo, para garantizar un adecuado manejo gerencial de la salud, seguridad medio ambiente y mejoramiento continuo de la calidad, mediante la aplicación de técnicas modernas para el monitoreo y control de los procesos administrativos y operativos

- **Departamento de Recursos Humanos.**

PetroCasinos S.A. cuenta con el recurso humano idóneo, suficiente y altamente calificado, y capacita constantemente al personal operativo y administrativo, conforme a los procesos en que se encuentren involucrados.

- **Departamento de Sistemas.**

La empresa cuenta con tecnología de vanguardia; con alta calidad en equipos de cómputo, software contable y gerencial, así como con una red de sistemas de comunicación; innova permanentemente, lo que permite brindar soluciones y soporte oportuno a toda la organización.

- **Departamento de Compras.**

Para el surtido de los diferentes campamentos y campos, PetroCasinos S.A. los provee con productos alimenticios de primera calidad, ofreciendo la mayor seguridad microbiológica a sus usuarios; Aplicando criterios definidos de verificación de proveedores, aprovisionamiento, almacenamiento, manipulación y transporte de provisión.

- **Departamento de Contabilidad y Finanzas .**

El grupo contable brinda herramientas para el control y toma de decisiones, aplicada a los campos y a la empresa en general. Para esto cuenta con personal capacitado en el proceso de la información, cumpliendo con las normas y técnicas contables legalmente establecidas.

- **Proyectos Agrícolas**

- **Granja Porcícola Porkys:** Ubicada en el municipio de Piedecuesta – Santander, vereda Mesa de los Santos. Productores intensivos de las mejores carnes de cerdo magras, punto alcanzado utilizando los altos niveles de genética a nivel mundial. Su producción semanal es de 11.250 Kg. de carne en canal; presidimos la asociación Nacional de Porcicultores Capitulo Santander.
- **Finca Avícola y Ganadera Villa Rosita:** Ubicada en el municipio de Piedecuesta - Santander, vereda La Navarra, con una capacidad de producción de 400 cabezas de ganado en pastoreo rotativo; para autoabastecer las necesidades de la empresa. El departamento de Santander es sin lugar a dudas una importante despensa avícola del país, allí, en la mesa de los santos, hemos desarrollado un importante proyecto avícola enfocado a la producción de huevos, para ello contamos con una granja que cuenta con 42.000 pollas ponedoras, de raza ISA-BROWN, garantizando altos niveles de homogeneidad y producción. La producción obtenida es absorbida en parte por el mercado nacional además de garantizarnos un auto suministro para los negocios con que cuenta la organización.

Ver Anexo 2: Organigrama de Petrocasinos S.A.

2.3.6 Servicios de la Empresa

- **Servicio de Alimentación.**

PetroCasinos S.A. ofrece productos alimenticios preparados de primera calidad, con gran variedad de menús balanceados nutricionalmente. Sus menús son diseñados cuidadosamente por el departamento de nutrición y dietética, ya que cuenta en su planta organizacional con profesionales en Ingeniería de Alimentos y Nutricionistas capacitados para asesorarlos en todos los procesos de producción. Las comidas se presentan en forma de buffet o bandeja; adicionado con un excelente servicio en el comedor.

- **Nutrición y dietética:** El Departamento de Nutrición y Dietética, cuenta con Profesionales en el área, de una amplia experiencia, que se dedican al diseño de menús para cada frente de trabajo, según los gustos y necesidades de los usuarios. Permanentemente evalúan la calidad del servicio de alimentación desarrollando programas grupales y personalizados de alimentación, nutrición y dietética; La misión de este departamento hacia los usuarios está enfocada hacia la conservación de la buena de sus clientes.

- **Servicio de Aseo**

La empresa, en sus dos últimos años, se ha fortalecido en la prestación del servicio de aseo, para lo cual cuenta con un equipo capacitado, equipado y uniformado, entregado un ambiente agradable y confortable.

- **Aseo:** Ofrecemos el servicio de aseo mediante procesos de barrido, trapeado, limpieza de polvo y suciedad en muebles, enseres y vidrios, encerado y brillo de pisos, lavado general (pisos, paredes, fachadas etc.), y todos aquellos procesos necesarios para la conservación del orden y la limpieza de instalaciones, oficinas y áreas comunes.
- **Fumigación:** Cuenta con programas de fumigación para el control y erradicación de insectos, roedores y plagas. Utiliza productos de reconocida calidad y efectividad, aplicados por personal especializado.
- **Camarería:** La empresa dota todas sus instalaciones y áreas de trabajo con lencería, y útiles de aseo en general, con el ánimo de prestar un excelente servicio en cuanto al orden y aseo necesario en cada área de trabajo; así como también es eficiente en el suministro de ropa y utensilios desechables en las áreas que así lo requieran. Igualmente cuenta con la infraestructura necesaria para prestar este servicio adicional a todos sus clientes.
- **Lavandería:** Este servicio cubre el lavado, arreglo y planchado de toda la ropa del personal con que cuenta la empresa, cuenta con empleados especializados en el cuidado de su ropa y del medio ambiente.
- **Jardinería:** PetroCasinos S.A. cuenta con el personal y los implementos necesarios para la recuperación, embellecimiento y cuidado de las zonas verdes y áreas comunes.

- **Servicios Complementarios.**
 - **Recreación:** PETROCASINOS S.A. cuenta con personal idóneo en el desarrollo de programas y actividades recreativas y deportivas, que dan valor agregado a la satisfacción y bienestar de sus empleados y también están en la capacidad de prestar este servicio en un momento determinado a todos sus clientes.
 - **Mantenimientos:** El servicio de mantenimiento, es requerido en algunos casos en los cuales la empresa se encarga de conservar en correcto funcionamiento los sistemas básicos de alcantarillado y eléctricos, como cambio de bombillos, fluorescentes, plafones, mantenimiento de caños, baterías sanitarias entre otros.

2.3.7 Recursos Utilizados

- **Materia Prima y Proveedores.**

Petrocasinos S.A, es una empresa que presenta sus propuestas de trabajo, según las especificaciones del cliente, su presupuesto y necesidades. Es por eso que para cada sitio de trabajo en los cuales actualmente labora, las materias primas varían.

Debido a la diversidad de opciones dentro de cada uno de los servicios, se presentan a continuación las materias primas básicas necesarias para cada uno de estos.

○ **Servicio de Alimentación:**

Alguno de los Proveedores de alimentación de Petrocasinos S.A. son:

PROVEEDORES ALIMENTACION	
CARNES	Petrocasinos S.A.
	Carnes y Carnes
SALSAMENTARIA	Salsamentaría Colombo Alemana
	Petrocasinos S.A.
OTROS CONGELADOS	Pesquera del Mar
	Comestibles Upser
HUEVOS	Villa Rosita (Petrocasinos S.A)
HARINAS Y GRANOS	Coopasan
	Confenalco
	Masapan S.A
AVES	Mc Pollo
	Pollosan
LACTEOS	Alpina S.A
	Freska Leche
	Lácteos Santa Teresa
PESCADO	Pesquera del Mar
GRASAS	Saceites
	Ibañez Castilla
PULPAS	Neofrut
FRUTA DE MANO	Frutas de Calidad
SALSAS Y CONDIMENTOS	Ibañez Castilla
	Colombina S.A
ENLATADOS	Ibañez Castilla
	Coopasan
BEBIDAS Y LICORES	Ibañez Castilla
	Gaseosas Hipinto S.A
VERDURAS	Central de Abastos de B/manga
	Agro Andina
REPOSTERIA	Nacional de Chocolates
	Comestibles la 80
DESECHABLES	Plasti Jes
	Todo Aseo

- **Servicio de Aseo:**

Alguno de los Proveedores de Aseo de Petrocasinos S.A. son

PROVEEDORES ASEO	
Elementos de Aseo	PINTO S.A
Elementos Guadañadora	Central Pecuaria
Materia Prima Aseo	Distribuidora Tropillano
Toallas Desechables	DETALGRAF
Fumigación	Jaime Castellanos
Bayetillas	Andrea Barrera

- **Equipos y utensilios.**

Los equipos y utensilios necesarios para el desempeño de las labores correspondientes en cada uno de los servicios, varían según las especificaciones de cada contrato. Por esta razón, y por la naturaleza de las labores, Petrocasinos S.A. requiere de un alto número de equipos y utensilios en el desarrollo de su trabajo.

- **Recurso Humano.**

Petrocasinos S.A. es una gran empresa que cuenta en la actualidad con el talento humano de 450 empleados, con diferentes perfiles y profesiones, que desempeñan su labor en diferentes lugares de Colombia.

3 DISEÑO METODOLOGICO

El presente proyecto esta diseñado con base en el método investigación acción.

La investigación acción podría definirse como “el estudio de una situación social cuyo objetivo es mejorar la calidad de las acciones que se ejecutan dentro de la situación”. Su objetivo es fomentar el juicio práctico dentro situaciones concretas y la validez de sus “teorías” e hipótesis no depende tanto de las pruebas “científicas” de verdad como de la eficiencia para ayudar a las personas a obrar con más inteligencia y con mayores habilidades. En la investigación acción las “teorías” no se validan de forma independiente y luego se aplican a la práctica, sino que son validadas por la práctica misma. (Elliot, 1991, p.69)¹⁶

La investigación aplicada es aquella que se efectúa con la intención de resolver problemas específicos que se presentan en las organizaciones, bien puedan ser estos relacionados con la contaduría, con la administración o con la informática. Los resultados de estas investigaciones tendrían aplicaciones inmediatas a los problemas que experimenta una organización y de los cuales una acción o una decisión debe ser tomada. Sin embargo, los resultados de las investigaciones aplicadas se podrían llegar a convertir en investigaciones básicas ampliando las muestras para llegar a la generalización.¹⁷

¹⁶ Blaxter, C. Hughes y M Tight. Cómo se hace una investigación, Ed. gedisa.

¹⁷ Maurice Eyssautier de la Mora, Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia. Ed. ECAFSA

3.1 ETAPA 1: ANALISIS DOCUMENTAL Y RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Como primera fase se llevara a cabo un análisis documental que incluyó la revisión de diversos documentos relacionados con la planeación estratégica y las novedades que se puedan aplicar a la empresa, seguidamente se realizó el reconocimiento global de la empresa tal como misión, visión, productos con los que cuenta, estructura organizacional , servicios que ofrece y recursos utilizados.

3.2 ETAPA 2: ELABORACION DEL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Para la elaboración del diagnostico estratégico, se realizo un análisis de: Ambiente externo, ambiente interno, análisis DOFA y la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción..

- **Análisis Externo.**

para el análisis externo se recopilo y analizo la información de cada uno de los segmentos que componen el macro ambiente como son: Segmento Económico, Político, social, Global, Geográfico, y Tecnológico. Seguidamente se analizo el ambiente industrial y competitivo, en donde se tuvo en cuenta los datos proporcionados por la revista dinero sobre las 5000 empresas mas grandes del país, para realizar el análisis financiero, y la comparación con la competencia al igual que en la matriz del perfil competitivo. Se hizo un análisis del sector mediante las cinco fuerzas de Porter y el Diamante competitivo, después de esto se realizo el análisis del perfil de oportunidades y amenazas POAM , en donde por medio de matrices el comité gerencial analizó las oportunidades y amenazas que encontraban en cada uno de los segmentos externos, y el impacto que cada factor puede tener sobre la empresa. Estos análisis se realizaron en busca de formular estrategias que permitan responder de forma apropiada ante los posibles competidores.

- **Análisis Interno.**

Para el análisis interno, Se realizo un análisis de la cadena de valor de la empresa, seguidamente se hizo un análisis financiero de la organización, como soporte para seguidamente realizar el análisis del perfil de capacidad interna en donde, por medio de matrices, los estrategas analizaron las Fortalezas y Debilidades en cada una de la capacidades que encuentran dentro de la organización.

- **Análisis DOFA y Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).**

Después de realizar el análisis externo e interno, se realizo el análisis DOFA, el cual permite cruzar las diferentes consideraciones de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, también se realizo la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que nos permite definir la posición estratégica de la organización, con el objetivo de determinar cuales son las estrategias mas apropiadas para esta. Así se da inicio a la Formulación estratégica,

3.3 ETAPA 3: FORMULACIÓN ESTRATEGICA Y DEFINICION DE UN MODELO DE PLANEACION

Dentro de la etapa de la Formulación Estratégica, y soportado en el análisis de la DOFA y PEYEA se replantearon la Misión y Visión y se formularon los Valores y Principios corporativos, las Políticas Organizacionales, los Objetivos y metas estratégicas y las Estrategias.

Como resultado de lo anterior se obtuvo el mapa estratégico de la organización.

3.4 ETAPA 4: EJECUCION Y OPERATIVIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para la ejecución y operativización de las estrategias, se estructuro un plan de acción para cada una de ellas, para un mejor entendimiento se realizar fichas de seguimiento en donde se encuentra los factores considerados en el procesos de ejecución y operativización de estas. En esta etapa las estrategias se dividieron en estrategias implementadas y no implementadas, debido al tiempo necesario, a la complejidad de estas y a las consideraciones del comité.

Para la operativización de las estrategias que se implementaron, el comité asigno los recursos necesarios, y aprobó la realización de cada una de las etapas a medida que estas se fueron cumpliendo.

3.5 ETAPA 5: ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTION ESTRATEGICOS

En esta etapa del proyecto, se plantearon indicadores de gestión para cada una de las estrategias planteadas, teniendo en cuenta su objetivo. Para una mayor comprensión de los indicadores de gestión de la empresa, se diseñaron fichas técnicas como soportes para la comprensión y aplicación por parte de los responsables de cada una de las estrategias y su grupo de colaboradores.

3.6 ETAPA 6: SELECCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ GERENCIAL

En esta etapa, con ayuda de los directivos y socios de la organización, se selecciono un comité gerencial, que apoye y soporte la realización de este proyecto, así como algunas otras tareas definidas por estos.

4 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Para realizar un diagnóstico de la organización completo y que proporcionara la información necesaria y adecuada para la formulación del plan estratégico, se tuvo en cuenta el ambiente externo, y el ambiente interno de la organización. En el ambiente externo se analizaron el macro ambiente y el entorno Industrial y Competitivo en el cual se desarrolla la empresa y en el ambiente interno se refiere al análisis interno de la organización en sí, tomando como base, el análisis de la cadena de valor, análisis de capacidades y recursos

4.1 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO EXTERNO

El ambiente externo desempeña un papel importante en el crecimiento y la productividad de las empresas. La capacidad de reacción de estas ante los cambios en su entorno determinará, en gran parte, que compañías alcanzaran el éxito en la industria cambiante.

Los cambios tecnológicos y el aprovechamiento de las capacidades de recopilación y procesamiento de la información exigen acciones y respuestas competitivas más oportunas y eficaces. Los cambios sociológicos que ocurren en el país afectan las prácticas laborales y la naturaleza de los productos y servicios, que exigen consumidores cada vez más diversos. Las políticas gubernamentales y las leyes afectan el lugar y la forma en que las empresas eligen competir. Las compañías deben estar conscientes y entender las implicaciones de estas realidades ambientales, a fin de competir con eficacia en la economía global.

Cada segmento en el entorno que se analizará, no es controlable directamente por la empresa, en lugar de ello el desafío estratégico consiste en entender cada uno de estos y sus implicaciones, a fin de formular e implantar estrategias apropiadas¹⁸

4.1.1 Macro Ambiente

En este aspecto del macro ambiente se analizarán los segmentos Económico, Político, Social, Geográfico y Tecnológico que inciden directamente en el sector así:

- **Segmento Económico.**

Esta claro que la economía de un país afecta el desempeño de las empresas e industrias. Es por esos que debemos estudiar el ambiente económico con el fin de identificar los cambios, las tendencias, y sus implicaciones estratégicas.

Aquí se deben analizar la estructura económica y la distribución del ingreso. Al hablar de estructura económica se refiere básicamente a la etapa de desarrollo en que se encuentre el país y el grado de industrialización, lo cual ayudará a determinar los tipos y características de los productos que se pueden comercializar, así como también el volumen que puede absorber el mercado dependiendo de la capacidad de compra de los distintos estratos del mercado. El conocer el tipo de estructura económica permite tener una noción de las principales peculiaridades de consumo del país en sus diferentes etapas de desarrollo y es que en la medida en que se conozca las principales características de consumo se tendrá pues, una idea más clara de las actividades de mercadeo que se llevarán a cabo.

El segundo factor económico es la distribución del ingreso que tiene que ver directamente con el poder de adquisición o de compra de una población

¹⁸ Administración estratégica. Conceptos de competitividad y globalización, tercera edición.

determinada. En los países que tienen un alto nivel de desarrollo, la distribución de la renta es de vital importancia para la aplicación de un programa de mercadeo internacional pues, en la medida en que esta distribución se hace más equitativa, un mayor número de personas se incorporan al mercado de consumo y las oportunidades de marketing se incrementan.

Colombia continúa registrando muy buenos resultados en materia de crecimiento. Los últimos datos disponibles indican que en el segundo trimestre de 2005 la economía presentó el mayor incremento anual de los últimos siete años, con un crecimiento de 5,3%. La inversión, con un crecimiento por encima del 20%, fue el componente de la demanda interna que más jalonó el dinamismo de la economía; y las exportaciones continuaron su tendencia al alza. Como resultado de este buen desempeño económico general, el Banco de la República reviso su Proyección de crecimiento del PIB al alza para 2005, y la situó entre 4,5% y 4,7%, proyección mucho más optimista que el 4% de comienzos de año. Adicionalmente, 2005 se ha convertido en el año de las inversiones extranjeras en Colombia. Durante este año se han presentado las inversiones de mayor importancia en el país desde 1997, lo que constituye una muestra de la creciente competitividad del país.

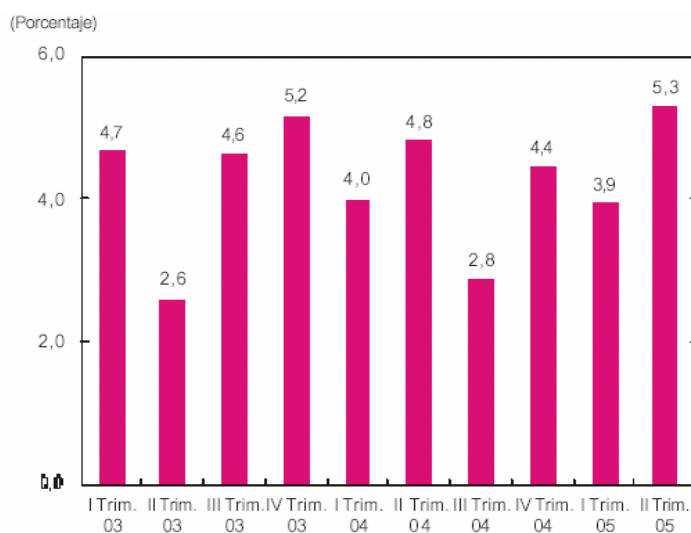
Colombia también cuenta con una gran estabilidad política, fundamentada en el consenso nacional con respecto a la orientación general de las políticas del Gobierno, de acuerdo con los resultados del último Informe de competitividad mundial para 2005, elaborado por el Internacional Institute for Management Development (IMD, por su sigla en inglés).¹⁹

A continuación se describe el comportamiento de los índices principales que muestran el comportamiento de la economía.

¹⁹ Banco de la Republica, Publicaciones e Investigaciones, Revista e Informes Económicos.

a. Crecimiento del PIB: En el segundo trimestre de 2005 la economía colombiana creció 5,3% respecto al mismo trimestre de 2004, y presentó el mayor incremento anual trimestral desde 1998. La inversión jalonó el crecimiento en cuanto a la demanda interna con un aumento de 24,7%, y de esta manera completó ocho trimestres consecutivos con tasas de expansión de dos dígitos y tendencia al alza. Se destacó especialmente la inversión en maquinaria y equipo con un crecimiento de 49,5%, y en equipo de transporte con 29,7%. La buena dinámica del consumo de los hogares en el segundo trimestre también impulsó la economía, con un aumento de 5,3%. Este rubro se vio favorecido por las amplias condiciones de liquidez internas reflejadas en tasas de interés reales por debajo de sus promedios históricos, las mejores condiciones de empleo y el aumento permanente de los indicadores de confianza de los consumidores, entre otros factores positivos.

Figura 5: Crecimiento anual PIB trimestral (2003-2005)



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) 2005.

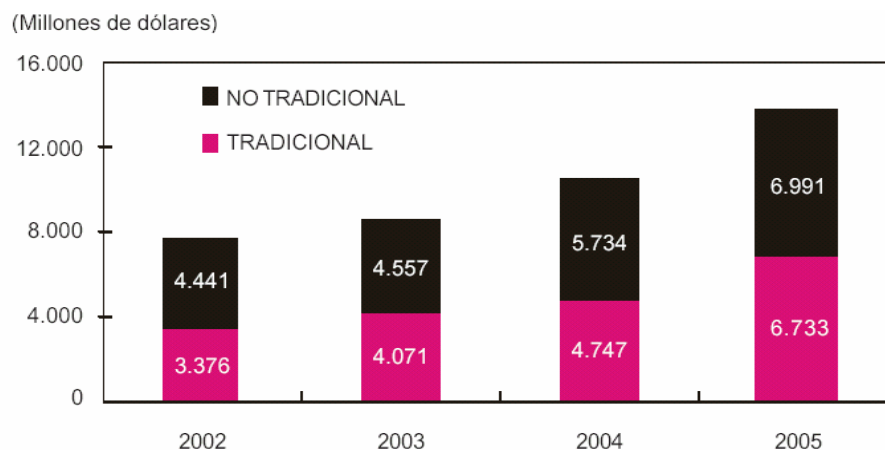
Por sectores, el dinamismo económico estuvo jalonado por el comercio, con un aumento de 10,2%, por el sector financiero con 9,8% y por el sector de la construcción con 7,8%.

- b. Balanza Comercial:** Durante el periodo enero-agosto de 2005 las exportaciones colombianas pasaron de US\$10.481 millones (m) a US\$13.724 m, con un crecimiento anual de 30,9%. Las exportaciones no tradicionales totalizaron US\$6.991 m con un aumento de 21,9%, mientras que las exportaciones tradicionales sumaron US\$6.733 m y crecieron 41,8%.

El incremento de las exportaciones totales (US\$3.243 m) estuvo impulsado por aumentos de petróleo, carbón, vehículos y de flores.

Los Estados Unidos se mantuvieron como el socio número uno, al que se vendió el 40% de las exportaciones totales. Otros destinos importantes fueron los países de la Comunidad Andina de Naciones con una participación de 19%, y la Unión Europea con 14%.

Figura 6: Exportaciones colombianas (Enero-agosto de 2002 a 2005)



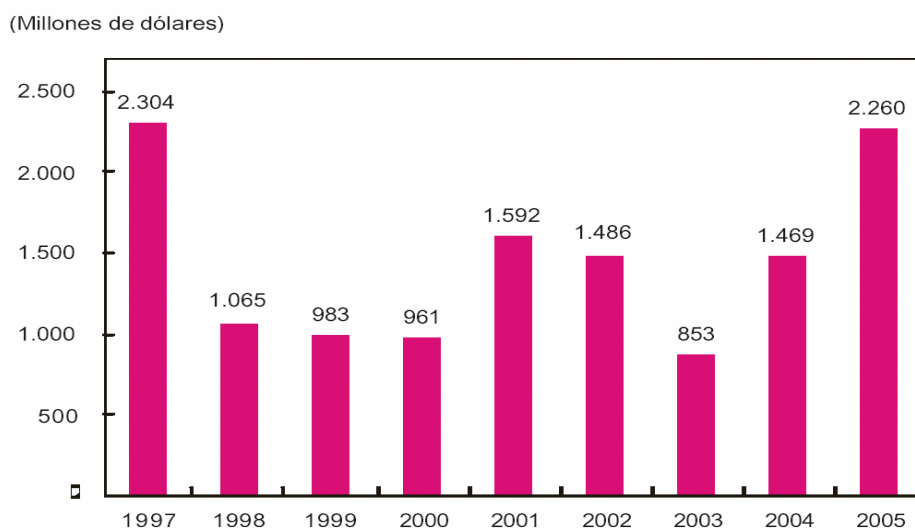
Fuente: DANE 2005.

Para el 2006, se proyecta que las exportaciones totales superen los US\$25.000 m, en las cuales las exportaciones no tradicionales participarían con un 50%, y llegarían a más de US\$12.500 m.

Por su parte, las importaciones en el acumulado del año a septiembre de 2005 ascendieron a US\$15.546 m. La mayoría de las compras perteneció a materias primas y productos intermedios, con una participación de 46%, y bienes de capital y materiales de construcción con 36%.

c. Inversión Extranjera: Durante el primer semestre de 2005, la inversión extranjera directa (IED) creció 54% en comparación con el primer semestre de 2004, al pasar de US\$1.469 m a US\$2.260 m. Esta cifra es la segunda más alta para el período, después de la registrada en 1997 -US\$2.304 m- y se prevé que al finalizar 2005 la IED en Colombia alcance los US\$4.000 m.

Figura 7: Flujos de IED (I semestre de 1997 a 2005)



Fuente: Banco de la República 2005.

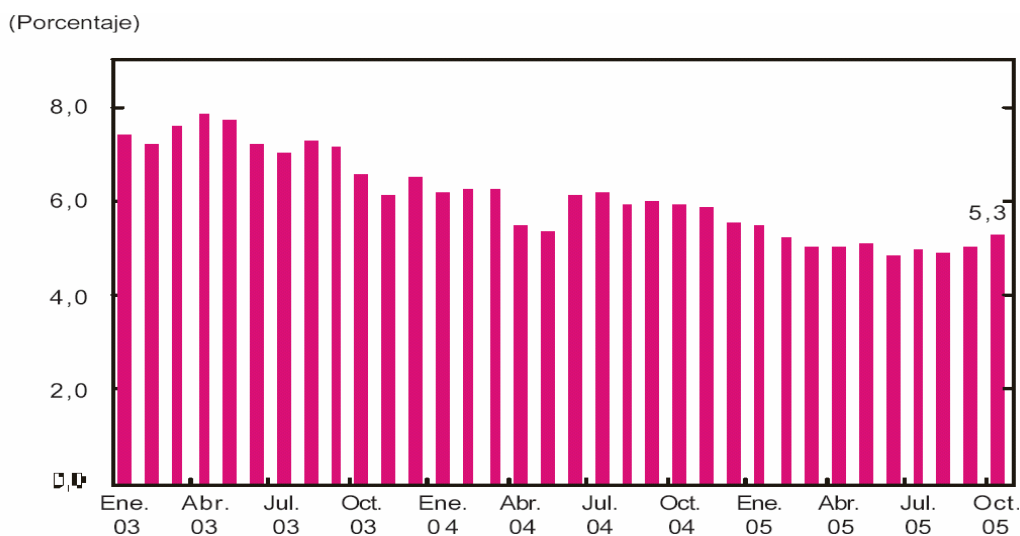
Durante el primer semestre de 2005 se recibieron los mayores flujos de IED en los sectores de minas y canteras (incluido carbón), con un monto de US\$994 m, cifra que representó un aumento de 61% con respecto al mismo período de 2004 y que contribuyó con 44% de la inversión total del primer semestre. Por su parte, el sector petrolero se ubicó en el segundo lugar, con inversiones de US\$506 m. Esta cifra representó un crecimiento de 110% y contribuyó con 22% a la inversión total en el primer semestre de 2005. La inversión en el sector de manufacturas presentó un incremento de 226% al pasar de US\$131 m a US\$427 m. Otro sector que presentó un comportamiento dinámico fue el de la construcción, con inversiones por US\$57 m, consolidando una participación de 3%.

d. Política Monetaria y Cambiaria: Desde 1999 la inflación en Colombia ha mostrado una tendencia decreciente, a pesar del

choque devaluacionista que sufrió la economía en 2002 y 2003, como consecuencia de la crisis política en Brasil y de la crisis económica en Venezuela.

En los últimos doce meses, hasta octubre de 2005, la inflación se ubicó en 5,27%, la tasa más baja desde 1970 cuando alcanzó 5,22%. En comparación con el mismo período de 2004, cuando la inflación llegó a 5,90%, en el período de estudio la tasa fue inferior en 0,63 puntos. El comportamiento de la inflación ha sido coherente con el cumplimiento de la meta de 2005 definida por el Banco de la República, la cual oscila entre 4,5% y 5,5%.

Figura 8: Inflación anual (2003-2005)



Fuente: DANE 2005.

Por otra parte, la reevaluación nominal del peso colombiano continuó pero a un paso moderado, ya que después de haber alcanzado una tasa de cambio nominal de \$2.629,65 en octubre de 2004, a principios de enero de 2005, tan solo tres meses después, era del orden del los \$2.315,45, \$314,2 menos. A finales de octubre de 2005, 10 meses

después, la tasa de cambio se mantuvo en los \$2.283,78, lo que significa que en casi un año la tasa de cambio tan solo se redujo en \$31,67. La tendencia a la apreciación se ha venido atenuando como resultado, en parte, de la política adoptada por el Banco de la República, que se ha basado en la reducción de las tasas de interés de intervención, la suspensión de las operaciones de contracción desde finales de 2004 y la intensificación de la intervención discrecional en el mercado cambiario durante el presente año.

e. Política Fiscal: El resultado fiscal del primer semestre de 2005 revela la continuidad de la política de ajuste del Gobierno y la consistencia consecuente con la meta de déficit, acordada con el Fondo Monetario Internacional (FMI) de 1,6% del PIB para el presente año. Durante el período de estudio el sector público consolidado (SPC) registró un superávit de 0,8% del PIB. Con respecto al mismo período de 2004, se presentó una mejoría de 0,8 puntos porcentuales del PIB en el balance fiscal.

Por su parte, el Gobierno nacional central (GNC) registró un déficit equivalente a 2,3% del PIB, inferior en 0,2% al resultado del primer semestre de 2004, cuando el déficit fue de 2,5% del PIB.

f. Tratado de Libre Comercio²⁰: La teoría del comercio internacional sugiere que el libre comercio es deseable puesto que evita que los países incurran en las pérdidas de eficiencia asociadas a la protección.

En Colombia, en el año 2004, la inversión extranjera directa representó el 2,8% del PIB y en el escenario de simulación se

²⁰ Banco de la Republica, Reportes del Emisor.

incrementó hasta 3,1% del PIB en los primeros años de funcionamiento del acuerdo 2007 a 2010.

El TLC implicará un aumento significativo del comercio y del grado de apertura de la economía colombiana, teniendo sólo en cuenta su impacto entre 2007 y 2010 y sin contabilizar todas las potencialidades en términos de surgimiento de nuevas actividades.

La dinámica económica mundial y el proceso de globalización han llevado a que se realicen acuerdos comerciales entre países. Estos acuerdos permiten que los ciudadanos de las naciones involucradas compren bienes y servicios a menores precios y que los vendan en mejores condiciones. De esta manera, los acuerdos comerciales incrementan el bienestar de los ciudadanos, a través del disfrute de menores precios, mejor calidad y mayor variedad de bienes y servicios.

La teoría del comercio internacional sugiere que el libre comercio es deseable puesto que evita que los países incurran en las pérdidas de eficiencia asociadas a la protección. En países pequeños, el libre comercio también genera otros beneficios, que el análisis costo-beneficio tradicional no tiene en cuenta, como aprovechar las economías de escala asociadas a la producción y ofrecer mayores oportunidades de aprendizaje e innovación, propiciadas por la mayor competencia y el acceso a nuevos mercados (Krugman y Obstfeld, 1997).

Las negociaciones comerciales entre países son una forma de alcanzar el libre comercio al que la teoría le asigna los beneficios mencionados. En estas negociaciones se busca reducir los

aranceles de manera bilateral o multilateral, y se otorga acceso preferencial en materia comercial entre un grupo de países, manteniendo su protección con relación a terceras naciones. Con la reducción de los aranceles se incentiva la eficiencia económica y se elimina el denominado sesgo antiexportador. Uno de los aspectos más importantes de estos acuerdos, es la señal creíble que envían a la comunidad internacional acerca del compromiso de los gobiernos en la búsqueda de mercados más libres.

El 18 de mayo de 2004 Colombia, junto con Ecuador y Perú, inició la negociación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos, con el cual se busca ampliar los mercados para promover el crecimiento y el desarrollo del país, mediante el aumento de las exportaciones y el mejoramiento de la productividad. Estas negociaciones en su cronograma inicial señalaba que debían terminar en enero de 2005.

Washington, D.C., Febrero 27 de 2006.- Luego de intensas negociaciones el Gobierno Colombiano a través de los Ministros de Comercio, Jorge Humberto Botero, de Agricultura, Andrés Felipe Arias y el Jefe del Equipo Negociador Colombiano, Hernando José Gómez, anunciaron hoy en la ciudad de Washington el cierre de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y los Estados Unidos²¹

Estos acuerdos se basan en tres principios básicos:

²¹ www.Presidencia.gov.co

- ❖ **Trato nacional:** que los proveedores del comercio de mercancías y servicios y los inversionistas reciban el mismo trato que se le dé a las firmas nacionales.
- ❖ **De Nación más favorecida:** el mismo trato que se le otorga a un tercer país que no haga parte del TLC.
- ❖ **Acceso a mercado:** que no haya barreras innecesarias para el acceso al mercado de los dos países.

Los tratados buscan la eliminación inmediata, o después de un período de desgravación, de aranceles sobre todos los bienes. Los sectores más sensibles en la mayoría de estos acuerdos son el agrícola y el de textiles y confecciones. En estos casos, se incluyen provisiones especiales. Así mismo, se utilizan las reglas de origen con el fin de asegurar que los bienes exportados de un país a otro se originen realmente en el área y no sean ensamblados con insumos provenientes de terceros países.

El TLC implicará un aumento significativo del comercio y del grado de apertura de la economía colombiana. Incluso en un escenario conservador, también implicará un incremento en el comercio de servicios y en los flujos de IED. El tratado también significará un cambio del patrón del comercio del país, concentrándose aún más en el mercado norteamericano a costa de otros países, e incrementando su grado de apertura frente a esta Nación.

Puesto que la dependencia excesiva del comercio en un solo mercado puede implicar dificultades, como ha sucedido en el caso mexicano, lo más aconsejable es que una vez terminado este acuerdo, el país busque realizar acuerdos similares con otras naciones. Con ello, no solamente se evita la conformación de un

patrón dependiente de un solo mercado, sino que se elimina el efecto de desviación de comercio con los Estados Unidos.

Aún teniendo en cuenta estos aspectos no tan positivos, este acuerdo le permitirá a la economía colombiana avanzar en el proceso de inserción en la economía mundial, aumentar su grado de apertura, redefinir su estructura productiva en mayor concordancia con sus ventajas comparativas, lograr ganancias de eficiencia y productividad, y mejorar el bienestar de los colombianos a través de una ampliación de sus opciones de escogencia como consumidores y de la adquisición de bienes y servicios a menores costos.

- **Incidencia del segmento:** Al analizar los datos anteriormente mencionados se encontró que estos afectan de manera directa e indirecta a la empresa, propiciando oportunidades y amenazas de bajo, medio o alto impacto las cuales se encuentran relacionadas en la matriz POAM.

La economía nos presenta un panorama alentador, pero cada vez más competitivo y estricto, en donde encontramos factores que inciden en el comportamiento de la empresa como el crecimiento de la economía colombiana el cual obliga a la empresa a estar por lo menos a la par de este, La inversión extranjera la cual presenta nuevos demandantes con necesidad de servicios como los prestados por la empresa, La internacionalización de la economía que conlleva a cambios en el panorama actual de la empresa especialmente en el área agroindustrial.

- **Segmento Político.**

El comercio entre naciones resulta más complejo que el local, debido a las barreras políticas que se puedan encontrar. El grado de actividad económica que una nación posee en los mercados internacionales depende en gran parte de las actividades y políticas económicas internacionales que ejecuta el gobierno de dicho país. Lo cierto es que las influencias políticas pueden obedecer a diversas razones, como son: la protección de las empresas nacionales con tal de asegurar el empleo, las contribuciones o impuestos en muchos casos tienen como objetivo el logro de cierta estabilidad económica, en otros casos se imponen para aumentar la recaudación de fondos públicos. En cualquiera de los casos el adoptar una política fiscal el gobierno debe estar consciente de que el dinero que se recauda en contribuciones tiene un impacto sobre las actividades económicas del país.

- **Reelección Presidencial:** La reelección presidencial es un suceso que afecta de manera directa el comportamiento del país en todos sus aspectos incluyendo el comportamiento del Mercado y sus Empresas.

Cuando se aprobó la Reelección, el sector privado en general recibió con beneplácito la decisión de la Corte Constitucional, por considerar que ayudaría a estabilizar el clima económico y político y a mantener el buen ritmo de la inversión y de los negocios. Además, se espera ofresca condiciones estables y seguras para la llegada del capital extranjero a compartir negocios en el sector privado.

Para los directivos de grandes compañías colombianas y voceros de los sectores productivos, la economía entrará en una etapa de mayor confianza y permitirá que se acelere la inversión, sobre todo la que proviene del exterior.

- **Legislación del Congreso:** Actualmente y gracias a la ley 80 de 1993 en donde se obliga a todas las entidades del estado a subcontratar por medio de licitación pública o contratación directa, dependiendo del monto del contrato, se ha aumentado la demanda de servicios, además el decreto 3075 exige a las empresas productoras de alimentos proporcionar el servicio de alimentación a sus empleados dentro de sus instalaciones, con el fin de garantizar la inocuidad de los productos.

- **Incidencia del Segmento:** Para la empresa el buen clima económico generado por la reelección presidencial podrá seguramente generar mas inversión extranjera en el país, lo cual dará la oportunidad de prestar sus servicios a los nuevos y potenciales clientes que presente el mercado.

Además fue tanta la implicación de esta medida política sobre el mercado colombiano que abrió la posibilidad de que el país continúe mostrando los indicadores que hoy evidencia, tanto en materia económica, como en seguridad, pues muchos negocios se habían aplazado a la espera del fallo.

- **Segmento Social.**

Es preciso plantear que para que exista un buen clima económico tiene que existir un excelente ambiente social, y en un ámbito como el Colombiano el ambiente social va de la mano con la seguridad. De manera tal que en el país el segmento social surgen factores bastantes conflictivos como el los grupos armados al margen de la ley, los desplazados por la violencia, el narcotráfico y los altos índices de delincuencia común.

- **Incidencia en el segmento:** Este factor social se hace presente de manera continua en la forma como la empresa realiza sus funciones en todo el territorio nacional, debido a la naturaleza de negocio que maneja (contratista) donde en muchos de los casos la empresa se obliga a manejar personal de la región en lugares en los cuales se presentan altos índices de violencia y desplazamiento forzoso.

- **Segmento Geográfico.**

La Geografía de los países son de vital importancia al determinar la ventajas y desventajas que proporcionan cierto territorio, y el mercado que se puede desarrollar en cada uno de estos, a continuación se presenta una descripción general de la geografía colombiana:

- **Colombia**

Está situada al Noroeste de América del Sur, es el cuarto país en tamaño de la región. Son parte del territorio las islas caribeñas de San Andrés, Providencia y otras, e igualmente las de Gorgona, Gorgonilla y Malpelo en el Pacífico. Limita al norte con aguas jurisdiccionales de Honduras, Jamaica y Haití, al este con Venezuela y Brasil, al sur con Perú y Ecuador, al oeste con aguas jurisdiccionales de Costa Rica y Panamá, y al noroeste con Panamá.

El territorio Colombiano está atravesado de norte a sur por la gran cordillera de los Andes que se divide en tres cadenas: Occidental, Central y Oriental. Casi el 50% de la superficie nacional está cubierta por grandes selvas vírgenes

Colombia, como país privilegiado dentro del contexto mundial, cuenta con una de las reservas acuíferas más grandes del planeta, con innumerables especies animales y vegetales, con recursos mineros como el carbón, el petróleo y las esmeraldas.

Colombia es uno de los principales productores de Café a nivel mundial, es posible comprar una taza de café colombiano en ciudades como Londres, Buenos Aires, París, Tokio, Berlín, etc.

Colombia tiene casi cuarenta millones de habitantes (41'242.948 Hab - 2005), de los cuales cerca del 70% reside en áreas de las grandes ciudades y el otro porcentaje restante reside en las zonas rurales del país.

La zona más densamente poblada es la Andina, con casi el 75% de la población, le sigue la costa caribe con un 21%, mientras en el pacífico y en las bastas regiones de la Orinoquía y de la Amazonía vive escasamente el 4% restante de la población Colombiana.

La gran mayoría de la población colombiana es mestiza, producto de la mezcla de los españoles y sus descendientes con indígenas que habitaban la región desde muchos años antes de la conquista y personas de raza negra que fueron traídos a principios del siglo XVI por los españoles como esclavos.

Esta variedad de culturas y costumbres dio origen al rico folclor colombiano, a su exquisita gastronomía y a su gran cantidad de manifestaciones culturales.

- **Incidencia del Segmento:** Gran parte de toda esta riqueza natural que presenta Colombia atrajo y dio origen a empresas dedicadas a la explotación minera principalmente el sector de hidrocarburos, Empresas que mas tarde se convertirían en los principales clientes de PETROCASINOS S.A.

La formación montañosa ha sido un factor influyente en el funcionamiento de la empresa, debido a la ubicación de nuestros clientes en lugares con difícil acceso. La versatilidad de climas y la gran extensión de tierras cultivables facilitan el abastecimiento de materias primas.

- **Segmento Tecnológico.**²².

Las últimas tres décadas han traído consigo un significativo cambio de la estructura productiva mundial y en el equilibrio del poder internacional. Cuatro grandes tecnologías fundamentan el panorama internacional: la biotecnología, la nanotecnología, los nuevos materiales y las tecnologías de la información y la comunicación. La denominada economía del conocimiento divide al mundo en grupos de países según su infraestructura y nivel de investigación y desarrollo, así como por su capacidad para aplicar el conocimiento en procesos productivos y la resolución de problemas sociales. Tres hechos convergentes caracterizan esta economía: primero, un deterioro global de los mercados de materias primas; segundo, un creciente desempleo masivo de la fuerza de trabajo con baja capacidad técnica; y por último, un tránsito de una economía de bienes a una de servicios de alto valor agregado y de capitalismo fiduciario.

El mundo está convergiendo hacia un entorno globalizado. La llamada sociedad digital amplía las posibilidades de intercambio entre redes de personas e instituciones, en una gama que se mueve entre la localidad y el mundo. La relación con los medios electrónicos conlleva una nueva cultura y un nuevo modo de trabajar que aumenta las posibilidades de conocer y vincularse con el mundo contemporáneo pero que tiende a excluir a los trabajadores sin habilidades para manejar la información y el conocimiento pertinente y contribuye al deterioro de sus condiciones de vida y de competitividad. Los intercambios culturales y las migraciones inciden en la convivencia multicultural, sobre todo a nivel político y en

²² *Bases para el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle 2005 - 2015*

la formación de mercados de trabajo; de otra parte se registran altos niveles de conflicto político, étnico, religioso y nacionalista.

En América Latina, por otra parte, la situación se ha caracterizado por grandes dificultades para sostener la actualización tecnológica y el deterioro de los términos del comercio internacional, particularmente por la declinación general de los precios de sus productos, el empeoramiento de la balanza de pagos causados por el alza de los intereses de préstamos y créditos gubernamentales y empresariales, así como por la repatriación de las inversiones extranjeras y la fuga de los capitales nacionales hacia el extranjero. Esta región del mundo tiene un crecimiento económico poco dinámico. Su desempeño económico en términos comparativos internacionales es modesto, de acuerdo con estimaciones de tasas de crecimiento del Banco Mundial para varias regiones del mundo. Aquí se acumula media década de bajo crecimiento y se presenta una coyuntura internacional adversa. Pero además hay, de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo, la peor distribución de ingreso del mundo.

El mundo se dirige a una polarización en los niveles de riqueza. Para superar el rezago, América Latina en esta perspectiva tiene el reto de revertir sus tendencias actuales, fortalecer las capacidades científicas y tecnológicas, educar el talento humano que su economía requiere, lograr un mayor dinamismo económico, mejorar la distribución de su ingreso y promover la igualdad de oportunidades.

El progreso, avance y manejo de la tecnología moderna, a hecho de este factor un tema determinante en la consolidación de la competitividad y bienestar de toda empresa, y con el alto grado de globalización que presenta el mundo de hoy ya no hay excusa para tener aprehensión al adelanto. El extraordinario avance de la tecnología a nivel logístico obliga al buen funcionamiento de una corporación en todas sus funciones operativas y administrativas logrando la conformación de un excelente engranaje.

Nada se logra actualmente ofreciendo de manera inmejorable un producto al cliente si no se tiene con certeza el manejo de la información interna que nos provea con rapidez y eficiencia los resultados de dicha venta.

La funcionalidad de todo adelanto tecnológico hace que aquel que se encuentre a la vanguardia en el manejo de información interna, como externa tenga la mayor ventaja competitiva en el mercado, logrando con mayor exactitud y prontitud, elementos básicos para la toma de decisiones. La clave del éxito en el manejo de la tecnología esta en saber cuando y porque necesitamos manejar un nuevo sistema que nos provea mayor facilidad y resultados económicos, teniendo en cuenta que cada labor requiere un tipo específico de adelanto.

- **Incidencia del Segmento:** El entorno tecnológico afecta directamente el modo de vida de los seres humanos, en Petrocasinos S.A la tecnología en comunicaciones como el Internet y la telefonía móvil, la implementación de softwares y la aplicación de métodos internacionales en los procesos, ha sido fundamental para la permanencia en el mercado y la consecución de ventajas competitivas.

4.1.2 Análisis del Perfil Competitivo.

El análisis del perfil competitivo de la organización consta del análisis de los factores monetarios comparados frente a la competencia, y el análisis de la matriz de perfil competitivo, en donde se evalúa el cumplimiento de los requerimientos para la participación en el mercado.

- **Análisis Financiero.**

Para el desarrollo de este análisis se tomo como base la información suministrada por la Revista Dinero, en su edición No. 255 de Junio 9 del 2006, en donde se refleja el comportamiento financiero de las 5000 empresas más grandes del país.

Los análisis esta hecho según Los Informes financieros del año 2005, presentados por las diferentes empresas a la superintendencia de sociedades.

- **Análisis según las ventas:** PetroCasinos S.A. se encuentra ubicada en el puesto número 9 entre 11 empresas del sector evaluadas dentro de las 5000 empresas más grandes de Colombia. Esto me permite ver que la competencia esta abarcando gran parte del mercado, y que la empresa puede seguir creciendo.

El resumen general de ventas en el sector durante el año anterior es analizado en el Tabla 1.

Tabla 1 : Análisis de Ventas

Posicionamiento	Empresa	Valor Ventas Año (En miles)
1.	Sodhexo Colombia	133.915
2.	Proveemos	83.123
3.	Casalimpia	64.312
4.	Internacional de Negocios	49.928
5.	Catering de Colombia	46.583
6.	Salamanca Alim. IND.	35.645
7.	Servicios Daza	25.023
8.	Big Company Services	17.189
9.	PetroCasinos S.A.	13.824
10.	Dialimentos	8.415
11.	Restaurante La Vianda	7.630

Fuente: Revista Dinero. Edición Junio 9 de 2006. No. 255

- **Análisis según los activos de las empresas:** Con base en los mismos informes se pudo establecer que PetroCasinos S.A. se encuentra ubicada en el puesto número 9, como lo muestra el Tabla 2.

Tabla 2 : Activos de la Empresa

Posicionamiento	Empresa	Valor Activos (En miles)
1.	Sodhexo Colombia	27.900
2.	Proveemos	25.445
3.	Internacional de Negocios	23.853
4.	Casalimpia	22.104
5.	Catering de Colombia	18.812
6.	Salamanca Alim. IND.	10.502
7.	Servicios Daza	9.228
8.	Big Company Services	8.010
9.	PetroCasinos S.A.	7.635
10.	Dialimentos	3.966
11.	Restaurante La Vianda	2.674

Fuente: Revista Dinero. Edición Junio 9 de 2006. No. 255

- **Análisis según el rendimiento del patrimonio de las empresas en el 2005:** Con base en los mismos informes se pudo establecer que PetroCasinos S.A. se encuentra ubicada en el puesto número 7, como se puede ver en el Tabla 3, con un rendimiento del patrimonio del 3,2% , se observa el nivel de rendimiento de la unidad neta sobre el patrimonio puede mejorar ya que la competencia esta teniendo un mejor rendimiento.

Tabla 3 : Rendimiento del Patrimonio

Posicionamiento	Empresa	Utilidad Neta/ Patrimonio (%)
1.	Big Company Services	50,7
2.	Sodhexo Colombia	49,6
3.	Restaurante La Vianda	26,7
4.	Internacional de Negocios	24,8
5.	Casalimpia	14,1
6.	Salamanca Alim. IND.	6,4
7.	PetroCasinos S.A.	3,2
8.	Servicios Daza	1,9
9.	Dialimentos	1,8
10.	Proveemos	-4
11.	Catering de Colombia	-15,8

Fuente: Revista Dinero. Edición Junio 9 de 2006. No. 255

- **Variación en Ventas de las empresas en el año 2005 con respecto al año anterior:** Con base en los informes se pudo establecer que PetroCasinos S.A. se encuentra ubicada en el puesto número 8, según la tabla 4, lo que me dice que la competencia esta creciendo mas y que por consiguiente esta cubriendo el mercado con mayor rapidez. Las dos últimas empresas en el cuadro no registran datos, debido a que los años anteriores no figuraban entre las 5000 empresas más grandes del país.

Tabla 4: Variación en Ventas

Posicionamiento	Empresa	Variación Ventas Año (En %)
1.	Catering de Colombia	35,3
2.	Proveemos	27,4
3.	Casalimpia	26,5
4.	Internacional de Negocios	16,1
5.	Salamanca Alim. IND.	14,9
6.	Sodhexo Colombia	14,2
7.	Servicios Daza	13,4
8.	PetroCasinos S.A.	8,3
9.	Big Company Services	-7,3
10.	Restaurante La Vianda	n.d
11.	Dialimentos	n.d

Fuente: Revista Dinero. Edición Junio 9 de 2006. No. 255

- **Matriz del Perfil Competitivo.**

Una Industria es un grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutos cercanos. En el curso de la competencia, estas empresas se influyen mutuamente. Por lo regular, las industrias incluyen una rica combinación de estrategias competitivas que las compañías emplean en la búsqueda de la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio.²³

El Análisis de la competencia se realiza con cada una de las empresas con las que Petrocasinos S.A compite en forma directa. Este análisis es de gran importancia, sobre todo para las empresas que se enfrenta a competencia poderosa, como es el caso de Petrocasinos S.A, en donde alguno de sus rivales son multinacionales .

²³ Administración estratégica. Conceptos de competitividad y globalización, tercera edición

Las empresas de servicio como Petrocasinos S.A logran aumentar su volumen de venta, mediante la presentación de propuestas de trabajo o licitaciones, en los diferentes empresas u organismos que lo soliciten. Actualmente y gracias a la ley 80 de 1993 en donde se obliga a todas las entidades del estado a subcontratar por medio de licitación publica o contratación directa, dependiendo del monto del contrato, se ha aumentado la demanda de servicios en el panorama nacional.

Es por eso que el tamaño del mercado para las empresas del sector a aumentado, y es importante conocer la participación que estas tienen, al igual que la competitividad de precios como factor determinante en la adjudicación de los contratos.

La capacidad financiera como soporte para la rápida respuesta al mercado y la calidad del producto son otros factores claves de éxito en el sector de servicios de alimentación y aseo

Dentro de estas Licitaciones, las entidades cada día son más exigentes, y es por esto que es importante evaluar la capacidad de cumplimiento de alguno de los requisitos técnicos al igual que cumplimiento de las especificaciones del contrato como señal de permanencia y reconocimiento.

A continuación en la Tabla 5 encontraremos las empresas que Petrocasinos S.A considera como su competencia directa.

Tabla 5: Matriz del Perfil Competitivo.

Factores Críticos Para El Éxito	Peso	Petrocasinos		Comp1		Comp2		Com3	
		Calif	Peso Pond	Calif	Peso Pond	Calif	Peso Pond	Calif	Peso Pond
Participación en el mercado	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Competitividad de precios	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Posición Financiera	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Calidad del Servicio	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Cumplimiento de Requisitos Técnicos	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Cumplimiento de Condiciones Específicas	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Total	1		3,1		3,3		2,9		3,2

Fuente: Comité Gerencial, Vademécum Económico 2005.

Calificación: 1 (bajo), 2 (medio-bajo), 3 (medio-alto), 4 (alto)

- Organización: Petrocasinos S.A.
- Comp 1: Internacional de Negocios
- Comp 2: Servicios Daza
- Comp 3: Catering de Colombia
- Calif: Calificación
- Peso Pond: Peso ponderado.

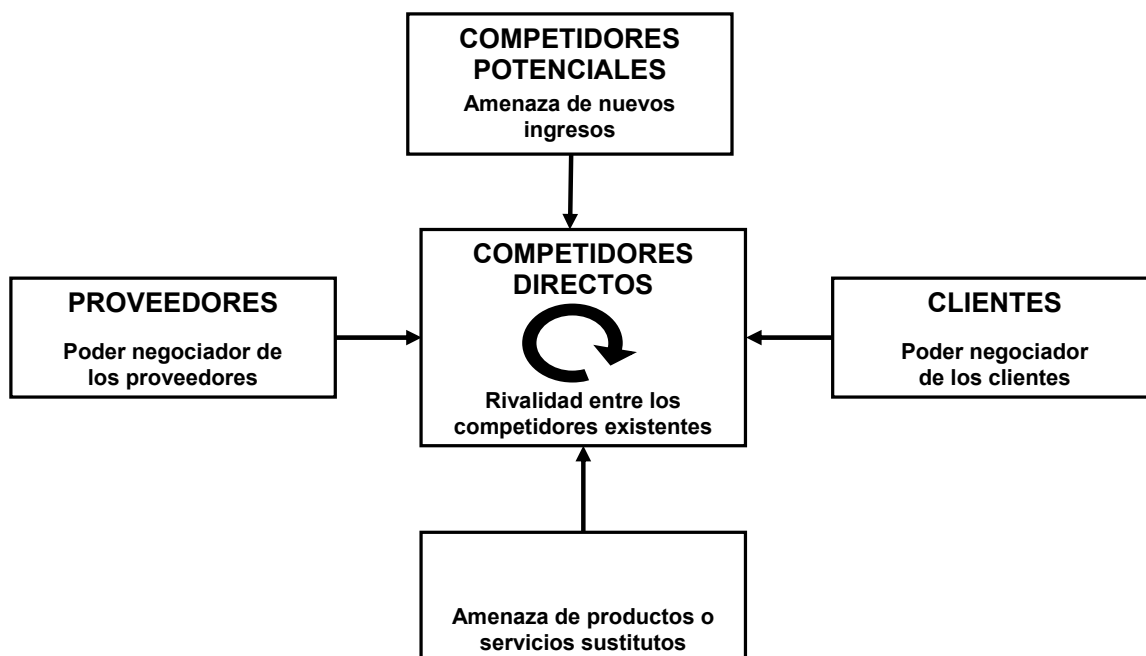
Como señala el total ponderado la empresa Internacional de Negocios con un promedio de 3,3 es la mas fuerte, seguida por Catering de Colombia, dejando en tercer lugar a Petrocasinos S.A.

Petrocasinos debe fortalecer su participación en el mercado, ya que su competencia tiene una mayor fortaleza en este factor. También debe mejorar el cumplimiento de requisitos técnicos buscando las nuevas certificaciones requeridas como lo es el certificado HACCP, necesario para la participación en algunos contratos en los que actualmente opera la competencia.

4.1.3 Análisis del Sector.

Para Realizar el análisis del sector el grupo de estrategias identifico las principales fuerzas competitivas que poseen un gran impacto sobre la empresa, teniendo como base los análisis externos ya evaluados se tomaron los modelos de Michael Porter: las cinco fuerzas de Porter y el Diamante Competitivo.

- Las 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

Con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico, el grupo de estrategias evaluó los factores planteados por Porter dentro de las cinco fuerzas, por medio de una encuesta la cual mostró los siguientes resultados.

Ver Anexo 3: Encuesta empresarial, Cinco Fuerzas Porter

- **El ingreso potencial de nuevos competidores:** La posibilidad de entrada de nuevas firmas al mercado son bajas; debido a las altas exigencias de las empresas contratantes en cuanto a experiencia y solidez de las organizaciones; los requisitos mínimos exigidos por las compañías, en las licitaciones de alimentación y aseo son cada vez mayores, en búsqueda de garantizar cumplimiento, calidad y buen servicio. Por esta razón las empresas nuevas que han incursionado al mercado como Sodhexo y Compax, son multinacionales que han ingresado al sector por medio de la compra de empresas ya existentes en el país.

Otras empresas que han incursionado, no han sobrevivido por las grandes exigencias de las empresas contratistas.

- **La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales:** La intensidad de rivalidad entre los competidores es alto, debido a el alto numero de competidores que día a día se fortalecen gracias al crecimiento del la industria, dejando a el valor de la oferta como único factor determinante en muchos casos, generando una guerra de precios, con altas exigencias de las empresas contratantes, y bajos presupuestos.

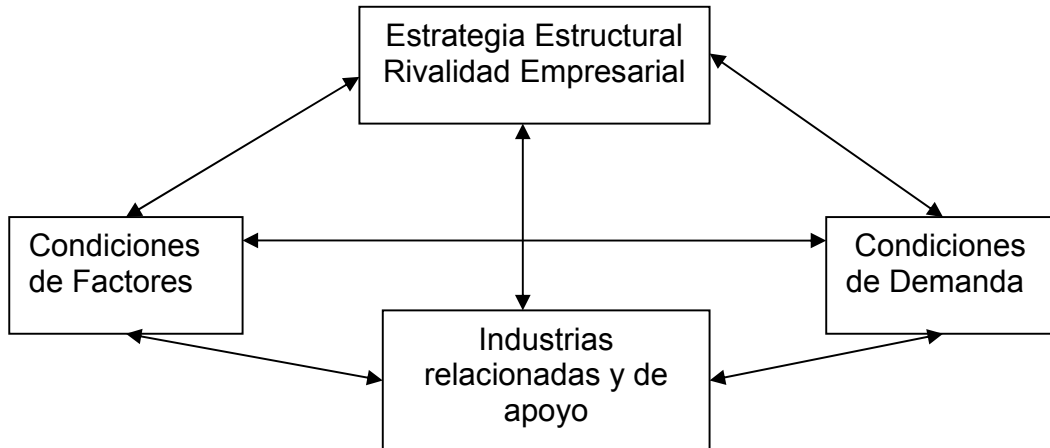
- **La presión de productos sustitutos:** La posibilidad de productos sustitutos en el área de casinos para empresas petroleras o industriales es muy bajo, debido a que la prestación del servicio es personalizada y los productos sustitutos como comida enlatada ó precocida no satisfacen las necesidades de los consumidores ni llenan sus expectativas, además de presentar un mayor aumento en costos.

- **El poder de negociación que ejercen los proveedores:** El poder de negociación con los proveedores se encuentra en un termino medio en donde la organización y el proveedores se ven beneficiados. El proveedor accede a conceder créditos de pago, y a localizar las mercancías en el sitio requerido, a cambio de la fidelidad de la organización, en algunos casos se negocia con el poder de compra, se hace sobre descuentos, compras en escala para disminuir costos, o algunas medidas que pueden estar sujetas a cambiar por disminución en los costos de producción.

- **El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores:** El poder de negociación con los clientes es bajo, ya que son ellos quienes establecen los términos en los pliegos de condiciones, en donde después de presentada y aprobada la propuesta no se pueden cambiar los términos establecidos.

Solo en algunos casos en donde la contratación es directa las empresas llegan a un acuerdo, pero este caso se presenta muy pocas veces.

- **Diamante Competitivo de Porter**



Fuente: PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Javier Vergara Editor, 1991

De igual manera que con el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el grupo de estrategias evaluó los factores planteados por Porter dentro del Diamante Competitivo, analizando el ambiente competitivo del sector económico Colombiano.

- **Condiciones de los Factores:** Las Condiciones de los Factores hace referencia a la posición de un país con respecto a los factores de producción necesarios para que las empresas de los diferentes sectores industriales de un país, puedan desarrollar sus actividades básicas. Dichos factores se podrían clasificar de la siguiente manera.²⁴

²⁴ PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 1991.

a. Factores Básicos:

- I. **Recursos físicos:** Los recursos físicos tales como la tierra, el agua, los yacimientos de minerales, las reservas madereras, las fuentes de energía, en Colombia son abundantes y suficientes para el país, y gracias a estos la compañía a podido permanecer en la prestación del servicio a empresas petroleras, estos recursos favorecen a la compañía brindando oportunidades indirectas.
- II. **Situación geográfica:** La posición de Colombia hasta el momento no ha influido en la compañía ya que solo se ha desempeñado dentro del territorio Colombiano.
- III. **Clima:** Las condiciones climatológicas Colombianas favorecen a la compañía, brindándole facilidad en la adaptación del personal en la zona de trabajo, por ser constante y sin cambios bruscos en los periodos del año al igual que a la producción agrícolas.
- IV. **Mano de obra:** La mano de obra en Colombia es muy barata y fácil de conseguir debido a el desempleo y las condiciones económicas del país, además la calidad de la educación es buena y la mano de obra calificada es cada vez mayor, logrando tener fácil acceso a esta.
- V. **Capital:** Las disponibilidad y acceso al capital para la compañía en el país es buena gracias al respaldo que a adquirido con el tiempo, aunque las condiciones de tasas no son muy alentadoras ni favorables.

b. Factores Avanzados

- I. **Personal:** Debido a la naturaleza de los servicios prestados por la compañía y cumpliendo con las exigencias de los contratistas, es requerido un alto grado de especialización en el desempeño de las diversas tareas, tanto en la parte administrativa como en la operativa, Debido al panorama social, y económico del país es posible contar con personal calificado en el momento requerido, para cada una de las áreas; algunas veces se presentan problemas pues los contratistas imponen personal que no cumple con el perfil deseado.

- II. **Convenios con Instituciones de Investigación:** En el país no se cuenta con un apoyo significativo hacia la investigación por parte del estado, aun así las universidades buscan incentivar a la investigación, y contribuyen en la solución de problemas del entorno, en Petrocasinos S.A, se ha contado con el apoyo de universidades como la UIS, UNAB, Pontificia y UCC, como de de otras entidades educativas como SENA las cuales le han brindado apoyo a la organización en proyecto de investigación así como en practicas empresariales que contribuyen a la mejora y al aporte de ideas innovadoras

- III. **Tecnología de Producción:** Cada día la tecnología avanza más y mas, los países y las empresas las requieren en busca del mejoramiento de los procesos y Colombia no ha sido la excepción. En el sector de servicios de alimentación y aseo no son muchas las tecnologías que se puedan implementar, pero en los procesos administrativos, la tecnología a permitido un control y un manejo mas fácil y rápido por medio de software desarrollados para cada área, Internet, medios de comunicación entre otras.

- **Condiciones de la Demanda²⁵**: Las condiciones de la demanda en un país tienen una influencia positiva o negativa sobre la posibilidad de que las empresas puedan ser competitivas de cara a la globalización.

Los aspectos más significativos para estudiar dichas condiciones son:

- a. **Estructura Segmentada de la Demanda**: Es importante que las empresas agrupen a sus clientes de consumo y a los organizacionales con el fin de establecer su estrategia de negocio. Petrocasinos S.A se desempeña principalmente en dos sectores como son alimentación y aseo. El área de alimentación en Colombia se encuentra segmentada de muchas maneras, pero la organización se encuentra específicamente en el segmento de consumo masivo, en las instalaciones del cliente, en el área de aseo se encuentra en el segmento de aseo industrial que no requiera trabajos especializados.
- b. **Compradores Entendidos y Exigentes**: Muchos de los clientes de Petrocasinos S.A., son multinacionales que exigen condiciones de calidad, características y atención de los servicios guiados por los parámetros internacionales, por esta razón y con el fin de mantenerse en el mercado, la empresa debe cumplir con los requisitos y prepararse oportunamente para futuros requerimientos

²⁵ Hitt, Ireland, Hoskisson, "Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización" Internacional Thomson Editores 2001.

c. Número de Compradores Independientes: En el sector alimentación, las exigencias y condiciones de los clientes, cambian de un contrato a otro, por lo que se hace necesario cumplir con estas en el momento de ofertar en una licitación. El número de empresas de los diferentes sectores que requieren de nuestros servicios es alto, es decir sobre pasa en gran cantidad la capacidad total de cubrimiento de la empresa, sin embargo el número de clientes con contratos de gran tamaño son pocos, por lo que es necesario cumplir con la totalidad de sus requerimientos en busca de una posible participación en estos.

d. Tasa de Crecimiento de la Demanda Interior: La demanda interior en el sector de servicios, tiende a tener un incremento debido a la especialización de las empresas, desprendiéndose de tareas que difieren con el fin de estas, pero que son necesarias en el desarrollo de su labor, como lo es el servicio de aseo y alimentación.

- **Industrias Relacionadas y de Apoyo:** En el sector de los servicios, el momento de la verdad, esta representado en el contacto con el cliente, es por eso que el talento humano es factor clave y es quien da la imagen final de la empresa, pero en el proceso previo a la prestación del servicio existen otras empresas que apoyan el proceso logístico y que son el soporte para el resultado final

- **Estrategia Estructura Y Rivalidad De Las Empresas Domésticas**

Se refiere al contexto en el cual se crean y gestionan las empresas, así como la dinámica competitiva en su sector. Aspectos claves a ser analizados son:

- a. Estrategia estructura y rivalidad de las empresas domésticas:**
En Petrocasinos S.A. la dirección y los trabajadores están en una constante interacción en busca de propiciar una respuesta positiva a las decisiones en términos de capacidad para la mejora y la innovación.
- b. Metas:** Las metas personales de los trabajadores, debe coincidir con las de la organización, por eso en Petrocasinos S.A se busca difundir su misión y su visión dentro de sus trabajadores, y hacer que las vivencien.
- c. Rivalidad Doméstica:** La rivalidad de las empresas de servicio de alimentación y aseo en el país se centra principalmente en precio y calidad del servicio, haciendo que las empresas del sector sean cada vez más productivas y eficientes con sus recursos
- d. Formación De Nuevas Empresas:** La incursión de nuevas empresas en el sector de servicios de alimentación y aseo es cada vez más difícil, debido a las exigencias y requerimientos de las empresas contratantes, en cuanto experiencia, certificados, capacidad económica etc.

4.1.4 Análisis del perfil de las oportunidades y amenazas en el medio POAM.

Una vez establecido el posicionamiento de la empresa en el sector, el grupo gerencial se reúne para detectar las oportunidades y amenazas con que cuenta la empresa en el entorno. Se identifican los elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para la organización, lo mismo que los elementos sobre los cuales se puede apoyar la empresa para contribuir con su éxito sobre las demás vinculadas al sector.

El comité de Gerencia se reunió en varias ocasiones y basados en los resultados anteriores, en las licitaciones presentadas el año anterior, y el aporte que da la experiencia y experticia de sus integrantes, con relación a los segmentos demográficos, económicos, políticos, sociocultural y tecnológicos en los cuales se desarrolla el país, así como también los factores Industriales y competitivos en los que se desenvuelve la empresa; los ejecutivos de la empresa encontraron las Amenazas y Oportunidades que se clasificaron en la matriz POAM.

- **Elaboración de la matriz POAM.** ²⁶

Una vez detectadas las Amenazas y Oportunidades los estrategas seleccionaron las áreas de análisis y las dividieron en económicas, políticas, sociales, tecnológicas, competitivas y geográficas. Para la evaluación de las oportunidades, amenazas y el grado de impacto de estas sobre la empresa se utiliza los siguientes parámetros

Puntos: 3 (alto), 2 (medio), 1 (bajo)

- **Factores económicos:** Son los relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios tanto a nivel nacional como internacional. Ver Tabla 6.

²⁶ Metodología: Jairo Amaya Amaya, Planeación y Estrategia. Universidad Santo Tomas. 2005

Tabla 6: Calificación de los Factores Económicos

I. FACTORES ECONOMICOS		OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO		PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1	Tendencia hacia el outsourcing por modernización de las empresas contratantes.	3		3
2	Demanda de servicios insatisfecha en algunos segmentos del mercado.	2		2
3	Política de austeridad de las empresas contratantes.		3	3
4	Nuevos impuestos del gobierno y políticas tributarias.		2	2
5	Demora en la recuperación de la cartera.		2	2
6	Internacionalización de la Economía	2		2
7	Cumplimiento de la norma ISO 9001, en la prestación de servicio.	2		2
		43%	33%	76%

Fuente: Comité de Gerencia PetroCasinos S.A.

- **Factores Políticos:** Se refieren al uso o asignación del poder en el gobierno nacional, departamental, local y los órganos de representación y decisión política. Ver Tabla 7.

Tabla 7: Calificación de los Factores Políticos

II. FACTORES POLITICOS		OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO		PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1	La política gubernamental de nuevos proyectos de explotación y producción de campos petroleros.	2		1
2	Las expectativas del nuevo gobierno, por el manejo de la economía, el aspecto social y la política general.		2	1
3	Apoyo del estado a proyectos de producción agrícola.	3		3
4	Políticas de negociación con grupos armados.		3	3
5	Reforma del decreto 3075 donde se exige a las empresas productoras de alimentos, tener servicio de comedor interno para sus empleados.	2		1
6	Políticas de privatización de entidades del gobierno.	2		2
		50%	28%	61%

Fuente: Comité de Gerencia PetroCasinos S.A.

- **Factores Sociales.** Son los que afectan el modo de vivir de las personas, la situación de orden público en el que se desenvuelve el país e incluso los valores éticos de la sociedad. Ver Tabla 8

Tabla 8 : Calificación de los Factores Sociales

III. FACTORES SOCIALES		OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO		PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1	Oferta de mano de obra calificada	2		1
2	Políticas de inversión social y desarrollo		3	2
3	Políticas gubernamentales con programas de apoyo social de nutrición.	3		3
		56%	33%	67%

Fuente: Comité de Gerencia PetroCasinos S.A.

- **Factores Tecnológicos:** Son los relacionados con el desarrollo de maquinaria especializada en el sector, herramientas, materiales y procesos. Ver Tabla 9

Tabla 9 : Calificación de los Factores Tecnológicos

IV. FACTORES TECNOLOGICOS		OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO		PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1	Nuevos sistemas de comunicación.	3		3
2	Facilidad de acceso a la tecnología en el campo industrial.	3		1
		100%	0%	67%

Fuente: Comité de Gerencia PetroCasinos S.A.

- **Factores Competitivos.** Son los que están determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio. Ver Tabla 10.

Tabla 10: Calificación de los Factores Competencia

V. FACTORES COMPETENCIA		OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO		PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1	Ingreso al país de compañías multinacionales especializadas en la prestación del servicio de alimentación.		3	2
2	Competencia desleal.		3	3
3	Crecimiento y fortalecimiento de la competencia.		3	3
4	Alianzas estratégicas.	3		1
5	Nuevas Políticas de contratación del sector privado y estatal.		3	3
6	Perdida de participación en el mercado.		3	3
7	Nuevos requerimientos por parte de los clientes.		2	3
8	Convenios con empresas del sector.	2		2
9	Cambios en los sistemas actuales de contratación.	2		3
		26%	63%	85%

Fuente: Comité de Gerencia PetroCasinos S.A.

- **Factores Geográficos.** Están relacionados con la ubicación en el territorio, la topografía, los climas y los recursos naturales. Ver Tabla 11.

Tabla 11: Calificación de los Factores Geográfico.

V. FACTORES GEOGRAFICOS		OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO		PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1	Dificultad de transporte de materias primas, para algunos campos.		2	1
2	La reactivación del sector Petrolero, especialmente en el área del Magdalena Medio.	2		3
		17%	17%	33%

Fuente: Comité de Gerencia Petrocasinos S.A.

○ **Conclusiones de los Factores**

Tabla 12: conclusión de Factores

	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
I. FACTORES ECONOMICOS	43%	33%	76%
II. FACTORES POLITICOS	50%	28%	61%
III. FACTORES SOCIALES	56%	33%	67%
IV. FACTORES TECNOLOGICOS	100%	0%	67%
V. FACTORES DE COMPETENCIA	26%	63%	85%
VI. FACTORES GEOGRAFICOS	17%	17%	33%
	49%	29%	65%

Fuente: Comité de Gerencia PetroCasinos S.A.

- ❖ De las anteriores tablas se puede concluir los factores de competencia son los que mayor impacto tienen en la organización, con un alto grado de amenaza y baja oportunidad.
- ❖ Los factores tecnológicos son una oportunidad para la organización, por lo cual la empresa debe aprovechar y convertirlos en ventaja competitiva.
- ❖ Los factores geográfico tiene un bajo impacto sobre la organización, y tanto la amenaza como la oportunidad que generan son bajas.
- ❖ Los factores del entorno tiene un impacto significativo sobre la organización, brindando oportunidades para esta mayores que las amenazas.

4.2 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO INTERNO

Después de hacer un análisis externo, que nos permite comprender lo que podremos hacer en el mercado, la forma como debemos llegar y movernos en este; Ahora analizaremos el ambiente interno de la empresa, en donde buscaremos comprender las acciones que nos permite tomar los recursos, las capacidades y aptitudes como fuente de ventajas competitivas.

Una buena combinación de captación de oportunidades en el mercado, con lo que la empresa puede hacer como ventaja competitiva, permite el desarrollo del propósito estratégico, una misión estratégica, y la formulación de las estrategias.

4.2.1 Análisis de la Cadena de Valor.



Michael Porter propuso el concepto de "cadena de valor" para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva (liderazgo en costo, diferenciación) en aquellas actividades generadoras de valor.

- **Actividades Primarias.**

Son aquellas que tienen una relación directa con el desarrollo del producto y/o servicio, su comercialización y los servicios de postventa, estas son:

- **Logística de entrada:** Dentro de esta actividad se encuentra la recepción, almacenaje, control de inventarios, transporte, devoluciones.
 - a. **Recepción:** La recepción de materias primas, herramientas y utensilios y papelería necesaria en el flujo de la información de trabajo en Petrocasinos se da de dos formas definidas como es en la bodega principal, donde se centraliza la mayoría de las operaciones logísticas, y en cada uno de los campamentos de trabajo. Dicho proceso se lleva a cabo de forma establecida en el manual de calidad de la empresa, se debe realizar el registro de las entradas, y la debida verificación del producto recibido por la persona asignada. Este proceso ocurre de proveedor a bodega principal, de bodega principal a campamento, de proveedor a campamento y de campamento a bodega principal.

- b. Almacenaje:** El almacenaje en la empresa se divide en materias primas, equipos y utensilios. En las materias primas el tiempo de almacenamiento es corto es decir que los productos son de alta rotación, debido a que estos son pocos perdurables, es por esto que se cuenta con una bodega con las debidas adecuaciones, aunque muchas veces la capacidad de almacenamiento de productos congelados no satisface lo requerido y la empresa se ve en la necesidad de disminuir el tiempo de almacenaje de estos incurriendo mayores gastos. Para el almacenamiento de equipos y utensilios se cuenta con otra bodega en la sede principal, destinada para esto, organizada y adecuada para el almacenaje y reparación de algunos de estos. El Almacenamiento en los campamentos de trabajo se da de forma similar en proporción a la cantidad de servicios suministrados.
- c. Control de Inventarios:** En la sede principal el control de inventarios se hace mensualmente, verificando los datos del sistema contable con las existencias, de igual forma, cada campamento debe enviar un control mensual a la sede principal con las existencias, en donde se contrasta con lo registrado en el sistema.
- d. Transporte:** El transporte de materias primas, equipos y utensilios, en la bodega principal ocurre de manera continua, ya que para la mayoría de campamentos se envían suministros de manera semanal y quincenalmente, de igual manera en cada campamento es necesario contar con un medio de transporte que facilite el proceso logístico con los proveedores del sector, por esto la empresa cuenta con camiones de alta capacidad para apoyar el proceso de la bodega principal a los campamentos, y con camionetas en los sitios que lo requieren.

e. Devoluciones: Las devoluciones se dan en su mayoría al terminar un contrato. Cuando esto sucede, se realiza el inventario de materias primas, equipos y utensilios, y se envían a la bodega principal para su debido almacenamiento.

- **Operaciones:** Las Operaciones se refiere a todos los procesos necesarios para la transformación de insumos en productos y/o servicios finales. (Procesos productivos).

Para los servicios que presta Petrocasinos S.A los procesos productivos se dan dependiendo a lo pactado con el contratista. En el área de aseo, se define el proceso y se hace de forma repetitiva bajo lo planeado en la propuesta presentada por la empresa al participar en la consecución del contrato, en el área de alimentación el proceso se planea quincenalmente en cada campamento, el supervisor elabora el ciclo de menú junto con el cheff, el cual luego es aprobado por el interventor del contrato, con base en este se establece el proceso a seguir diariamente.

- **Logística de Salida:** Es el Manejo de producto terminado (almacenaje de productos terminados, despacho, programación y transporte de entregas).

En el servicio de Aseo la entrega del producto final esta referenciado en el momento de la verdad con el cliente durante la prestación del servicio, es por eso que la empresa capacita a sus empleados, para que estos con su trabajo logren satisfacer las necesidades del cliente, En el servicio de alimentación de igual manera la atención es muy importante pero en este si se cuenta con un producto diferente todos los días en cada campamentos el cual se elabora teniendo en cuenta los gustos y exigencias del consumidor final, al igual que lo pactado con el cliente.

- **Marketing y ventas:** Son las actividades dirigidas a inducir y facilitar a los compradores el proceso de compra (promoción, fuerza de ventas, canales de distribución, cotizaciones, políticas de precios)

El Marketing y venta de los servicios prestados por la empresa, es realizada directamente por la gerencia, la empresa regularmente es invitada a participar en los procesos licitatorios con las empresas en donde a posicionado su imagen y su buen servicio, mas sin embargo, la empresa considera que es necesario mejorar el proceso actual y buscar nuevos clientes mediante una persona especializada en el tema.

- **Servicio de post-venta:** El servicio post-venta son las actividades posteriores a la venta orientadas a mantener o aumentar el valor del producto (instalación, atención de reclamos, garantías, entrenamiento en el uso, repuestos, adaptaciones)

Para un mejor servicio la empresa implementa inspecciones planeadas, auditorias de calidad, encuestas de satisfacción, y en el área de alimentación, la empresa programa a los campamentos visita de nutricionistas que realizan revisión nutricional del menú, consultas, capacitaciones y charlas nutricionales a los clientes; también se realizan muestreos microbiológicos que aseguran la calidad del producto, y se aplican las buenas practicas de manufactura.

- **Actividades Secundarias.**

Cumplen la función de proveer apoyo, no sólo a las actividades primarias, también entre si. Están compuestas por:

- **Adquisiciones:** Las Adquisiciones se refieren a la evaluación y selección de proveedores, negociación y calidad de los insumos.

En Petrocasinos S.A., las adquisiciones son manejadas por la subgerencia cuando son equipos y utensilios, y las materias primas son adquiridas por el departamento de compras.

En la compra de equipos y utensilios se solicitan cotizaciones de varios proveedores, las cuales son evaluadas y aprobadas por la subgerencia, buscando conseguir el producto que mejor satisfaga los requerimientos, manteniendo la relación precio-calidad.

En la compra de materias primas se han seleccionado varios proveedores para cada producto, esta selección se realiza en base a evaluaciones con factores como precio, calidad, trazabilidad, crédito y capacidad registrados en los formatos diseñados por el departamento de calidad. Los proveedores tienen la tarea de constante mente realizar pruebas microbiológicas a sus productos que aseguren la calidad de estos. La negociación con estos la realiza el jefe de compras, el cual se encarga de conseguir el mejor precio con el proveedor seleccionado, definiendo la cantidad a comprar, el periodo de compra, el crédito necesitado entre otros.

- **Tecnología:** Es el equipamiento, la automatización, el conocimiento experto y la investigación.

El equipamiento utilizado en la prestación de los servicios de aseo y alimentación, son los requeridos por el cliente en la licitaciones, necesarios para facilitar y mejorar el proceso productivo. También se cuenta con el equipamiento administrativo en la sede principal y en las oficinas de cada campamento.

La automatización en la prestación de servicio de aseo es muy poca, pero en los servicios requeridos se utilizan maquinas industriales para diversas labores. En el servicio de alimentación son requeridas maquinas de trabajo industrial, en algunos contratos en donde el volumen de servicios lo requiere.

El conocimiento experto es un recurso necesario en el proceso administrativo, y operativo, la empresa cuenta con personal altamente calificado para el desempeño de cada uno de las actividades.

La empresa desarrolla proyecto de investigación en el área de sistematización de los procesos, en busca de una mayor eficiencia y eficacia en el manejo de la información.

- **Manejo de recursos humanos:** Es el reclutamiento, la selección, el mantenimiento y el desarrollo del recurso humano.

El reclutamiento y selección del recurso humano en Petrocasinos S.A es realizado por el jefe de recurso humano, quien selecciona la hoja de vida de diferentes personas que cumplan con los requisitos del cargo, seguidamente realiza una entrevista personal a cada una de estas, y dependiendo del grado de responsabilidad del cargo se realiza una prueba psicológica a los aspirantes.

La empresa considera que debe reforzar su proceso de selección mediante un proceso mas estricto y definido que el actual.

Para el mantenimiento y desarrollo del recurso humano se realizan capacitaciones especializadas, charlas de motivación, celebraciones de fechas especiales, actividades deportivas entre otras.

- **Infraestructura Administrativa:** Dentro de estas actividades están las finanzas, la contabilidad, la gerencia general, los asuntos legales y las relaciones públicas.

Para el manejo de las finanzas en Petrocasinos S.A. existe la tesorería que es controlada por la subgerencia y esta conectada con el departamento de contabilidad, en estas actividades la empresa considera tener una debilidad en el área de facturación y cartera ya que estas funciones están delegadas en la secretaria de gerencia quien debido a sus otras funciones no tiene un contacto permanente con el cliente.

La gerencia general esta conectada con las relaciones publicas ya que dentro de las funciones de este esta la representación de la empresa. La gerencia y subgerencia de Petocasinos S.A están a cargo de sus socios fundadores quienes han estado a cargo de esta desde sus inicios.

Los asuntos legales están a cargo de un abogado quien da apoyo y representa a la empresa en los procesos que lo requiera.

4.2.2 Análisis de Recursos Estratégicos.

Los recursos estratégicos con los cuales cuenta la organización se dividen en recursos tangibles, intangibles y recurso Humano.

- **Recursos Tangibles.**

Los recursos Tangibles a su vez se dividen en recursos Físicos, Financieros y Tecnológicos.

- **Recursos Físicos:** Los recursos Físicos de la organización han sido adquiridos a través del tiempo, y a medida que esta ha ido creciendo, adaptándose a las necesidades.

Entre los recursos físicos de la organización se encuentran:

- ❖ Inmueble Oficina Principal
- ❖ Fincas Porcícola, avícola y Ganadera
- ❖ Automóviles
- ❖ Camiones
- ❖ Herramientas y utensilios de aseo
- ❖ Herramientas y utensilios de alimentación
- ❖ Herramientas y utensilios Administrativos
- ❖ Otros

Los Activos de Petrocasinos S.A. para el año 2005 fueron valorados en \$7.635 millones de pesos colombianos según el departamento de contabilidad de la organización.

- **Recursos Financieros:** Para realizar este análisis se tienen en cuenta los indicadores financieros, estos son herramientas que sirven para analizar la situación financiera de las compañías. Estos indicadores se determinan teniendo en cuenta los estados financieros más comunes como son el Balance General y el Estado de Resultados en donde se establecen las relaciones entre cuentas del mismo estado, los indicadores por si solos no tienen un significado por lo que se hace necesario la forma de comparación; el comité de gerencia de la organización analizó los siguientes indicadores financieros y emitió los siguientes conceptos:

Las cifras que vamos a analizar en cada uno de los indicadores están dadas en miles de pesos.

a. **Indicadores de Liquidez:** Con estos indicadores se midió la capacidad que tiene PetroCasinos S.A. para cancelar las obligaciones a corto plazo; Se determinó que pasaría si las empresas exigieran el pago inmediato de sus obligaciones a corto plazo.

❖ **Razón Corriente:**

La fórmula para determinar la razón corriente es:
$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Para el año 2005 la razón corriente fue de:
$$\frac{4,750,026}{1,618,878} = 2,93$$

Esto nos indica que por cada peso de deuda a corto plazo que tenga la empresa dispone de \$2,93 de respaldo o solvencia y liquidez para cubrir oportunamente sus deudas.

Realizando una comparación del 2005 con el 2004 encontramos que su capacidad de pago presenta un incremento en \$0,31 por cada peso que se deba:

Para el año 2004 la razón corriente fue de:
$$\frac{4,914,733}{1,878,829} = 2,61$$

❖ **Prueba Acida**

Prueba ácida es igual:
$$\frac{\text{Activo Corriente – Inventarios – Gasto Pagados Anticip.}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Para el año 2005 la prueba ácida fue de:
$$\frac{3,869,925}{1,618,878} = 2,39$$

Para el año 2005 la empresa contaba con una capacidad de \$2,39 por cada peso para cubrir los pasivos a corto plazo en forma inmediata sin recurrir a la venta de sus inventarios.

Comparando con el año 2004 encontramos que su capacidad de pago aumento en \$0,12 por cada peso:

Para el año 2004 la prueba ácida fue de:
$$\frac{4,257,566}{1,878,829} = 2,26$$

❖ **Solidez**

La formula para determinar la solidez es:
$$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

Para el año 2005 la solidez fue de:
$$\frac{7,635,365}{2,436,201} = 3,134$$

Esta razón indica que para el 2005 la empresa disponía de \$3,134 en activos por cada peso que adeudaba; Así que en determinado momento al vender todos sus bienes, dispondría de dinero suficiente para cubrir sus obligaciones siendo así una garantía para sus acreedores.

Comparando con el año 2004 la solidez de la empresa aumento en \$0,248 de respaldo sobre sus pasivos:

Para el año 2004 la solidez fue de:

$$\frac{7,299,117}{2,529,431} = 2,88$$

- b. **Indicadores de Endeudamiento:** Con estos indicadores se midió el grado de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa y el riesgo que corren estos, los dueños y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento de la empresa.

❖ **Nivel de endeudamiento**

La formula para determinar el nivel de endeudamiento es:

$$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

Para el año 2005 el nivel de endeudamiento fue:

$$\frac{2,436,201}{7,635,365} = 0,319$$

Lo que nos indica que por cada peso del activo de la empresa \$0,319 son de los acreedores mostrando una buena garantía para obtener mayores créditos de sus proveedores y bancos comerciales.

Esta razón disminuyo con respecto al año anterior ya que durante el 2005 se realizaron inversiones temporales; durante el año 2004 la empresa debía a sus acreedores \$0,346 por cada peso del activo así:

$$\text{Para el año 2004 el nivel de endeudamiento fue: } \frac{2,529,431}{7,299,117} = 0,346$$

❖ Concentración del endeudamiento a corto plazo

La formula para determinar la concentración del endeudamiento a corto plazo es igual:

$$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}} \times 100$$

$$\text{Para el año 2005: } \frac{1,618,878}{2,436,201} \times 100 = 66\%$$

Para el año 2005 el 66% del pasivo total tiene vencimiento a 1 año ó menos, mientras que para el año 2004 el 74% de sus obligaciones eran menores de 1 año; Este índice mejoro debido a la disminución en las obligaciones financieras.

Para el año 2004:

$$\frac{1,878,829}{2,529,431} \times 100 = 74\%$$

c. **Indicadores de actividad o rotación.**

Con ellos se midió la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos relacionando con la velocidad de recuperación del costo de los mismos, controlando la minimización de la inversión mediante los siguientes cálculos:

❖ **Rotación de Cartera**

La formula para determinar la rotación de cartera es:

$$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Promedio C x C}}$$

Para el año 2005 fue:

$$\frac{13,823,826}{1,562,683} = 8,84$$

Lo que nos indica que durante el 2005 la rotación de cartera se realizó 8,84 veces al año, lo que indica que la inversión es recuperada en mes y diez días aproximadamente.

d. **Indicadores de rendimiento o rentabilidad.**

Con estos indicadores se midió la efectividad de la administración para controlar los costos y los gastos y convertir las ventas en utilidades.

❖ **Margen bruta de utilidad**

La formula para determinar el margen bruto de utilidad es:
$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Para el año 2005: } \frac{1,280,613}{13,823,826} \times 100 = 9,2\%$$

Para el 2005 la utilidad bruta de la empresa fue del 9,2% mostrando una disminución en un 3,1% con respecto a la del año 2004 así:

$$\text{Para el año 2004: } \frac{1,579,785}{12,766,987} \times 100 = 12,37\%$$

❖ **Margen operacional de utilidad**

La formula para determinar el margen operacional de utilidad es:
$$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

Para el año 2005:
$$\frac{44,532}{13,823,826} \times 100 = 0,32\%$$

Para el 2005 la empresa obtuvo 0,32% de utilidad sobre los ingresos operacionales del periodo y los gastos administrativos, mostrando una notable disminución de las utilidades de la compañía durante el periodo y una disminución considerable de los 2 años en un 2,5% así:

Para el año 2004:
$$\frac{368,954}{12,766,987} \times 100 = 2,9\%$$

Se debe tener en cuenta que el margen operacional de utilidad en estos 2 años es muy bajo, y disminuyo de un año a otro, debido a una mala gestión en la licitación del contrato con Telecom, el cual le produjo una alta pérdida a la empresa durante el periodo de su ejecución.

❖ **Margen neto de utilidad:**

La formula para determinar el margen neto de utilidad es:
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Para el año 2005:
$$\frac{167,593}{13,823,826} \times 100 = 1,21\%$$

Las actividades del negocio durante el 2005 generaron una utilidad neta de 1,21% reflejando una disminución de las utilidades de la compañía con respecto al 2004 en 0,95% así:

$$\text{Para el año 2004: } \frac{275,796}{12,766,987} \times 100 = 2,16\%$$

❖ Rendimiento del patrimonio

La formula para determinar el rendimiento del patrimonio es:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Para el año 2005: } \frac{167,593}{5,199,164} \times 100 = 3,22\%$$

El porcentaje de utilidad de los aportes de los socios para el periodo 2005 es de 3,22% mostrando una disminución con respecto al año 2004 en donde estas fueron mayores en un 2,56%

$$\text{Para el año 2004: } \frac{275,796}{4,769,686} \times 100 = 5,78\%$$

- **Recursos Tecnológicos:** El recurso tecnológico requerido en el funcionamiento de la organización se centra principalmente en el utilizado en los procesos administrativo, como lo son los 23 computadores en la sede principal y 20 distribuidos en los sitios de trabajo al igual que los 40 equipos de comunicación. También se cuenta con los recursos tecnológicos requeridos por el cliente en la licitaciones, necesarios para facilitar y mejorar el proceso productivo como lo son maquinas picadoras, pela papas, marmita, licuadoras industriales, entre otros en el servicio de alimentación, y brilladoras industriales en el servicio de aseo.

- **Recursos Intangibles.**

Dentro de los recursos intangibles con los que cuenta la organización encontramos:

- ❖ La reputación que la organización a logrado en los 15 años de operación en el mercado colombiano.
- ❖ Certificación de Calidad ISO 9000:2000 desde el año 2003
- ❖ Manejo de software contable SIIGO, desarrollo de software para comunicación interna.
- ❖ Experiencia en el servicio de alimentación y aseo.
- ❖ otros

- **Recurso Humano**

Petrocasinos S.A. es una empresa prestadora de servicios, es por eso que el recurso humano es su principal recurso.

La organización para el primer semestre del año 2006 contó con un promedio de 450 empleados, con diferentes perfiles y profesiones que desempeñan su labor en diferentes lugares de Colombia.

La organización cuenta con el respaldo de su recurso humano, el cual se encuentra preparado para adaptarse a los cambios y la necesidad de rapidez de respuesta que requieren los contratistas.

4.2.3 Análisis de Capacidades Estratégicas

Una vez establecidos los estudios financieros en cuanto a la capacidad de la empresa, visto desde diferentes indicadores financieros, el grupo gerencial se reunió para detectar las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa. Se identificaron los elementos que pueden estar ocasionando vacíos que requieran corrección, lo mismo que los factores que han ayudado a que la empresa se encuentre en el nivel de posicionamiento actual.

El comité de gerencia se reunió en varias ocasiones y basados en los resultados financieros evaluados anteriormente, y sus aportes de ideas sobre la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y el talento humano; los ejecutivos de la empresa encontraron las Fortalezas y Debilidades.

- **Elaboración de la Matriz PCI: Perfil de Capacidad Interna.²⁷**

- **Capacidad Directiva:** Son las capacidades con que cuenta la alta dirección de la empresa para el manejo de los recursos. Ver Tabla 13.

²⁷ Metodología: Jairo Amaya Amaya, Planeación y Estrategia. Universidad Santo Tomas. 2005

Tabla 13: Calificación de la Capacidad Directiva

I. CAPACIDAD DIRECTIVA		FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO		PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1	Grupo gerencial con personas de alta capacidad para apoyar el proceso de dirección de la empresa.	3		3
2	Visión Gerencial retadora generando motivación y compromiso de toda la organización.	3		3
3	Responsabilidad social, mediante el cumplimiento de las normas legales, tributarias, ambientales, seguridad social y programas de solidaridad comunitaria en las áreas de influencia de la empresa.	3		2
4	Procesos administrativos basados en la planeación estratégica, como una nueva cultura organizacional y la disposición al cambio permanente.	3		3
5	Disposición para establecer y reforzar los sistemas de control, mediante las auditorías gerenciales.	3		1
6	Control y ejecución de los contratos de acuerdo a lo presupuestado.		2	2
7	Variación en las políticas internas		1	1
8	Soporte técnico especializado en proyectos administrativos con personal asesor de alta calidad humana y profesional.	2		3
9	No se define el compromiso y los indicadores para el desarrollo del cargo en el nivel de jefes de área y supervisores.		2	3
10	Crecimiento y fortalecimiento basados en la gestión coherente con los principios y valores como marco de referencia de todo el desempeño de la organización.	2		2
11	Procesos internos de la organización debidamente controlados y desarrollados de acuerdo a las políticas y los objetivos establecidos	2		1
		64%	15%	73%

- **Capacidad Competitiva.** Son las fortalezas y debilidades de las que depende la empresa para ser competitiva o no y liderar o no el mercado de los servicios que ofrece. Ver Tabla 14.

Tabla 14: Calificación de la capacidad competitiva

II. CAPACIDAD COMPETITIVA		FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO		PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1	Integración Vertical mediante el desarrollo y producción de insumos proteicos básicos en el servicio de alimentación.	3		2
2	Generación de un alto nivel de confianza hacia clientes, proveedores y entidades crediticias.	3		3
3	La capacidad , física instalada de la bodega principal, insuficiente para el cubrimiento de el crecimiento esperado		3	2
4	Capacidad de reacción en la instalación, montaje y desarrollo de la producción.	3		3
5	Centro de producción de alimentos que cumple con las normas legales, y las exigencias del mercado.	3		1
6	Amplio capacidad de crédito comercial, y registro de proveedores reconocidos.	3		3
7	No se cuenta con un sistema de medición de desempeño de las áreas claves de éxito, con indicadores que permitan evaluar el desempeño grupal e individual en toda la organización		2	2
8	Diferencias entre el interés del cliente y los de los consumidores del servicio.		3	3
9	Demora en el procesamiento de la información contable.		3	3
10	Debilidad en los procesos de mercadeo.		3	2
11	Sistema de gestión de la calidad certificado bajo la norma ISO 9001 versión 2000, en la prestación de todos los servicios.	3		3
12	Manejo de operaciones seguras con bajos indicadores de accidentalidad.	2		2
13	Alto nivel de satisfacción en clientes y usuarios de los servicios que presta la organización en los diferentes contratos	3		3
14	Amplio portafolio de productos, en el área de servicios y productos pecuarios de las unidades agrícolas.	2		2
15	Autonomía en el manejo de suministro de productos proteicos (huevos, carne de cerdo y res),	2		1
16	Bajo nivel de reposición de activos.		2	1
17	Procesos de comunicación interna poco dinámicos		2	2
18	Desmonte de proyectos actuales		2	1
19	Individualización y desarrollo de las unidades de servicio de alimentación y aseo.	2		3
20	Ampliación en la cobertura de sectores especializados, que requieren nuestros servicios específicamente el área clínica y hospitalaria.	2		3
21	Convenios y alianzas estratégicas con las universidades e instituciones UIS, UNAB, SENA mediante la vinculación de estudiantes practicantes, en el desarrollo de proyectos específicos para la organización.	1		2
		67%	35%	98%

Fuente: Comité de Gerencia PetroCasinos S.A.

- **Capacidad Financiera:** Comprende el conjunto de fortalezas y debilidades que marcan la pauta de la capacidad económica y de solvencia de la empresa. Ver Tabla 15.

Tabla 15: Calificación de la capacidad financiera

III. CAPACIDAD FINANCIERA		FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO		PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1	Remuneración justa y equitativa, de acuerdo a las condiciones de cada contrato.	1		2
2	Baja rentabilidad con lenta recuperación de la tasa de retorno para las altas inversiones en activos.		3	2
3	Recuperación de cartera con mayor plazo que el crédito de los proveedores, disminuyendo el capital de trabajo de la empresa.		3	2
4	Disminución en la utilidad total en el año 2005, por hacer un mal presupuesto, para la ejecución de algunos contratos.		3	3
		8%	75%	75%

Fuente: Comité de Gerencia PetroCasinos S.A.

- **Capacidad Tecnológica:** Califica la cantidad de recursos tecnológicos con que cuenta la empresa para el ejercicio de sus actividades. Ver Tabla 16.

Tabla 16: Calificación de la capacidad tecnológica

IV. CAPACIDAD TECNOLOGICA		FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO		PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1	Desarrollo tecnológico, uso de tecnología en los procesos de las unidades agrícolas de apoyo	1		1
2	Comunicación deficiente en algunos campamentos.		2	2
3	Desarrollo de una herramienta informática, para el manejo y control de las diferentes operaciones realizadas en la prestación del servicio.	2		2
4	Utilización de herramientas modernas para realizar la administración organizacional.	1		2
		33%	17%	58%

Fuente: Comité de Gerencia PetroCasinos S.A.

- **Capacidad de Talento Humano** Califica los recursos de personal y mano de obra con que cuenta la empresa para el ejercicio de sus actividades de producción y administración. Ver Tabla 17.

Tabla 17: Calificación de la capacidad del talento humano

V. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO		FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO		PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1	Alto compromiso del talento humano	3		2
2	No esta estipulado un proceso de selección de personal adecuado.		2	2
		50%	33%	67%

Fuente: Comité de Gerencia PetroCasinos S.A.

- Conclusiones de las Capacidades

Tabla 18: Conclusión de Capacidades

	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
I. CAPACIDAD DIRECTIVA	64%	15%	73%
II. CAPACIDAD COMPETITIVA	67%	35%	98%
III. CAPACIDAD FINANCIERA	8%	75%	75%
IV. CAPACIDAD TECNOLOGICA	33%	17%	58%
V. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	50%	33%	67%
	44%	35%	74%

- ❖ De las anteriores tablas se puede concluir que la capacidad competitiva tiene un alto impacto sobre la organización, con un mayor nivel de fortalezas que de debilidades, sin embargo debido al alto impacto que estas capacidades ejerce se debe tratar de reducir el porcentaje de debilidad.

- ❖ La capacidad financiera también presenta un alto impacto sobre la organización, y es esta la capacidad con mas bajo porcentaje de fortaleza y mas alto grado de debilidad, se debe tener en cuenta que la capacidad financiera se vio afectada en el 2005 debido a la perdida financiera ocasionada por una mala licitación en uno de los contratos de mas alto presupuesto manejados en este año, por eso la empresa debe fortalecer el área de licitación, evitando que esto vuelva a ocurrir.
- ❖ La capacidad directiva de la organización presenta el porcentaje mas bajo de debilidades, con un alto impacto sobre la organización.
- ❖ La capacidad de talento humano debe fortalecerse mas porque aunque el índice es un termino medio, en el área de servicio esta capacidad es muy importante.
- ❖ Las capacidades evaluadas tiene un alto impacto sobre la organización, y en general son mayores las fortalezas que las debilidades, sin embargo las estrategias de este proyecto deben orientarse a disminuir el índice de debilidades.

4.3 ANÁLISIS DOFA.

Después de analizadas todas las partes que conforman el DOFA; Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas los estrategas buscan acoplar las tendencias del medio y la situación interna de la organización que permitirán a la organización formular las estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Con base en la PCI y la POAM los estrategas seleccionaron aquellos puntos en los cuales se encontraban en un punto alto o medio, para desarrollar la hoja de trabajo DOFA, sin dejar por fuera ningún elemento clave.

Una vez llena la hoja de trabajo se hizo una selección de los factores claves de éxito que servirán para el análisis DOFA, estos factores deben escogerse sólo aquellos fundamentales para el éxito o fracaso de la empresa, basados en los impactos altos o medios. Ver Tabla 19 y 20.

Tabla 19 : DOFA Ponderado

FORTALEZAS		IMPACTO			OPORTUNIDADES		IMPACTO		
		A	M	B			A	M	B
1.	Grupo gerencial con personas de alta capacidad para apoyar el proceso de dirección de la empresa	x			1.	Tendencia hacia el outsourcing por modernización de las empresas contratantes.	x		
2.	Visión Gerencial retadora generando motivación y compromiso de toda la organización.	x			2.	Apoyo del estado a proyectos de producción agrícola.	x		
3.	Procesos administrativos basados en la planeación estratégica, como una nueva cultura organizacional y la disposición al cambio permanente.	x			3.	Políticas gubernamentales con programas de apoyo social de nutrición.	x		
4.	Soporte técnico especializado en proyectos administrativos con personal asesor de alta calidad humana y profesional.	x			4.	Nuevos sistemas de comunicación	x		
5.	Generación de un alto nivel de confianza hacia clientes, proveedores y entidades crediticias.	x			5.	Cambios en los sistemas actuales de contratación.	x		
6.	Capacidad de reacción en la instalación, montaje y desarrollo de la producción.	x			6.	Demanda de servicios insatisfecha en algunos segmentos del mercado.		x	
7.	Amplio capacidad de crédito comercial, y registro de proveedores reconocidos por su capacidad y calidad de	x			7.	Oferta de Mano de Obra Calificada		x	
8.	Sistema de gestión de la calidad certificado bajo la norma ISO 9001 versión 2000, en la prestación de todos los servicios que presta la organización.	x			8.	Internacionalización de la Economía		x	
9.	Alto nivel de satisfacción en clientes y usuarios de los servicios que presta la organización en los diferentes contratos	x			9.	Exigencia de los contratistas de la norma ISO 9001, en la prestación de servicio.		x	
10.	Individualización y desarrollo de las unidades de servicio de alimentación y aseo.	x			10.	Políticas de privatización de entidades del gobierno.		x	
11.	Ampliación en la cobertura de sectores especializados, que requieren nuestros servicios específicamente el área clínica y hospitalaria.	x			11.	Convenios con empresas del sector.		x	
12.					12.	La reactivación del sector Petrolero, especialmente en el área del Magdalena Medio.		x	

DEBILIDADES		IMPACTO			AMENAZAS		IMPACTO		
		A	M	B			A	M	B
1.	No se define el compromiso y los indicadores para el desarrollo del cargo en el nivel de jefes de área y supervisores.	X			1.	Política de austeridad de las empresas contratantes .	x		
2.	Diferencias entre el interés del cliente y los de los consumidores del servicio.	X			2.	Políticas de negociación con grupos armados.	x		
3.	Demora en el procesamiento de la información contable	X			3.	Competencia desleal .	x		
4.	Debilidad en los procesos de mercadeo	X			4.	Crecimiento y fortalecimiento de la competencia.	x		
5.	Disminución en la utilidad total en el año 2005, por hacer un mal presupuesto, para la ejecución de algunos contratos.	X			5.	Nuevas Políticas de contratación del sector privado y estatal	x		
6.	Control y ejecución de los contratos de acuerdo a lo presupuestado.		x		6.	Perdida de participación en el mercado.	x		
7.	No se cuenta con un sistema de medición de desempeño de las áreas claves de éxito, con indicadores que permitan evaluar el desempeño grupal e individual en toda la organización.		x		7.	Nuevos requerimientos por parte de los clientes.	x		
8.	Procesos de comunicación interna poco dinámicos		x		8.	Nuevos impuestos del gobierno y políticas tributarias		x	
9.	No esta estipulado un proceso de selección de personal adecuado.		x		9.	Demora en la recuperación de cartera.		x	
10	Recuperación de cartera con mayor plazo que el crédito de los proveedores, disminuyendo el capital de trabajo de la empresa.		x		10	Políticas de inversión social y desarrollo		x	
11	La capacidad , física instalada de la bodega principal, insuficiente para el cubrimiento de el crecimiento esperado		x		11	Ingreso al país de compañías internacionales especializadas en la prestación del servicio de alimentación.		x	
					12	Las expectativas del nuevo gobierno, por el manejo de la economía, el aspecto social y la política general.			x
					13	Dificultad de transporte de materias primas, para algunos campos.			x

Tabla 20: Matriz DOFA para la Formulación Estratégica.

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1. Grupo gerencial con personas de alta capacidad para apoyar el proceso de dirección de la empresa		1. No se define el compromiso y los indicadores para el desarrollo del cargo en el nivel de jefes de área y supervisores.	
		2. Visión Gerencial retadora generando motivación y compromiso de toda la organización.		2. Diferencias entre el interés del cliente y los de los consumidores del servicio.	
		3. Procesos administrativos basados en la planeación estratégica, como una nueva cultura organizacional y la disposición al cambio permanente.		3. Demora en el procesamiento de la información contable	
		4. Soporte técnico especializado en proyectos administrativos con personal asesor de alta calidad humana y profesional.		4. Debilidad en los procesos de mercadeo	
		5. Generación de un alto nivel de confianza hacia clientes, proveedores y entidades crediticias.		5. Disminución en la utilidad total en el año 2005, por hacer un mal presupuesto, para la ejecución de algunos contratos.	
		6. Capacidad de reacción en la instalación, montaje y desarrollo de la producción.		6. Control y ejecución de los contratos de acuerdo a lo presupuestado.	
		7. Amplio capacidad de crédito comercial, y registro de proveedores reconocidos por su capacidad y calidad de productos suministrados.		7. No se cuenta con un sistema de medición de desempeño de las áreas claves de éxito, con indicadores que permitan evaluar el desempeño grupal e individual en toda la organización.	
		8. Sistema de gestión de la calidad certificado bajo la norma ISO 9001 versión 2000, en la prestación de todos los servicios que presta la organización.		8. Procesos de comunicación interna poco dinámicos	
		9. Alto nivel de satisfacción en clientes y usuarios de los servicios que presta la organización en los diferentes contratos		9. No esta estipulado un proceso de selección de personal adecuado.	
		10. Individualización y desarrollo de las unidades de servicio de alimentación y aseo.		10. Recuperación de cartera con mayor plazo que el crédito de los proveedores, disminuyendo el capital de trabajo de la empresa.	
		11. Ampliación en la cobertura de sectores especializados, que requieren nuestros servicios específicamente el área clínica y hospitalaria.		11. La capacidad , física instalada de la bodega principal, insuficiente para el cubrimiento de el crecimiento esperado	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS - FO Ataque		ESTRATEGIAS - DO Refuerzo - Mejora	
1.	Tendencia hacia el outsourcing por modernización de las empresas contratantes.				
2.	Apoyo del estado a proyectos de producción agrícola.				
3.	Políticas gubernamentales con programas de apoyo social de nutrición.		F5-O3 Como la compañía realiza sus procesos administrativos basados en la planeación estratégica, debe adelantarse a los cambios en los sistemas de contratación y estar preparados para estos.		D4-O6.Dado que hay una alta demanda de servicios insatisfechos, se puede fortalecer los procesos de mercadeo
4.	Nuevos sistemas de comunicación				D8-O4. Se deben mejorar los procesos de comunicación interna aprovechando los nuevos sistemas de comunicación
5.	Cambios en los sistemas actuales de contratación.				D11-O6 Dado que la demanda es creciente, se debe aumentar la capacidad física de la bodega
6.	Demanda de servicios insatisfecha en algunos segmentos del mercado.				D7-O11. Dado que la empresa tiene convenios con la ARP, quien proporciona estudiante de psicología , debe mediante esta aplicar la gestión por competencia.
7.	Oferta de mano de Obra Calificada				D10-O12. Que el crecimiento del mercado por la reactivación del sector petrolero, se debe reforzar el proceso de cartera para que la empresa este preparada al crecimiento
8.	Internacionalización de la Economía				
9.	Exigencia de los contratistas de la norma ISO 9001 en la prestación de servicio		F6-O12. Como la empresa tiene capacidad de reacción, debe estar preparado para incursionar en el mercado petrolero del magdalena medio.		
10.	Políticas de privatización de entidades del gobierno.				
11.	Convenios con empresas del sector.				
12.	La reactivación del sector Petrolero, especialmente en el área del Magdalena Medio.				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS - FA Defensivas		ESTRATEGIAS - DA Retirada - Mejora	
1.	Política de austeridad de las empresas contratantes .				D6-A4. La pérdida de participación en el mercado, puede ser superada mejorando el control de los contratos, especialmente en el manejo de materias primas, para ser mas competitivo
2.	Políticas de negociación con grupos armados.		F2-A4- La vision gerencial debe orientar a la organización, a un crecimiento y fortalecimiento mayor o igual al de la competencia		
3.	Competencia desleal .				D9-A7 La estipulación de un proceso de selección de personal adecuado, asegura el cumplimiento de los requisitos de los clientes en cuanto a recurso humano
4.	Crecimiento y fortalecimiento de la competencia.				D5-A6 Mejorando los procesos licitatorios , se asegura una mejor presupuestación y mejora la participación en el mercado.
5.	Nuevas Políticas de contratación del sector privado y estatal				
6.	Perdida de participación en el mercado.		F4-A7-A5. Dado que la empresa cuenta con un soporte tecnico especializado en proyectos, se debe preparara a la organización para cumplir con los nuevos requerimientos.		
7.	Nuevos requerimientos por parte de los clientes.				
8.	Nuevos impuestos del gobierno y políticas tributarias				
9.	Demora en el pago de cartera.				
10.	Políticas de inversión social y desarrollo				
11.	Ingreso al país de compañías internacionales especializadas en la prestación del servicio de alimentación				
12.	Las expectativas del nuevo gobierno, por el manejo de la economía, el aspecto social y la política general.				D3-A8 Dado que las exigencias tributarias cada vez son mayores, se debe mejorar el procesamiento de la información contable
13.	Dificultad de transporte de materias primas, para algunos campos.				

4.4 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATEGICA Y LA EVALUACION DE LA ACCION (PEYEA)

Para la realización de la matriz PEYEA se siguió el siguiente Procedimiento

- **Procedimiento**

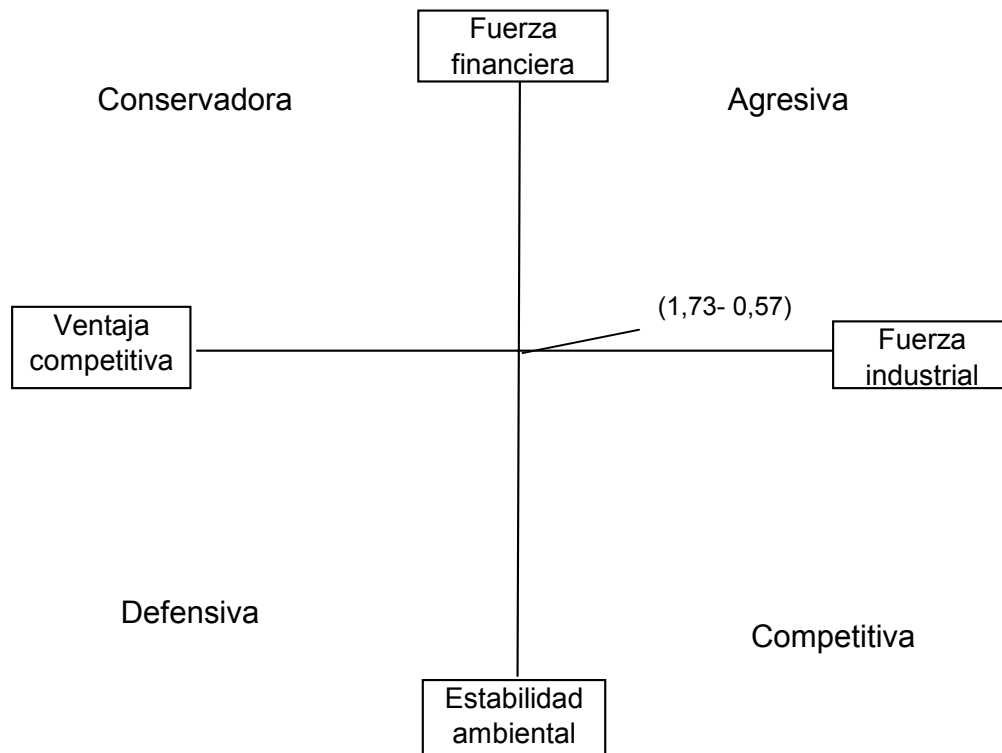
- f. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza industrial (FI).
- g. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
- h. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- i. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

Tabla 21: Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna	Calificaciones	Posición Estratégica Interna	Calificaciones
FUERZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Rendimiento sobre la inversión.	3	Cambios tecnológicos.	-2
Apalancamiento.	4	Tasa de inflación.	-3
Liquidez.	5	Variabilidad de la demanda.	-2
Capital de trabajo.	4	Escala de precios de productos competidores.	-4
Flujos de efectivo.	4	Barreras para entrar en el mercado.	-3
Facilidad para salir del mercado.	2	Presión competitiva.	-4
Riesgos implícitos del negocio.	3	Elasticidad de la demanda.	-3
Promedio	3,571428571	Promedio	-3
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)		VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Potencial de crecimiento.	5	Participación en el mercado.	-4
Potencial de utilidades.	3	Calidad del producto.	-1
Estabilidad financiera.	4	Ciclo de vida del producto.	-1
Conocimientos tecnológicos.	4	Lealtad de los clientes.	-4
Aprovechamiento de recursos.	4	Utilización de la capacidad de la competencia.	-2
Intensidad de capital.	4	Conocimientos tecnológicos.	-3
Facilidad para entrar en el mercado.	3	Control sobre los proveedores y distribuidores	-3
Productividad, aprovechamiento de la capacidad..	4		
Promedio	3,875	Promedio	-2,571428571

Total	-2,1428571
VC + FI (Eje X)	1,73214286
FF + EA (Eje Y)	0,57142857



- **Conclusiones de la matriz PEYEA**

La matriz PEYEA sitúa a Petrocasinos S.A. en una posición estratégica agresiva. La forma y tendencia baja del perfil agresivo que presenta la organización muestra que esta se encuentra en una posición en la cual debe usar de una manera estratégica sus fuerzas internas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas. La organización debe plantear e implementar estrategias de penetración de mercado, desarrollar y mejorar su capacidad de generar liquidez, aumentar su rendimiento sobre la inversión, estar al día con los requerimientos de los clientes y prepararse para un posible crecimiento aumentando su capacidad instalada y mejorando sus procesos internos.

5 FORMULACION ESTRATEGICA

La Formulación estratégica de la organización parte de la identificación de la cultura que se desarrolla al interior de la empresa. La cultura de la organización es un factor clave de éxito. Para establecer las estrategias gerenciales se consideran los elementos culturales que facilitan u obstaculizan; estos se aprovechan para incluir los cambios culturales que se requieran.

Cada organización tiene su propia cultura; distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo, las normas, procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa.

Los integrantes del comité gerencial, se reunieron en varias ocasiones y de acuerdo a su tiempo laborado en la empresa, el 80% de los miembros de este grupo iniciaron sus labores desde el nacimiento de la compañía, determinaron que en la empresa existe la siguiente cultura organizacional:

Como toda organización, PetroCasinos S.A., tiene su propia cultura que la diferencia de las demás empresas, lo que le permite tener una clara identidad, los valores, creencias y comportamientos corporativos son el marco de referencia en cada una de las actividades, compromisos y obligaciones que se adquieren con clientes, proveedores y demás partes interesadas, el estilo gerencial de la alta dirección es visionario y proyectado hacia el cambio de las nuevas tendencias que el medio en que actúa el mercado del mismo le imponen.

PetroCasinos S.A., adopta como forma de vida organizacional el buen trato a los clientes, trabajadores y compañeros en forma digna, basados en el respeto y la

protección de sus intereses. La satisfacción de las necesidades del cliente guía a la empresa y se trabaja para superar estas expectativas diariamente.

PetroCasinos S. A. es una empresa orientada hacia resultados, en constante búsqueda de la excelencia. El trabajo en equipo es su forma permanente de interactuar en las dependencias e íntegra a la empresa, de ahí que se estructuren incentivos para el continuo proceso de mejoramiento. Su idea es no comprometer la integridad de los clientes, trabajadores y directivos, especialmente en las actividades donde se procesan y manipulan los insumos que se convierten en productos o servicios alimenticios. La empresa considera que el recurso más valioso es su talento humano y por lo tanto son tratados como tal.

PetroCasinos invierte en tecnología estándar propia de las actividades de su objeto social y en el recurso humano para propiciar continuamente el mejoramiento y la innovación,

5.1 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Los principios corporativos son aquellos en los que se inspira la vida institucional. Son los que durante el tiempo de vida de la organización la hacen sólida, creciente y la diferencian de las demás empresas. El comité de la organización trazó y definió los principios que aunque se conocían no se encontraban implícitos en ningún documento. Cada miembro de la organización se compromete a asimilar estos valores e integrarlos no solo a su vida dentro de la empresa si no además a la vida personal; basados en la filosofía que considera, que con el crecimiento personal se logra el crecimiento institucional. Dichos principios son:

- ❖ **Cumplimiento:** Realizamos nuestro trabajo de acuerdo a las condiciones contractuales acordadas.
- ❖ **Calidad:** Trabajamos basados en los requerimientos de la norma ISO 9001:2000 , para así poder brindar lo mejor de nosotros.
- ❖ **Servicio:** Servimos con gusto, ya que nuestro compromiso y esfuerzo se dirige a asegurar la lealtad de nuestros clientes, y el respaldo de nuestros consumidores.
- ❖ **Honestidad:** Se manifiesta en la rectitud y la lealtad con que se asume cada situación.
- ❖ **Rentabilidad:** Comprometidos con el crecimiento, asegurando nuestra pertenecía en el Mercado y una retribución adecuada a nuestros accionistas, colaboradores y sociedad en general.
- ❖ **Calidez:** Refleja la vocación y el gusto por el servicio a los demás. Es la cordialidad, la amabilidad, y el respeto en el trato con nuestros clientes, compañeros y demás personas.
- ❖ **Trabajo En Equipo:** El conocimiento y la experiencia se une para el logro de nuestras metas.

5.2 POLÍTICAS DE PETROCASINOS S.A.

Las Políticas empresariales en PETROCASINOS S.A. son decisiones corporativas mediante las cuales se definen criterios y marcos de actuación que orientan la gestión en todos los niveles de la organización en aspectos específicos.

Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento, no negociables y de obligatorio cumplimiento cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la empresa.

- ❖ **Política de Servicio:** El cliente representa para PETROCASINOS S.A. su razón de ser. Alrededor de la satisfacción de sus necesidades y la superación de sus expectativas, estamos construyendo el camino a la excelencia.

- ❖ **Política Ambiental:** Hace explícita nuestra creencia en la gestión ambiental y reitera nuestro compromiso hacia el entorno nacional e internacional, enmarcando su gestión ambiental en los parámetros económicos, políticos y sociales del desarrollo sostenible.

- ❖ **Política Social:** Establece el compromiso de la Empresa con la Sociedad, para gestionar su viabilidad a través de instrumentos participativos y sostenibles.

- ❖ **Política de Información:** PETROCASINOS S.A. reafirma su convicción de que la información tiene un valor estratégico, y que debe ser protegida y administrada como un activo.

- ❖ **Política de Comunicación:** Establece que la comunicación deberá fluir en un ambiente de flexibilidad y participación que permita crear, diseñar y utilizar contenidos y medios, de acuerdo con los propósitos de la organización.

- ❖ **Política de Gestión Humana:** Establece el compromiso recíproco entre PETROCASINOS S.A. y sus trabajadores de crear un ambiente favorable al desarrollo personal, laboral y social, sobre la base de construir identidad con la visión y objetivos de la empresa.

- ❖ **Política Soma:** La responsabilidad de todo el personal es realizar esfuerzos tendientes a proteger la integridad del elemento humano de forma tal que no se produzca lesión personal, mantener un lugar de trabajo seguro, conservar el medio ambiente y prevenir cualquier tipo de incidente a las partes interesadas desarrollando las actividades dentro de las normas de prevención y protección establecidas en nuestros procedimientos y en la legislación colombiana competente a SOMA.

- ❖ **Política de Calidad:** Es política de PETROCASINOS S.A. suministrar productos y servicios de una calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros clientes y de las otras partes interesadas, apoyándonos en procesos integrales e innovadores, del sector: Industrial y Pecuario; que nos permita ser altamente competitivo en el mercado nacional con proyección internacional.

5.3 DETERMINACIÓN DE UNA VISIÓN CORPORATIVA.

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

En la empresa PetroCasinos S.A., la visión existente hacia referencia a lo que se quería llegar a ser en el año 2006, una vez vencido el plazo para el cumplimiento de la misma y con base en el análisis estratégico detallado, la alta dirección de la empresa reestructuró su visión, con la ayuda de los siguientes elementos:

- **Dimensión de Tiempo.**

La visión se estableció sin un límite de tiempo definido, siguiendo los lineamientos modernos, y buscando que sea perdurable

- **Dimensión Integradora.**

La visión es liderada por la alta gerencia, apoyada por todo el comité de gerencia y compartida con todos los colaboradores de la empresa, que al igual que el comité le darán su mayor apoyo.

- **Dimensión Inspiradora.**

La visión expresa los logros que se esperan alcanzar, muestra una imagen del resultado final, concentrados en lo que se quiere crear.

- **Dimensión Positiva y Alentadora.**

El comité Gerencial impulsó la visión hacia el compromiso de pertenencia de la organización, se redactó en términos claros, fáciles de entender, transmitiendo fuerza, deseos de hacer las cosas bien, haciéndola parte integral del comportamiento de cada colaborador de la empresa.

- **Dimensión Realista.**

Los ejecutivos de PetroCasinos S. A. Tuvieron en cuenta que la visión no puede ser un sueño inútil y que la misma debe hacerse realidad, para ello tuvieron en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia.

Para lograr lo anterior la visión se formuló con base en la experiencia de los altos directivos y su conocimiento del negocio como elemento fundamental para anticipar el futuro.

- **Dimensión Consistente.**

Esta visión es consistente con los principios corporativos; evitando confusiones y obligando a un desarrollo de políticas empresariales.

5.3.1 Difusión de la visión interna y externamente.

La organización se propone difundir la nueva visión, con el firme propósito de que todos sus colaboradores, clientes, proveedores y las otras partes interesadas, la entendieran y la hicieran parte integral de estructura de la empresa; Mediante la realización de dinámicas, talleres, boletines afiches, carteleras, memorandos, el portafolio de servicios y otros medios de difusión, los estrategas comprobaron el estudio y conocimiento de la visión especialmente en el nivel interno.

En el nivel externo la organización la da a conocer por medio de sus mismos empleados en cada una de las estaciones o sitios de trabajo y a través de las licitaciones y presentaciones que se entregan a las diferentes compañías.

5.3.2 Formulación de la Nueva Visión.

Haremos de Petrocasinos S.A. una empresa de crecimiento sostenible, alto prestigio en el mercado, brindando alimentación y confort con cumplimiento y calidad.

5.4 DETERMINACIÓN DE UNA MISIÓN CORPORATIVA.

Todas las organizaciones deben justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades, generar empleo etc. PetroCasinos S.A. no es la excepción de esta regla por ello los altos directivos replantearon la misión de la empresa teniendo en cuenta que la misión indica lo que hace la empresa, para que lo hace, y que efecto causa, teniendo en cuenta lo que el cliente espera de la empresa. Es la razón por la cual existe la organización.

Para determinar la misión el comité gerencial realizó un trabajo en equipo que permitió la integración de sus estrategias alrededor de un propósito común para guiar la acción de la organización. Por tanto se trabajó en varias sesiones estratégicas de planeación y se enmarcó dentro de los aspectos básicos de la misión corporativa. Para ello el comité gerencial se hizo las siguientes preguntas:

- **Identificación del Negocio.**

¿En que negocio estamos? Aunque esta podría ser una pregunta obvia, es el punto de partida esencial en la definición de la misión, que es por tanto el logro de la visión.

Para definir el negocio el equipo estratégico analizó el desarrollo del sector industrial en el que se desempeña PetroCasinos S.A., la intensidad, y características de la competencia, el desarrollo de productos, el servicio, los cambios financieros y tecnológicos que han venido afectando el negocio.

- **Razón de ser de la Organización.**

La organización no existe únicamente para generar utilidades, también existe para contribuir al desarrollo del país, generar fuerza laboral, asumir una responsabilidad social y lograr su visión empresarial entre otras.

- **Identificación de la Empresa.**

La empresa debe determinar los elementos que la diferencian de sus competidores y que explican la ventaja competitiva de la empresa.

La ventaja competitiva deberá ser en un futuro la calificación que den los clientes del servicio que reciben; y estarán medidas por los indicadores de satisfacción del cliente.

- **Identificación del Mercado.**

El objetivo primordial del mercado es hacer clientes, como las petroleras y toda la empresa que necesite de nuestros servicios, estas cuentan con un grupo de trabajo a cual se le presta el servicio directamente, siendo este nuestro usuario, al cual se busca satisfacer, brindando lo ofrecido y pactado con el cliente.

- **Planeación de Productos.**

Se debe tener claramente definidos cuales son los productos y/o servicios que se presentan en la actualidad y basados en concordancia con la visión se deben establecer los futuros.

5.4.1 Formulación de la Nueva Misión.

Ofrecemos el mejor servicio de alimentación, aseo y atención integral de alojamientos; trabajamos con un equipo humano altamente competitivo y entusiasta para satisfacción de nuestros clientes y usuarios.

5.5 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Una vez realizado el diagnóstico de la organización, el comité gerencial trazó la estrategia a seguir durante los próximos años con el fin de alcanzar su visión y consolidar su misión.

El grupo gerencial basado en el análisis DOFA y el análisis PEYEA, determinó que la empresa se encuentra en una etapa de madurez en donde el crecimiento se hace más lento que durante su primera etapa.

Es por ello que la estrategia debe apuntar al fortalecimiento del área de mercadeo y contratación, en busca de nuevas oportunidades; al mejoramiento en el índice de rotación de cartera, para la consecución de recursos; la implementación de nuevos requerimientos, necesarios para el mejoramiento de los procesos; el fortalecimiento del recurso humano, base de el buen funcionamiento de la empresa.

5.5.1 Fijación de la Estrategia.

Concentrarse en el aumento de contratos rentables mediante un mejoramiento en el área de mercadeo, contratación y cartera, estando preparados para los requerimientos de los clientes y fortaleciendo el recurso humano de la empresa.

5.5.2 Desarrollo de la Estrategia

- **Estrategias de la perspectiva financiera**

ESTRATEGIA		DOFA	PLAN DE ACCION
1.	Mejoramiento del flujo de efectivo, y la gestión de cartera.	D10-O12	Creación del cargo de de facturación y cartera.
2.	Optimización en la administración de inventarios de materia prima.	D6-A4	Desarrollo de proyecto de consumo estándar en todos los sitios de trabajo.

- **Estrategia de la perspectiva del cliente**

ESTRATEGIA		DOFA	PLAN DE ACCION
1.	Incrementar el cumplimiento de los requisitos mínimos para la participación en determinadas licitaciones.	F4-A7-A5 F5-03	Certificación HACCP, en búsqueda de un mayor nivel de confianza de los clientes.
2.	Programación y ejecución de un plan de mercadeo.	D4-O6 F6-O12	Contratación de un profesional en el área de mercadeo dedicado a esta labor, radicado en donde se encuentran la mayoría de nuestros clientes actuales y potenciales.

- **Estrategias de la perspectiva interna**

ESTRATEGIA		DOFA	PLAN DE ACCION
1.	Aumento de la capacidad de la bodega principal de materias primas.	D11-O6	Adecuación e implementación de mejoras en la bodega principal
2.	Ampliación de la herramienta Neo Gestión a todas las áreas de la empresa.	D8-O4	Coordinar con el Depto de Sistemas y las áreas de operación la implementación del software.
3.	Mejoramiento en el procesamiento de la información a través de la utilización de recursos tecnológico	D3-A8	Adquisición e implementación de un nuevo software contable que permita un mejor control y manejo de la información de la empresa

- **Estrategias de la perspectiva de aprendizaje, innovación y crecimiento**

ESTRATEGIA		DOFA	PLAN DE ACCION
1.	Definir y establecer un adecuado proceso de selección de personal	D5-A6	Desarrollo de la tesis “Pasos a seguir en la selección y contratación de personal en la empresa Petrocasinos S.A. “, realizado por una estudiante de psicología de la UPB.
2.	Mejorar el proceso licitatorio	F5-O3	Creación de cargo de asistente administrativo dedicado a la elaboración y control de licitaciones.
3.	Medir y conocer las competencias de la empresa.	D7-O11	Identificar las necesidades de capacitación, formación y desarrollo del personal mediante la aplicación de la evaluación por competencias a cargo de una estudiante de psicología.

5.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS DE PETROCASINOS S. A.

Una vez definida la estrategia corporativa, el comité de gerencia fijó los objetivos corporativos que permitirán alcanzar el desarrollo y el cumplimiento concreto de su misión y visión. Por ser globales estos objetivos cubren e involucran a toda la organización, por lo que se tuvieron en cuenta todas las áreas y procesos que integran la empresa. De esta forma para los próximos cuatro años PetroCasinos S. A. tendrá como objetivos corporativos los siguientes:

5.6.1 Objetivos desde la Perspectiva Financiera

- Disminuir el margen de costo de materia prima sobre las ventas en cada sitio de trabajo.
- Aumentar la rotación de cartera teniendo como base el indicador del año anterior.

5.6.2 Objetivos desde la Perspectiva del Cliente

- Aumentar y mejorar la participación en el mercado en un 30% con relación al 2005.
- Aumentar la capacidad de participación en licitaciones en un 25%, por cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos.

5.6.3 Objetivos desde la Perspectiva Interna.

- Preparar las instalaciones de bodega principal, para cumplir satisfactoriamente en la entrega de materias primas, ante el crecimiento proyectado.
- Manejo de la información en tiempo real
- Dinamizar los procesos de comunicación interna.

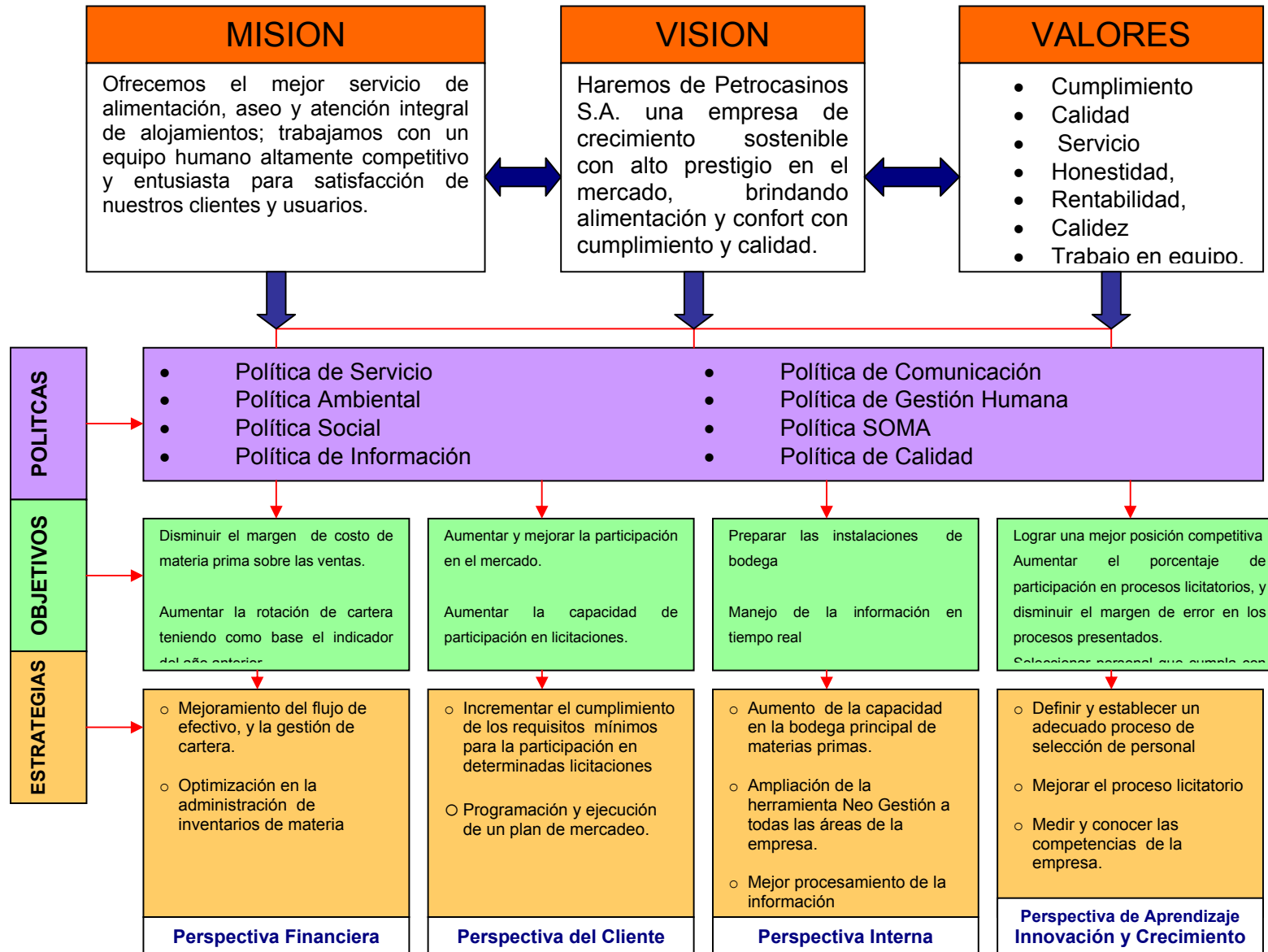
5.6.4 Objetivos de la Perspectiva de aprendizaje, innovación y crecimiento

- Lograr una mejor posición competitiva mediante la capacitación y el desarrollo del talento humano.
- Aumentar el porcentaje de participación en procesos licitatorios, y disminuir el margen de error en los procesos presentados.
- Seleccionar personal que cumpla con los requisitos del perfil de cada cargo, y condiciones exigidas en los contratos para poder lograr así disminuir la rotación de personal.

5.7 MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE PETROCASINOS S.A.

(Ver modelo en la página siguiente)

PLANEACION ESTRATEGICA PETROCASINOS



6 INDICADORES DE GESTION.

Ya definidos los objetivos estratégicos el Comité de Gerencia fijó los indicadores que medirán el avance del logro de estos objetivos que servirán de base para evaluar la gestión de los responsables desde el punto de vista de las perspectivas Financieras, del Cliente, Procesos Internos e Innovación y Aprendizaje.

6.1 FICHAS TÉCNICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.

Para una mayor comprensión de los indicadores de gestión de la empresa, se diseñaron las siguientes fichas técnicas como soportes para la masificación de la publicidad, la comprensión y aplicación por parte de los responsables de cada uno y su grupo de colaboradores.

A continuación se presentan cada una de las fichas de indicadores, según la perspectiva Financiera, del Cliente, Interna, y de Aprendizaje, Innovación y Crecimiento



PETROCASINOS S.A.

Ficha Técnica de Indicadores de Gestión

Perspectiva: Financiera

Objetivo:

- Aumentar la rotación de cartera teniendo como base el indicador del año anterior.

Estrategia:

Mejoramiento del flujo de efectivo, y la gestión de cartera.

Indicador:
$$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

Definición:

Representa el número de veces anuales, que son canceladas las cuentas a la empresa por parte de los clientes.

Unidad: veces al año

Frecuencia: anual

Fuente: Área Financiera

Responsable: Jefe de Personal

Calificación



Índice del año anterior

<

Índice del año actual



Índice del año anterior

=

Índice del año actual



Índice del año anterior

>

Índice del año actual



PETROCASINOS S.A.

Ficha Técnica de Indicadores de Gestión

Perspectiva: Financiera

Objetivo:

◆ Disminuir el margen de costo de materia prima sobre las ventas en cada sitio de trabajo.

Estrategia: Optimización en la administración de inventarios de materia prima.

Indicador:
$$\frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de materia prima}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

Definición:

Representa el margen bruto de utilidad.

Unidad: porcentual

Frecuencia: única

Fuente: Área Financiera

Responsable: Subgerencia.

Calificación



Índice del año actual



Índice del año anterior



Índice del año actual



Índice del año anterior



Índice del año actual



Índice del año anterior



PETROCASINOS S.A.

Ficha Técnica de Indicadores de Gestión

Perspectiva: del Cliente

Objetivo:

- Incrementar las posibilidades de participación en licitaciones en un 25%, por cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos.

Estrategia: Incrementar el cumplimiento de los requisitos mínimos para la participación en determinadas licitaciones

Indicador:
$$\frac{N^{\circ} PDC - N^{\circ} PAC}{N^{\circ} PDC} \times 100$$

PDC: Participaciones después de la certificación

PDA: Participaciones antes de la certificación.

Definición:

Representa el cambio en participación de la empresa en licitaciones después de la certificación HACCP

Unidad: porcentual

Frecuencia: única

Fuente: Departamento de Calidad

Responsable: Jefe de calidad

Calificación



Índice

>

o

=

25%



Índice

<

25%



PETROCASINOS S.A.

Ficha Técnica de Indicadores de Gestión

Perspectiva: del Cliente

Objetivo:

- Incrementar las ventas en un 30% con relación al 2005.

Estrategia:

Programación y ejecución de un plan de mercadeo.

Indicador:
$$\frac{\text{Venta año actual} - \text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas año anterior}} \times 100$$

Venta año actual: año de implementación de la estrategia

Ventas año anterior: año anterior a la estrategia.

Definición:

Representa el cambio en el porcentaje de ventas de la empresa.

Unidad: porcentual

Frecuencia: única

Fuente: Área Financiera

Responsable: Gerencia.

Calificación



Índice $>$ o $=$ 30%



Índice $<$ 30%



PETROCASINOS S.A.

Ficha Técnica de Indicadores de Gestión

Perspectiva: Interna

Objetivo:

- Preparar las instalaciones de bodega principal, para cumplir satisfactoriamente en la entrega de materias primas, ante el crecimiento proyectado.

Estrategia:

Aumento de la capacidad de la bodega principal de materias primas.

Indicador:
$$\frac{\text{Capacidad final} - \text{Capacidad inicial}}{\text{Capacidad Final}} \times 100$$

Definición:

Indica si se aumento la capacidad de la bodega.

Unidad: porcentual

Frecuencia: única

Fuente: Departamento de Compras

Responsable: Gerencia.




Calificación




Índice > 0%



Índice = 0%

	PETROCASINOS S.A. Ficha Técnica de Indicadores de Gestión Perspectiva: Interna
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> Dinamizar los procesos de comunicación interna. 	
Estrategia: Ampliación de la herramienta Neo Gestión a todas las áreas de la empresa.	
Indicador: $\frac{\text{N}^\circ \text{ de áreas implementadas}}{\text{N}^\circ \text{ de áreas Totales}} \times 100$ Definición: Representa el porcentaje de implementación del software, en un momento determinado Unidad: porcentual Frecuencia: mensual Fuente: Área de Sistemas Responsable: Coordinador de Sistemas	
Calificación	
	índice = 100%
	Índice < 100%

	PETROCASINOS S.A. Ficha Técnica de Indicadores de Gestión Perspectiva: Interna		
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la información en tiempo real 			
Estrategia: Mejoramiento en el procesamiento de la información a través de la utilización de recursos tecnológicos			
Indicador: $\frac{TAS - TDS}{TAS} \times 100$ <p>TAS: Tiempo de entrega de informes contables antes de la implementación del software TDS: Tiempo de entrega de informes contables después de la implementación del software</p> <p>Definición: Representa el porcentaje de eficiencia en la entrega de resultados de la información contable Unidad: Porcentual Frecuencia: única Fuente: Área Financiera Responsable: Coordinador de sistemas - Jefe de Contabilidad.</p>			
Calificación			
☺	Índice	>	0%
☹	Índice	=	0%
☹	Índice	<	0%



PETROCASINOS S.A.

Ficha Técnica de Indicadores de Gestión

Perspectiva: de aprendizaje, innovación y crecimiento

Objetivo:

- Seleccionar personal que cumpla los requisitos del perfil de cada cargo, para poder lograr así disminuir la rotación de personal.

Estrategia:

Definir y establecer un adecuado proceso de selección de personal

Indicador:
$$\frac{\text{No. De empleados que cumplen con los requisitos} \times 100}{\text{No. De empleados totales}}$$

Definición:

Indica el porcentaje de empleados que cumplen con los requisitos



Unidad: porcentual


Frecuencia: según lo defina el proyecto


Fuente: Departamento de Recursos Humanos

Responsable: Jefe de Recursos Humanos

Calificación

	Índice	=	1
	Índice	<	1

	PETROCASINOS S.A. Ficha Técnica de Indicadores de Gestión Perspectiva: de aprendizaje, innovación y crecimiento		
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el porcentaje de participación en procesos licitatorios, y disminuir el margen de error en los procesos presentados 			
Estrategia: Mejorar el proceso licitatorio			
Indicador: $\frac{\text{N}^\circ \text{ PD} - \text{N}^\circ \text{ PA}}{\text{N}^\circ \text{ PD}} \times 100$ <p>PD: Participaciones en licitaciones después de la creación del puesto PA: Participaciones en licitaciones antes de la creación del puesto</p> <p>Definición: : Indica el porcentaje de cambio en el numero de participaciones en licitaciones, después de creado el cargo. Unidad: Porcentual Frecuencia: Anual Fuente: Superintendencia Administrativa Responsable: Subgerencia</p>			
Calificación			
☺	Índice	>	0%
☹	Índice	=	0%
☹	Índice	<	0%

	<p>PETROCASINOS S.A.</p> <p>Ficha Técnica de Indicadores de Gestión</p> <p>Perspectiva: de aprendizaje, innovación y crecimiento</p>								
<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lograr una mejor posición competitiva mediante la capacitación y el desarrollo del talento humano. 									
<p>Estrategia: Mejorar en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal</p>									
<p>Indicador: $\frac{\text{No. de cargos con proceso de gestión por competencias}}{\text{No. De cargos Totales}} \times 100$</p> <p>Definición: Indica si se definió o no el proceso de gestión por competencias Unidad: cualitativa Frecuencia: única Fuente: Área de Recursos Humanos Responsable: Jefe de Recursos Humanos</p>									
<p>Calificación</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center; width: 15%;">☺</td> <td style="text-align: center; width: 35%;">Índice</td> <td style="text-align: center; width: 10%;">></td> <td style="text-align: right; width: 40%;">0%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☹</td> <td style="text-align: center;">Índice</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">0%</td> </tr> </table>		☺	Índice	>	0%	☹	Índice	=	0%
☺	Índice	>	0%						
☹	Índice	=	0%						

7 EJECUCION Y OPERATIVIZACION DE LAS ESTRATEGIAS.

Después de estipuladas las fichas técnicas de los indicadores de gestión, con el apoyo del comité de Gerencia se estructuraron los planes de acción para cada uno de los procesos de mejoramiento que se desprenden de las estrategias planteadas, y se aprobó la implementación inmediata de los planes que consideraban realizables en el tiempo de ejecución del presente proyecto.

7.1 PLAN DE ACCIÓN DE LOS PROCESOS DE MEJORA.

A continuación se describe el plan de acción de los procesos de mejora. Estos fueron clasificados como procesos implementados y no implementados, para un mejor seguimiento y control de estos.

7.1.1 Plan de Acción de los procesos de mejora No Implementados.

Los procesos de mejora que se describen a continuación no fueron implementados durante la realización del presente proyecto, debido al tiempo requerido para su ejecución. Sin embargo el comité considero que debido a la importancia que estos representan para la organización serán implementados en un futuro.



PETROCASINOS S.A.

PLAN DE ACCION

Objetivo: Disminuir el margen de costo de materia prima sobre las ventas en cada sitio de trabajo.

Indicador:
$$\frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de materia prima}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

Estrategia: Optimización en la administración de inventarios de materia prima.

Meta: Promediar el consumo de materia prima proporcional al numero de servicios, en cada uno de los sitios de trabajo y acorde al costo licitado.

Plan de Acción: Desarrollo de proyecto de consumo estándar en todos los sitios de trabajo.

Etapas	Cronograma (meses)												Responsable	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Clasificación de los servicios según las condiciones de los contratos.	X													Subgerencia
Determinación de los ciclos de menú, en cada tipo de contrato	X	X												Nutricionistas
Determinación de la minuta patrón específica para cada contrato.			X	X	X									Nutricionistas
Elaboración de herramienta informática, entrada de datos y cálculo del promedio de materias primas en cada campo.						X	X	X						Coordinador de Sistemas- Nutricionistas-Jefe de Bodega
Capacitación en el manejo de los estándares y las herramientas.									X	X				Coordinador de Sistemas- Nutricionistas-Jefe de Bodega

Resultado Esperado:
 Por medio de la estandarización de consumo de materias primas en todos los sitios de trabajo la empresa espera:
 Tener un patrón de consumo de materia prima de acuerdo al ciclo de menú, número de servicios y condiciones del contrato de cada uno de los sitios de trabajo.
 Controlar los gastos de materias primas en los sitios de trabajo.
 Dinamizar el proceso de coordinación y logística con los sitios de trabajo.



PETROCASINOS S.A.

PLAN DE ACCION

Objetivo: Manejo de la información en tiempo real

Indicador: : **TAS – TDS X100**
TAS

TAS: Tiempo de entrega de informes contables antes de la implementación del software

TDS: Tiempo de entrega de informes contables después de la implementación del software

Estrategia:

Mejoramiento en el procesamiento de la información a través de la utilización de recursos tecnológicos

Meta: reemplazar el programa contable SIIGO, por un nuevo software mas eficiente y versátil.

Plan de Acción: Adquisición e implementación de un nuevo software contable que permita un mejor control y manejo de la información de la empresa.

Etapas	Cronograma (meses)												Responsable	Resultado Esperado:		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Conocimiento del software	X														Coordinador de Sistemas	Después de la implementación del software contable, la empresa espera : 8 Disminuir el tiempo de entrega mensual de los informes contables 9 Obtener una información mas detallada de la contabilidad de cada uno de los sitios de trabajo.
Estudio de Viabilidad y Compatibilidad		X	X	X											Comité Gerencial- Coordinador de sistemas Jefe de Contabilidad	
Montaje del software					X	X									Coordinador de Sistemas- Coordinadores Externos	
Capacitación del personal en el manejo del software								X	X	X	X				Coordinador de Sistemas- Coordinadores Externos	
Implementación del nuevo software												X	X	Personal área Contabilidad y Fianzas		



PETROCASINOS S.A.

PLAN DE ACCION

Objetivo: Seleccionar personal que cumpla con los requisitos del perfil de cada cargo, y condiciones exigidas en los contratos para poder lograr así disminuir la rotación de personal.

Indicador:
$$\frac{\text{No. De empleados que cumplen con los requisitos} \times 100}{\text{No. De empleados totales}}$$

Estrategia: Definir y establecer un adecuado proceso de selección de personal

Meta: Establecimiento de un proceso de selección de personal en Petrocasinos S.A.

Plan de Acción: Desarrollo de la tesis "Pasos a seguir en la selección y contratación de personal en la empresa Petrocasinos S.A. ", realizado por una estudiante de psicología de la UPB.

Etapas	Cronograma (meses)									Responsable	Resultado Esperado: Después de la implementación del proceso de selección de personal se espera : <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un proceso de selección especializado en los requerimientos de la empresa. • Disminuir el índice de rotación de empleados. Observación: Este proyecto se aplaza para el año 2007 ya que para su inicio se requiere que el proyecto de gestión por competencias haya finalizado.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Solicitud de estudiante.	X									Jefe De Personal	
Planteamiento de la propuesta		X								Estudiante de Psicología	
Definición del proceso de selección			X	X	X	X				Estudiante de Psicología	
Puesta en marcha del proceso							X	X		Estudiante de psicología- departamento de Recursos Humanos	

7.1.2 Plan de Acción de los procesos de mejora Implementados.

Los planes de acción de los procesos de mejora que se describen a continuación fueron implementados gracias a la colaboración y respaldo del comité de gerencia, que las considero de total importancia, en el proceso de fortalecimiento y preparación para el crecimiento proyectado.

El plan de acción de cada uno de los procesos de mejora fueron propuestos por la autora del presente proyecto, y se formalizo en las reuniones del comité gerencial.

Adjunto a cada plan de acción se encontrara un soporte que corrobora la implementación de cada plan.



PETROCASINOS S.A.

PLAN DE ACCION 2006

Objetivo: Aumentar la rotación de cartera teniendo como base el indicador del año anterior.

Indicador:
$$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

Estrategia: Mejoramiento del flujo de efectivo, y la gestión de cartera.

Meta: Tener un ciclo de pago en cuentas por cobrar igual al de pago a proveedores

Plan de Acción: Creación del cargo de facturación y cartera.

Etapas	Cronograma (meses)						Responsable	Recurso Tecnológico	Presupuesto	Recurso Humano	Presupuesto
	enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio					
Definición de perfil y funciones		X					Jefe de Personal	Hrs Computador	\$12000	Hrs. Jefe de Personal	\$25000
Selección de Persona			X	X			Jefe de Personal			Hrs. Jefe de Personal	\$37500
Entrega de Cargo.					X		Jefe de personal	Hrs Computador	\$12000	Hrs. Jefe de Personal	\$50000
Puesta en Marcha					X		Coordinador de facturación y cartera	Utensilios Puesto (computador)	\$1'700.000	Tiempo Coordinador facturación y cartera.	\$700000
								TOTAL	\$1'724.000	TOTAL	\$812500

Resultados Esperados:

Con la implementación de este plan de acción, la empresa espera:

- Organizar las funciones de facturación y cartera en un solo cargo.
- Después de un año de creado el cargo la empresa espera mejorar el flujo de efectivo y la gestión de cartera.

**PETROCASINOS S.A.
MANUAL DE FUNCIONES**

NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR DE FACTURACION Y CARTERA
DIVISION:	Administrativa
DEPARTAMENTO:	Contabilidad
SECCION:	Contabilidad
CARGO JEFE INMEDIATO:	Subgerente - Contador
SUPERVISA A:	Ninguno
OBJETIVO DEL CARGO:	
	Realizar la facturación y cobro de la cartera de cada uno de nuestros clientes cumpliendo con los requerimientos exigidos.
FUNCIONES:	
	<ul style="list-style-type: none">• Realizar la facturación de los servicios prestados.• Ejecutar el control y cobros sobre la cartera morosa.• Hacer seguimiento de los periodos estipulados para pago.• Resolver cualquier diferencia en la facturación de nuestros servicios con cada uno de nuestros clientes.• Realizar la gestión de cobro de cheques devueltos. • Informa al área de tesorería de los diferentes pagos que hagan nuestros clientes.• Actualización permanente de cartera para Subgerencia• Informarse constantemente con la Subgerencia de cualquier cambio en las

tarifas de los servicios prestados a nuestros clientes.

- Llevar la cartera de la venta de huevos y carnes.
- Crear mecanismos para garantizar que los créditos entregados por nuestra empresa no tengan ningún riesgo.
-
- Cumplir a cabalidad con el reglamento interno de trabajo y el reglamento de higiene y seguridad industrial.
- Participar activamente en el desarrollo del Plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial de la empresa.
- Cumplir las responsabilidades que en cuanto a salud Ocupacional se refiere y que impone el artículo 85 de la Ley 9ª. De 1979 y el Código Sustantivo del Trabajo.
- Participar en la ejecución, vigilancia y control de los programas y actividades de Salud Ocupacional, por medio de sus representantes en los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial del establecimiento de trabajo respectivo.
- Mantener un espíritu de colaboración, respeto y confraternidad.
- Participar activamente en todos los planes y programas que implemente la empresa en pro del mejoramiento continuo.
- Realizar las funciones asignadas por su jefe inmediato.
- Todas las demás funciones propias de su cargo.



PETROCASINOS S.A.

PLAN DE ACCION 2006

Objetivo: Aumentar la capacidad de participación en licitaciones en un 25%, por cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos.

Indicador: : $\frac{\text{N}^\circ \text{PDC} - \text{N}^\circ \text{PAC}}{\text{N}^\circ \text{PDC}} \times 100$

PDC: Participaciones en licitaciones después de la certificación

PDA: Participaciones en licitaciones antes de la certificación.

Estrategia: Incrementar el cumplimiento de los requisitos mínimos para la participación en determinadas licitaciones mediante la certificación en el sistema HACCP.

Meta: Participar en procesos licitatorios donde la certificación HACCP sea uno de los requisitos mínimos exigidos.

Plan de Acción: Certificación HACCP, en búsqueda de un mayor nivel de confianza de los clientes.

Etapas	Cronograma (meses)						Responsable	Recurso Tecnológico	Presupuesto	Recurso Humano	Presupuesto
	enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio					
Diagnostico de las BPM y HACCP	X						Facilitadota de Calidad	Hrs Computador	\$200.000	tiempo facilitadota de calidad	\$855000
Dar cumplimiento a las BPM		X	X				Facilitadota de Calidad	Hrs Computador	\$300.000	tiempo facilitadota de calidad	\$1'282.500
Implementación pre-requisitos			X	X	X		Facilitadota de Calidad	Hrs Computador	\$500.000	tiempo facilitadota de calidad	\$1'710.000
Aplicación de principios HACCP					X	X	Facilitadota de Calidad	Hrs Computador	\$300.000	tiempo facilitadota de calidad	\$1'282.500
								TOTAL	\$1'300.000	TOTAL	\$5'129.500

Resultados Esperados: Con la implementación de este plan de acción, la empresa espera:

- Poder participar en las licitaciones que exijan como requisito la certificación HACCP
- Generar mayor confianza y aceptación a los usuarios de nuestros servicios.
- Aumentar el número de contratos.

ACTA 001

FECHA: Enero 6 de 2006
LUGAR: Sala de Juntas. Petrocasinos S.A.
Oficina Principal

ORDEN DEL DIA.

1. Bienvenida.
2. Formación del equipo HACCP.
3. Finalización de la reunión.

1. Bienvenida.

Se da inicio a la reunión a las 4:30 p.m., con el fin con el fin de realizar la conformación del equipo HACCP

2. Conformación del equipo HACCP.

Teniendo en cuenta los requerimientos estipulados para la implementación del sistema HACCP, se hace la conformación del equipo interno, sin limitar a ampliar su número, cuando sea necesario. Este equipo posee el conocimiento técnico especializado para desarrollar el sistema; estará a cargo de recopilar seleccionar y evaluar datos técnicos, e identificar los peligros, puntos críticos de control, establecimientos de límites críticos, procedimientos de control y vigilancia del sistema y su respectiva documentación. Lo conformarán las siguientes personas:

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| ▪ MARIA MARGARITA PRADA DE BARRERA | SUBGERENTE. |
| ▪ FABIO AUGUSTO BARRERA PRADA | JEFE DE COMPRAS |
| ▪ HECTOR TOVAR | JEFE DE CALIDAD. |
| ▪ NORAIMA PRADA | SUPERVISORA |
| ▪ PERSONAL OPERATIVO | INSTITUTO CALDAS |
| ▪ SANDRA BOHORQUEZ | FACILITADORA DE CALIDAD. |
| ▪ ROSA TULIA AMEZQUITA | ASESORA EXTERNA |
| ▪ CARLOS LIZARAZO | CONSULTOR |

Se designo a la Ingeniera Rosa Amézquita como directora del Proyecto HACCP y a la microbióloga Sandra Bohórquez como Facilitadora del mismo, con el compromiso de cada uno de los miembros del equipo para realizar las tareas asignadas y apoyar las actividades propias del proyecto.

3. Finalización del equipo HACCP

Se da por terminada la reunión a las 7:00 p.m.

En constancia firman:

Presidente:

Secretario:





PETROCASINOS S.A.

PLAN DE ACCION 2006

Objetivo: Aumentar y mejorar la participación en el mercado en un en un 30% con relación al 2005.

Indicador:
$$\frac{\text{Venta año actual} - \text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas año anterior}} \times 100$$

Venta año actual: año de implementación de la estrategia
Ventas año anterior: año anterior a la estrategia.

Estrategia: Programación y ejecución de un plan de mercadeo.

Meta: Conseguir nuevos clientes, y mantener relaciones con los clientes actuales.

Plan de Acción: Contratación de un profesional en el área de mercadeo dedicado a esta labor, radicado en donde se encuentran la mayoría de nuestros clientes actuales y potenciales.

Etapas	Cronograma (meses)						Responsable	Recurso Tecnológico	Presupuesto	Recurso Humano	Presupuesto
	enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio					
Definición de perfil y funciones			X				Jefe de Personal	Hrs Computador	\$12000	Hrs. Jefe de Personal	\$25000
Selección de Persona				X			Jefe de Personal			Hrs. Jefe de Personal	\$37500
Entrega de Cargo.					X		Jefe de personal	Hrs Computador	\$12000	Hrs. Jefe de Personal	\$50000
Puesta en Marcha					X		Mercaderista	Utensilios (computador-telefax)	\$2'000.000	Tiempo Mercaderista	\$700000
								TOTAL	\$2'024.000	TOTAL	\$812500

Resultados Esperados: Con la implementación de este plan de acción, la empresa espera:

- Establecer el cargo de mercadeo, dejando a cargo una persona con el perfil indicado.
- Después de un año de creado el cargo la empresa espera obtener un mayor numero de contratos, que generen mayores ventas y utilidades.

PETROCASINOS S.A.
MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR DE MERCADEO Y VENTAS	
DIVISION:	Administrativa
DEPARTAMENTO:	Mercadeo
SECCION:	Administrativa
CARGO JEFE INMEDIATO:	Gerencia
SUPERVISA A:	Ninguno
OBJETIVO DEL CARGO:	
Planificar, organizar, dirigir, y supervisar las acciones y herramientas fundamentales para lograr la optimización de los procesos de mercadeo y venta de la organización empresarial,	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">• Identificar nuevos potenciales de mercado donde sea factible introducir nuestros servicios y productos.• Utilizar integralmente todos los recursos disponibles con que cuenta la organización con base en su diagnostico de planeación estratégica al servicio de nuestros posibles clientes.• Concienciar, identificar y capacitar al personal de este departamento para la consecución efectiva de sus logros y metas definidas a corto, mediano y largo plazo.• Crear y posesionar una nueva imagen corporativa de nuestra organización.• Innovar y estudiar nuevos modelos de servicios y productos acordes a las necesidades de nuestros clientes.• Realizar las funciones asignadas por su jefe inmediato.	

- Participar activamente en el desarrollo del Plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial de la empresa.
- Cumplir las responsabilidades que en cuanto a salud Ocupacional se refiere y que impone el artículo 85 de la Ley 9ª. De 1979 y el Código Sustantivo del Trabajo.
- Participar en la ejecución, vigilancia y control de los programas y actividades de Salud Ocupacional, por medio de sus representantes en los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial del establecimiento de trabajo respectivo.
- Realizar las funciones asignadas por su jefe inmediato.
- Todas las demás funciones propias de su cargo.



PETROCASINOS S.A.

PLAN DE ACCION 2006

Objetivo: Preparar las instalaciones de bodega principal, para cumplir satisfactoriamente en la entrega de materias primas, ante el crecimiento proyectado.

Indicador: :
$$\frac{\text{Capacidad final} - \text{Capacidad inicial}}{\text{Capacidad Final}} \times 100$$

Estrategia: Aumento de la capacidad de la bodega principal de materias primas.

Meta: Ampliar la capacidad física, y la capacidad de espacio de congelación en la bodega principal.

Plan de Acción: Adecuación e implementación de mejoras en la bodega principal

Etapas	Cronograma (meses)						Responsable	Recurso Tecnológico	Presupuesto	Recurso Humano	Presupuesto
	enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio					
Detección de las necesidades y posibles adecuaciones.		X					Jefe de Bodega			Hrs Jefe de Bodega	\$25000
Valoración y presupuesto.			X				Gerencia			Hrs. Gerencia	\$100000
Aprobación y puesta en marcha				X			Gerencia			Hr. Gerencia	\$50.000
Entrega de Obras					X	X	Jefe de Bodegas	Cuarto Frió- Construcción	\$35'000.000		
								TOTAL	\$35'000.000	TOTAL	\$175000

Resultados Esperados: Con la implementación de este plan de acción, la empresa espera:

- Responder eficientemente ante un posible aumento de número de contrato.

Adecuaciones en la Bodega Principal



Nuevo cuarto frío



Adecuación espacio sub- utilizado



PETROCASINOS S.A.

PLAN DE ACCION 2006

Objetivo: Dinamizar los procesos de comunicación interna.

Indicador:
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de áreas donde se ha implementado Neo Gestión}}{\text{N}^\circ \text{ de áreas Totales}} \times 100$$

Estrategia: Ampliación de la herramienta Neo Gestión a todas las áreas de la empresa.

Meta: Aplicar el software desarrollado por la empresa, a todas sus área.

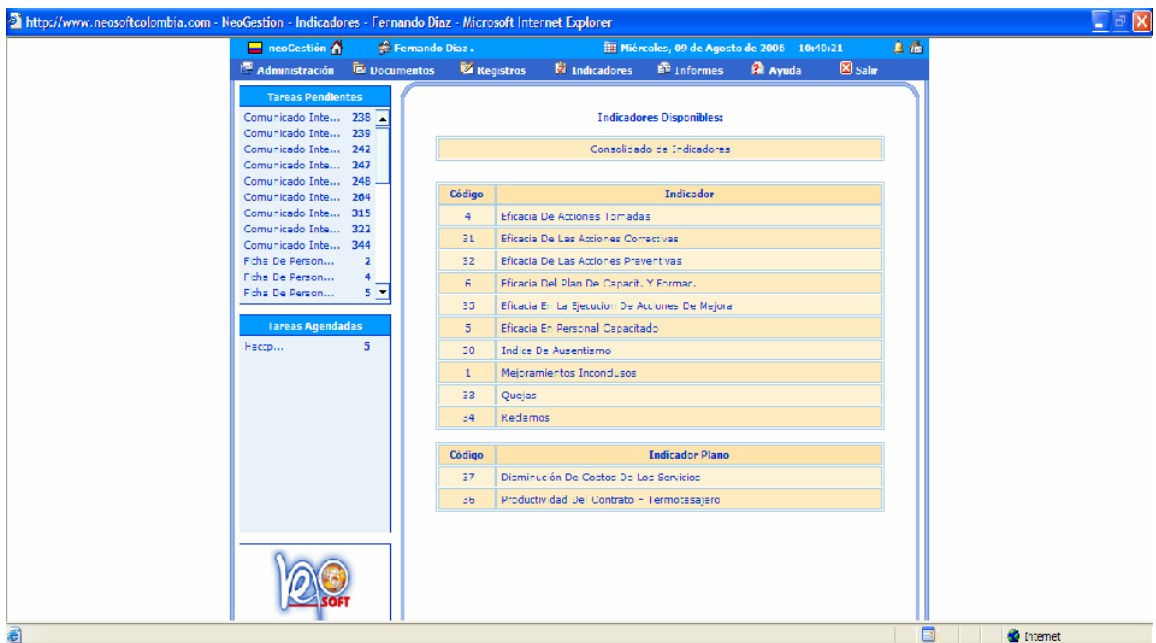
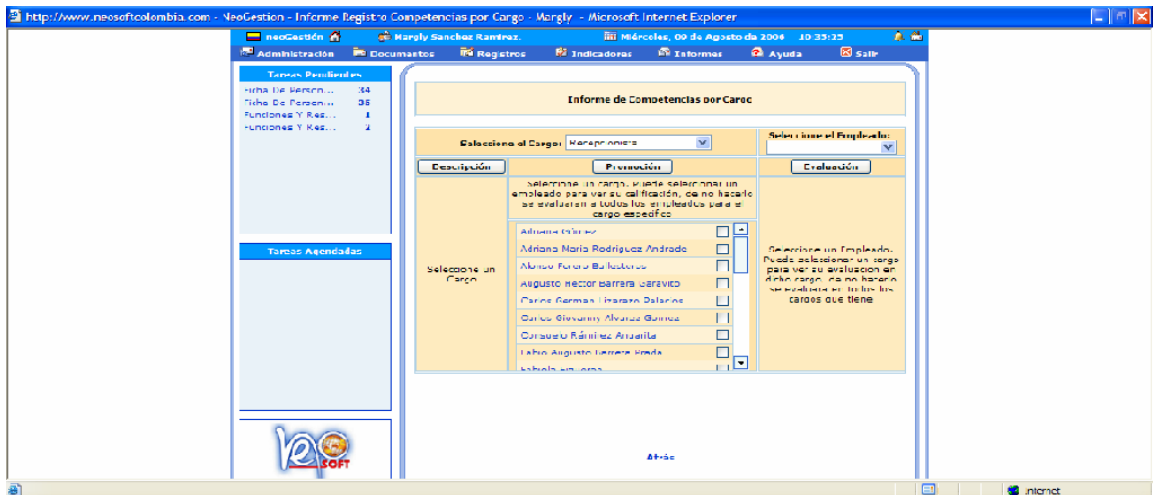
Plan de Acción: Coordinar con el Departamento de Sistemas y las áreas de operación la implementación del software.

Etapas	Cronograma (meses)						Responsable	Recurso Tecnológico	Presupuesto	Recurso Humano	Presupuesto
	enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio					
Identificación de áreas a implementar software	X	X					Coordinador de sistemas	Hrs Computados	\$100.000	Coordinador de sistemas	\$2'000.000
Capacitación en el manejo del software			X	X	X		Coordinador de sistemas	Hrs Computador	\$150.000	Coordinador de sistemas	\$1'500.000
Implementación del software			X	X	X	X	Coordinador de sistemas	Hrs Computador	\$300.000	Coordinador de sistemas	\$2'000.000
								TOTAL	\$550.000	TOTAL	\$5'500.000

Resultados Esperados: Con la implementación de este software, la empresa espera:

- Mejorar los procesos de comunicación interna.
- Disminuir el gasto de papelería.
- Organizar la información interna.

Software Neo Gestión





PETROCASINOS S.A.

PLAN DE ACCION 2006

Objetivo: Aumentar el porcentaje de participación en procesos licitatorios, y disminuir el margen de error en los procesos presentados

Indicador:
$$\frac{\text{N}^\circ \text{PD} - \text{N}^\circ \text{PA}}{\text{N}^\circ \text{PD}} \times 100$$

PD: Participaciones en licitaciones después de la creación del puesto

PA: Participaciones en licitaciones antes de la creación del puesto

Estrategia: Mejorar el proceso licitatorio

Meta: Controlar e incrementar la participación en los procesos licitatorio.

Plan de Acción: Creación de cargo de asistente administrativo dedicado a la elaboración y control de licitaciones

Etapas	Cronograma (meses)						Responsable	Recurso Tecnológico	Presupuesto	Recurso Humano	Presupuesto
	enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio					
Definición de perfil y funciones	X						Comité Gerencial y Jefe de personal.	Hrs Computador	\$12000	Hrs. Jefe de Personal	\$25000
Selección de Persona	X						Jefe de Personal			Hrs. Jefe de Personal	\$37500
Entrega de Cargo.		X					Jefe de Personal	Hrs Computador	\$12000	Hrs. Jefe de Personal	\$50000
Puesta en Marcha		X					Superintendente de Operaciones.	Utensilios Puesto (computador)	\$1'700.000	Tiempo Asistente Administrativo.	\$1'000000
								TOTAL	\$1'724.000	TOTAL	\$1'112.500

Resultados Esperados: Con la creación de este cargo la empresa espera:

- Disminución del margen de error en la elaboración de licitaciones.
- Mayor participación en procesos licitatorios.
- Aumentar el porcentaje de contratos ganados.

PETROCASINOS S.A.
MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
DIVISION:	Administrativa
SUPERINTENDENCIA :	Operaciones
DEPARTAMENTO:	Operaciones
CARGO JEFE INMEDIATO:	Superintendente de Operaciones
SUPERVISA A:	
OBJETIVO DEL CARGO:	
Servir de apoyo en la planeacion, administración y control en forma eficiente y óptima, de los recursos físicos, técnicos y administrativos, asignados a las actividades operativas para el cumplimiento de las obligaciones con los clientes.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">• Apoya al Superintendente de Operaciones en todo lo relacionado con la planeacion, ejecución y desarrollo de los contratos de la empresa.•• Revisa diariamente los correos electrónicos y las diferentes paginas electrónicas de nuestros clientes buscando nuevas licitaciones.• Realiza bajo las directrices del Superintendente de Operaciones las diferentes visitas de obra en las instalaciones de los clientes.▪ Revisa y colabora en la elaboración de las licitaciones que serán presentadas por parte de la empresa.• Cumplir y hacer cumplir las políticas y directrices trazadas por la gerencia general y el comité ejecutivo de la misma.• Conocer y exigir la aplicación de condiciones y características específicas para cada contrato teniendo en cuenta convenciones colectivas de trabajo, asociaciones de desempleados, organizaciones comunitarias, que por acuerdos con los contratantes se involucran en los servicios que presta la empresa.• Estudiar y analizar las condiciones y especificaciones técnicas de los pliegos	

de condiciones y términos de referencia de las licitaciones públicas, privadas, cotizaciones y sondeos de mercado de los procesos de contratación donde participe la empresa.

- Recibir, leer y comprender los contratos de prestación de servicios, controlando que se cumplan las obligaciones, técnicas, económicas y sociales que se pacten en las diferentes cláusulas de las mismas.
- Coordinar con la Superintendencia administrativa y el Departamento de personal las condiciones económicas y requerimientos técnico administrativos del recurso humano solicitado para cada contrato.
- Recomendar a la superintendencia administrativa los programas de capacitación e incentivos para el personal profesional, técnico y operativo de los campamentos.
- Conformar y participar activamente el comité de calidad, comité paritario, comité de compras y entes internos que velen por el cumplimiento de las políticas, metas y objetivos de la organización.
- Apoya a la superintendencia operativa a analizar, evaluar y controlar los costos de materia prima de los campamentos de acuerdo con el presupuesto de cada contrato.
- Coordina el enlace entre clientes y departamento de mercadeo para la adquisición y negociación de contratos.
- Velar por el constante mejoramiento de las actividades operativas de la organización.
- Participar activamente en el desarrollo del plan de salud ocupacional y seguridad industrial de la empresa.
- Cumplir las responsabilidades que en cuanto a salud Ocupacional se refiere y que impone el artículo 85 de la Ley 9ª. De 1979 y el Código Sustantivo del Trabajo.
- Participar en la ejecución, vigilancia y control de los programas y actividades de Salud Ocupacional, por medio de sus representantes en los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial del establecimiento de trabajo

respectivo.

- Cumplir a cabalidad con el reglamento interno de trabajo y el reglamento de higiene y seguridad industrial.
- Participar activamente en todos los planes y programas que implemente la empresa en pro del mejoramiento continuo.
- Mantener un espíritu de colaboración, respeto y confraternidad.
- Realizar las funciones asignadas por su jefe inmediato.
- Todas las demás funciones propias de su cargo.



PETROCASINOS S.A.

PLAN DE ACCION 2006

Objetivo: Lograr una mejor posición competitiva mediante la capacitación y el desarrollo del talento humano.

Indicador:
$$\frac{\text{No. de cargos con proceso de gestión por competencias}}{\text{No. De cargos Totales}} \times 100$$

Estrategia: Medir y conocer las competencias de la empresa.

Meta: Mejorar en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal

Plan de Acción: Identificar las necesidades de capacitación, formación y desarrollo del personal mediante la aplicación de la evaluación por competencias a cargo de una estudiante de psicología.

Etapas	Cronograma (meses)						Responsable	Recurso Tecnológico	Presupuesto	Recurso Humano	Presupuesto
	junio	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem					
Solicitud de estudiante.	X						Jefe de Personal			Hrs Jefe de Personal	\$25000
Planteamiento de la propuesta		X					Estudiante en Practica			Hrs Jefe de Personal	\$50000
Inicio de la Ejecución de la propuesta.			X	X	X	X	Estudiante en practica	Hrs Computador	\$100.000		
								TOTAL	\$100.000	TOTAL	\$75000

Resultados Esperados: Por medio de la practica de la estudiante de psicología la empresa espera:

- Identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Elaboración de programas de mejora para el año 2007.



Facultad de Psicología
Acreditada como Programa de Alta Calidad MEN
Resolución No. 4510 de 2 de Diciembre de 2004

Floridablanca, 28 de Julio de 2006


Señores
PETROCASINOS S.A.
Bucaramanga

Reciban un cordial saludo de la familia Bolivariana.

La Universidad Pontificia Bolivariana se complace en presentarle a la estudiante de la Facultad de Psicología MARGLY KATERINE SANCHEZ RAMIREZ, quien realizará práctica en el segundo semestre de este año, desarrollándola en el periodo comprendido entre el 28 de Julio al 11 de noviembre de 2006, bajo la supervisión de la Psicóloga María Angélica Vega Aroca.

Agradecemos permitirnos contar con ese espacio de práctica para nuestros estudiantes, con la seguridad que redundará en beneficio mutuo.

Cordialmente,


Ps. Gladys Rocio Campos Cáceres
Directora Facultad de Psicología


Ps. Andrés Guillermo Buitrago Hurtado
Coordinador de Prácticas Fac. Psicología

8 COMITÉ GERENCIAL

El comité de Gerencia de Petrocasinos S.A. tiene como función principal el manejo estratégico de la empresa, aplicando métodos y herramientas administrativas que permitan llevar a la práctica y en forma lógica las iniciativas y directrices de la Junta Directiva, dando el soporte técnicos y administrativo al Gerente General para el logro de las metas y objetivos establecidos en la visión y misión de la organización y esta conformado de la siguiente manera:

- ❖ El Gerente General como Presidente
- ❖ La Subgerente como Suplente
- ❖ El Superintendente Operativo como secretario
- ❖ El Jefe de Personal
- ❖ El Jefe de Calidad

Dicho comité aprobó reunirse el primer día hábil de cada semana a trata los siguientes temas

- ❖ Informe sobre las novedades en los servicios a cargo.
- ❖ Proyectos nuevos de licitaciones y productos viables.
- ❖ Informe del Sistema de Gestión de Calidad y Salud Ocupacional
- ❖ Informe sobre el avance en los proceso de Planeación Estratégica
- ❖ Informe ejecutivo de jefes de área o invitados especiales.
- ❖ Directrices administrativas o temas especiales.

La duración y desarrollo de los temas tiene un tiempo límite de 3 horas por lo que en un promedio el resumen de cada punto se hace en 30 minutos. Se fija como política del comité de Gerencia que el Balance de la gestión financiera y los indicadores de productividad se realicen en la reunión de la segunda semana de

cada mes, por lo tanto de los demás temas solo se trataran los estrictamente necesarios

La conformación del comité gerencial estuvo a cargo de los directivos de la organización, y se realizo por medio de una reunión, la cual se registro en el acta de comité gerencial N° 001.

Ver Anexo 4 : Acta de Creación del Comité Gerencial.

El comité gerencial fue pieza clave en el desarrollo del presente proyecto; Gracias a su colaboración y apoyo fue posible realizar el plan estratégico y se construyeron estrategias acertadas y acordes a la dirección que se quiere dar a la organización.

Desde el principio el comité fue consiente de la importancia de la realización del proyecto y se comprometió con este, cumpliendo con la asistencia a las reuniones y haciéndose participe con aporte de gran importancia en cada uno de las etapas que se desarrollaron.

El comité seguirá trabajando en el desarrollo de las estrategias aun no implementadas, y buscara renovar el plan estratégico cuando sea necesario, consientes de los cambios constantes de los factores que afectan el desarrollo de la organización.

9 RESULTADOS Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO ESPECÍFICO	LOGROS
<p>Elaborar un diagnóstico Estratégico de las diferentes áreas de la empresa con el fin de crear las bases necesarias para la definición de las estrategias.</p> <p>Capítulo 4 Pág. 89- 160</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento del macro ambiente • Identificación de la posicionamiento de la empresa en el entorno • Evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio • Identificación de las Amenazas y Oportunidades y el grado de impacto que tiene sobre la organización. • Definición de la cadena de valor • Análisis del funcionamiento financiero de la organización • Identificación de las Fortalezas y debilidades de la organización y el impacto que tienen sobre esta. • Determinar el estado de la organización. • Determinación de la Posición estratégica.
<p>Realizar una formulación estratégica, en donde se incluyan Misión, Visión, Valores, Políticas, Objetivos y Estrategias que como resultado dará un mapa estratégico.</p> <p>Capítulo 5 Pág. 161-174</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los principios • Definición las políticas Corporativas. • Actualización de la Misión y la Visión. • Definición de estrategias para el mejoramiento y direccionamiento de la organización con base al diagnóstico. • Definición de objetivos Corporativos. • Definición del modelo de planeación estratégica

OBJETIVO ESPECÍFICO	LOGROS
<p>Establecer indicadores de gestión que permitan realizar seguimiento al plan estratégico.</p> <p>Capitulo 6 Pág. 175-185</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la organización en la implementación y alcance de los objetivos propuestos • Control de resultados de las estrategias
<p>Ejecutar y Operativizar las estrategias definidas en el mapa estratégico.</p> <p>Capitulo 7 Pág. 186- 208</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de plan de acción para cada estrategia, en donde se definen las etapas de la implementación, el cronograma, el responsable, y el resultado esperado. • Puesta en marcha de cada una de las estrategias realizables en el tiempo del presente proyecto • Superación de algunas amenazas y debilidades de alto impacto, detectadas en el diagnostico estratégico.
<p>Seleccionar y poner en funcionamiento el comité de gerencia de Petrocasinos S.A., encargado de hacer operativo el plan estratégico</p> <p>Capitulo 8 Pág. 209-210</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación del comité gerencial • Definición del las funciones del comité gerencial. • Apoyo y respaldo en la realización del presente proyecto.

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

- El presente proyecto significó un gran aporte en el proceso de aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera de ingeniería industrial. La planeación estratégica es un proceso que exige capacidad de generar cambios estratégicos, utilizando herramientas administrativas como las estudiadas a lo largo de la carrera.
- El diagnóstico estratégico mostró cómo la organización, se encontraba atravesando por un período estacionario en su crecimiento; aunque su posición estratégica era agresiva, sus fuerzas eran bajas debido a la carencia de una planeación dirigida, que le permitieran a Petrocasinos S.A. definir un rumbo y las herramientas que garantizaran el fortalecimiento y desarrollo continuo y esperado para la organización. La información obtenida permitió determinar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y con base en estas definir estrategias dirigidas a superar las falencias que obstaculizaban el alcance de los objetivos definidos en la formulación estratégica.
- El comité gerencial aclaró y definió el direccionamiento que quería dar a la organización. La actualización de la misión y la visión y la redefinición de los principios, las políticas y los objetivos fueron la base para la formulación de las estrategias, permitiendo concentrar los esfuerzos de las actividades diarias, hacia el logro de las metas propuestas.
- La participación del personal administrativo y operativo de la organización en el desarrollo del proyecto, creó un alto compromiso con los resultados de este, culminando con éxito cada una de las etapas planteadas, además estos reconocieron a la planeación estratégica como modelo de una nueva cultura organizacional.

- La organización requería de un plan estratégico en el cual las estrategias se encaminaran a la busque de un crecimiento continuo, que permitan a Petrocasinos S.A. mantener su posición en el mercado como una empresa sólida y eficiente.
- Durante el desarrollo del presente proyecto El Comité Gerencial desempeño un papel primordial brindando información, liderando la toma de decisiones y respaldando su operativización y puesta en marcha.
- La generación de estrategias a través de un plan estratégico, acopla eficientemente el direccionamiento deseado por la organización con las tendencias del medio y la situación interna, encontrando las falencias que obstaculizan el alcance de las metas deseadas. Las estrategias implementadas han dando resultados alentadores, que incentivan a la organización a continuar con el desarrollo de estas y ha iniciar el proceso de las que aun no han sido implementadas.
- El Fortalecimiento del área de mercadeo y contratación, incremento el numero de clientes de la organización, el numero de participaciones en licitaciones y el numero de contratos obtenidos, dándose a conocer a nuevos clientes, fortaleciendo su imagen y permitiéndose alcanzar los logros proyectados.
- El mejoramiento en la recuperación de cartera ha generado mayor liquidez y por ende ha obtenido un mayor respaldo financiero para la organización mejorando su funcionamiento general.
- El inicio en el proceso de certificación en el sistema HACCP, permitirá a la organización participar en las licitaciones que tengan esta certificación como requisito obligatorio para poder participar en esta, además de todos los beneficios que el sistema.

- El proceso de evaluación por competencias en busca el fortalecimiento del recurso humano, garantiza a la organización un ambiente favorable, cumpliendo con las expectativas del cliente, ya que el recurso humano es el elemento clave en la prestación de servicios, además después de iniciado el proceso uno de los principales clientes de la organización anuncio a sus contratistas que para el año 2007 debería cumplir con dicho proceso en ciertos cargos como requisito de participación, lo cual muestra que la planeación estratégica logro adelantarse a las exigencias del medio

- La Gestión y Desarrollo del plan estratégico corporativo de la empresa Petrocasinos S.A. fue una metodología efectiva, que cubrió las expectativas esperadas por las directivas de la organización en el logro de sus resultados, este proyecto genero grandes cambios dentro de la organización en el corto plazo como lo fue el incremento en el nivel de ventas en el 2006 en un 80% con respecto al año anterior, mostrando un claro crecimiento que supera las expectativas de sus socios accionistas, dándole estabilidad y asegurando su permanencia en el mercado.

10.2 RECOMENDACIONES

- Para un mejor resultado de la implementación del plan estratégico la empresa debe continuar periódicamente actualizando y reestructurando el plan actual, con base en las nuevas tendencias y expectativas que el mercado vaya presentando, teniendo en cuenta el constante cambio que se vivencia.

- Continuar con el funcionamiento del comité gerencial, el cual deberá realizar seguimiento al cumplimiento de los logros de largo plazo, y deberá liderar el proceso de actualización al plan estratégico cuando sea necesario.
- Difundir en su totalidad la nueva cultura organizacional, permitiéndole a cada miembro del talento humano, identificar sus propios objetivos que deben ser acordes a los de la organización.
- La Planeación estratégica es una metodología compleja, que debe desarrollar herramientas que faciliten el manejo de ésta y que permita a cada miembro de la organización hacerse participe y conocedora de esta, y de la importancia de su aplicación.
- A los estudiantes de ingeniería industrial recomiendo utilizar la planeación estratégica, como herramienta de análisis de las organizaciones, capaz de proyectarlas hacia el futuro deseado.
- A la Escuela de Ingeniería Industrial, recomiendo incentivar al los estudiando en el conocimiento de la planeación estratégica, mediante su conexión con todas las áreas de apoyo que esta requiere.

BIBLIOGRAFIA

- Jairo Amaya Amaya, Planeación y Estrategia, Universidad Santo Tomas. 2005
- Chan Kim W y Mauborgne R. 2005. La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma S.A.
- Donnelly Gibson, Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. IVANCEVICH (1997) Octava Edición.
- Steiner A. George, "Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber" CECSA 1992
- David Fred R. "Conceptos de Administración Estratégica , Editorial Pearson 1998
- Raúl Sanabria Tirado, Formulación y Pensamiento Estratégico., Universidad de los Andes, Editorial Planeta, abril del 2005
- Hitt, Ireland, Hoskisson, "Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización" Internacional Thomson Editores 2001
- PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 1991
- PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial CECSA.
- Juan Ramón Muñoz Santos, "La Gestión Integrada" Editorial SERFOREM, 2004
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, The Balanced Scorecard, Gestión 2000
- Blaxter, C. Hughes y M Tigt. Cómo se hace una investigación, Ed. gedisa.

- Leon Garcia Oscar, Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. Tercera Edición. Cali, 1999.

- Maurice Eyssautier de la Mora, Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia. Ed. ECAFSA

- Banco de la Republica, Publicaciones e Investigaciones, Revista e Informes Económicos.

- Banco de la Republica, Reportes del Emisor.
- www.Presidencia.gov.co

- *Bases para el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle 2005 – 2015*

- Revista Dinero. Edición Junio 9 de 2006. No. 255

- PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 1991

Anexo 1 Organigrama

ORGANIGRAMA PETROCASINOS S.A.

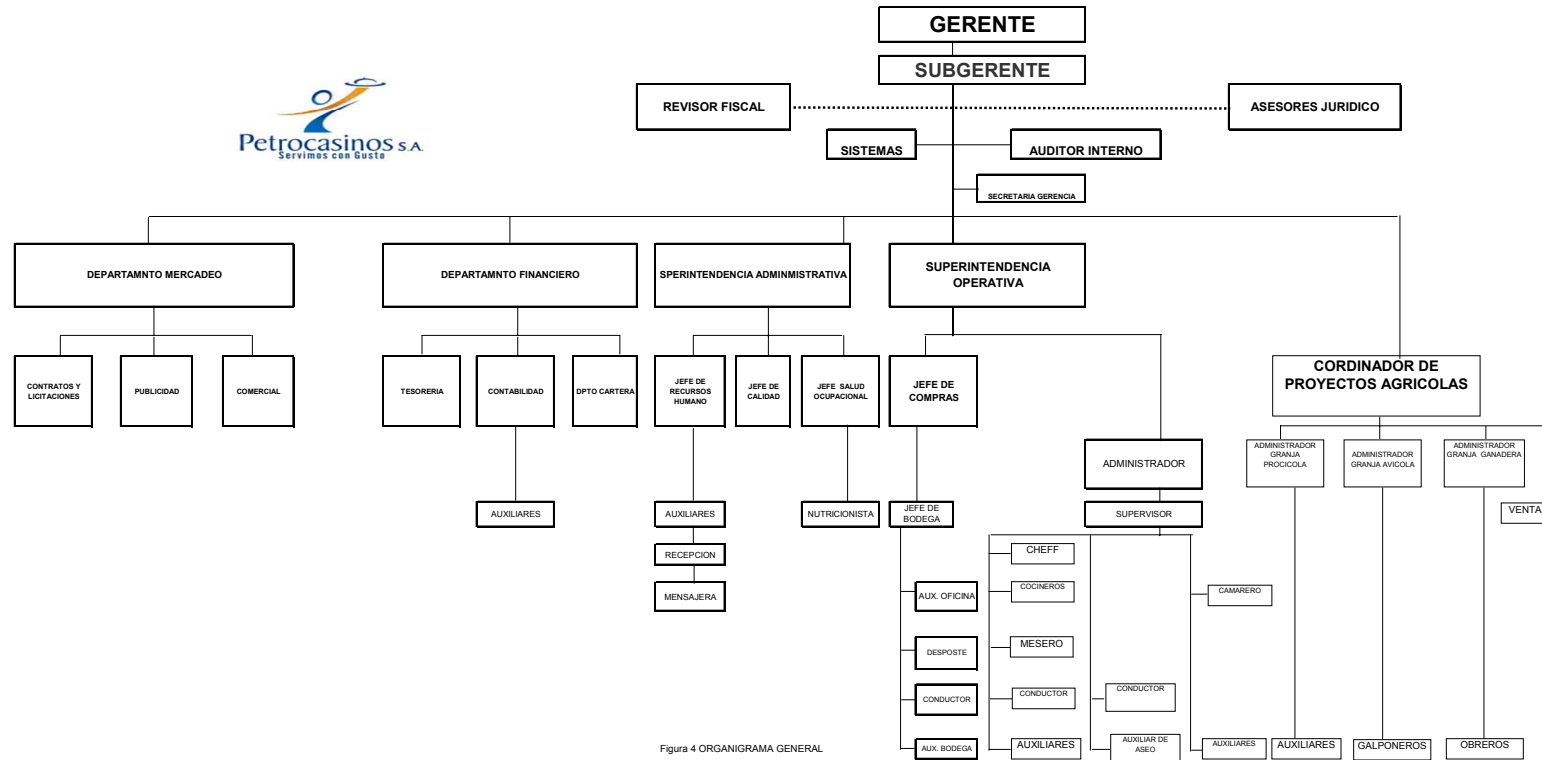


Figura 4 ORGANIGRAMA GENERAL

Anexo 2

Mapa de Ubicación de Campamentos de trabajo



 Lugar de ubicación de campamentos de trabajo de Petrocasinos S.A

Anexo 3 Resultados encuesta realizada al comité Gerencial.

ENCUESTA EMPRESARIAL CINCO FUERZAS DE PORTER										
PETROCASINOS S.A.										
Encuesta Realizada al comité de Gerencia										
A continuación encontrará un listado que usted puede ir marcando y que sirve como guía con tal de ayudarlo en el análisis, aunque tenga en cuenta que usted puede añadir los comentarios que considere más oportunos al final de la hoja. La escala de valores está ordenada -por lo general- en función de cuánto favorables son para su empresa cada uno de los valores. No obstante, usted observará que hay atributos que no se pueden calificar claramente de "favorables" o "desfavorables". Tenga en cuenta en todo momento que el análisis se está haciendo -no sobre la empresa en cuestión-, sino sobre el sector en el que actúa ésta.										
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES										
Economías de escala	1	No tienen importancia	2	Poco importantes	3	Importancia relativa	4	Importantes	5	Claves en el sector
Lealtad del cliente (o "de marca")	1	Muy baja	2	Baja	3	Ni baja ni alta	4	Alta	5	Muy alta
Costo de cambio	1	Muy reducido	2	Reducido	3	Normal	4	Alto	5	Muy alto
Requerimientos de capital	1	Muy bajo	2	Bajo	3	Regular	4	Altos	5	Muy altos
Acceso a canales de distribución	1	Gran facilidad	2	Facilidad	3	Facilidad regular	4	Dificultad	5	Muy complicado
Experiencia y efectos de aprendizaje	1	Sin experiencia	2	Poco importantes	3	Importancia normal	4	Bastante importantes	5	Indispensables
Regulación de la industria	1	Prácticamente inexistente	2	Grado bajo	3	Regular	4	Alto grado de regulación	5	Sector altamente regulado
Diferenciación de producto	1	No es necesaria	2	Poco importante	3	Regular	4	Alta	5	Clave estratégica
Acceso a la tecnología	1	No es importante	2	Poco importante	3	Importancia relativa	4	Importante	5	Punto clave de éxito
Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala	1	No	2	Poco	3	Normal	4	Bastante importante	5	Muy importante
Política gubernamental	1	Liberalizadora	2	Poco reguladora	3	Regulación normal	4	Alta regulación	5	Mucha regulación
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA										
Número de competidores	1	Muchos	2	Bastante alto	3	Regular	4	Bajo	5	Muy bajo (monopolio)
Barreras emocionales	1	Muy importantes	2	Importantes	3	Importancia relativa	4	Sin importancia	5	Inexistentes
Crecimiento de la industria	1	Muy alto	2	Alto	3	Regular	4	Bajo	5	Muy bajo
Guerras de precios	1	Constantes	2	Frecuentes	3	No muy usuales	4	Poco usuales	5	Inexistentes
Restricciones gubernamentales y sociales	1	Muchas	2	Importantes	3	De importancia relativa	4	Poco importantes	5	Inexistentes
Costos de salida	1	Muy elevados	2	Altos	3	Regulares	4	Bajos	5	Muy bajos
Márgenes de la industria	1	Muy ajustados	2	Bajos	3	Regulares	4	Altos	5	Muy elevados
PROVEEDORES										
Poder de negociación	1	Muy elevado	2	Elevado	3	Normal	4	Poco	5	Inexistente
Precio	1	Muy caro	2	Caro	3	Normal	4	Asequible	5	Bajo
Nombre	1	Muy limitado	2	Pocos	3	Normal	4	Alto	5	Muchos
Localización	1	Muy lejanos	2	Lejanos	3	Regular	4	Cercanos	5	Muy cercanos
Grado de confianza	1	Inexistente	2	Poca	3	Regular	4	Sí	5	Mucha
Relación	1	Confrontación	2	Desfavorable	3	Neutra	4	Colaboración puntual	5	Amplia colaboración
Peligro de integración hacia delante	1	Muy alto	2	Alto	3	Normal	4	Bajo	5	Inexistente
Presencia de productos sustitutos	1	Inexistente	2	Reducida	3	Normal	4	Amplia	5	Muy amplia
Costo de cambio de proveedor	1	Muy alto	2	Alto	3	Normal	4	Bajo	5	Muy bajo
Calidad del producto	1	Inaceptable	2	Baja	3	Normal	4	Alta	5	Muy alta
CLIENTES										
Costo de cambio del cliente	1	Inexistente	2	Bajo	3	Regular	4	Alto	5	Muy alto
Número de clientes importantes sobre el total	1	La mayoría	2	Bastantes	3	Regular	4	Bajo	5	Muy bajo
Amenaza de integración hacia atrás	1	Muy posible	2	Posible	3	Regular	4	Difícil	5	Inexistente
Facilidad para encontrar productos sustitutos	1	Gran facilidad	2	Sí	3	Regular	4	Poca	5	No hay
Implicación con el producto	1	Muy baja	2	Baja	3	Regular	4	Alta	5	Muy alta
Poder de negociación	1	Muy baja	2	Baja	3	Regular	4	Alto	5	Muy alto
PRODUCTOS sustitutos										
Disponibilidad de prod.sustitutos cercanos	1	Gran disponibilidad	2	Elevada	3	Normal	4	Baja	5	Inexistentes
Costo de cambio para el comprador	1	Muy alto	2	Alto	3	Regular	4	Baja	5	Muy bajo
Agresividad	1	Muy agresivos	2	Sí	3	Regular	4	Poca	5	Nula
Contraste relación valor-precio	1	Ampliamente desfavorable	2	Desfavorable	3	Regular	4	Favorable	5	Muy favorable

Anexo 4

Acta de creación del Comité Gerencial

Acta 001

Fecha: Octubre 7 2005

Lugar: Sala de Juntas Petrocasinos S.A.- Oficina Principal

ORDEN DEL DIA

1. Bienvenida.
2. Conocimiento de las funciones del comité Gerencial.
3. Formación del Comité Gerencia.
4. Finalización de la reunión.

1. Bienvenida

Se da inicio a la reunión a las 4:00 p.m., con el fin de conformar el Comité Gerencial.

2. Conocimiento de las funciones del Comité Gerencial

Se expusieron las funciones que el comité desempeñara, mostrando su importancia en el manejo estratégico de la empresa.

3. Formación del Comité Gerencial

Se hizo la conformación del comité, sin limitar a ampliar el número de miembros cuando sea necesario, teniendo en cuenta el conocimiento técnico especializado necesario en el desarrollo de las funciones del comité. El comité estará a cargo de guiar y apoyar el plan estratégico corporativo y del seguimiento en el desarrollo de este.

Conformación del Comité:

Héctor Augusto Barrera	Gerente General como Presidente
Maria Margarita Prada de Barrera	Subgerente como Suplente
Luis Alonso Forero	Superintendente Operativo como secretario
Fernando Díaz	Jefe de Personal
Héctor Julio Tovar	Jefe de Calidad

Se asigno a la estudiante de Ingeniería Industrial, Andrea Margarita Barrera, como directora del proyecto de Planeación Estratégica, con el compromiso de que cada uno de los miembros del comité para apoyar las actividades propias del proyecto.

4. Finalización de la Reunión

Se da por terminada la reunión a las 6 p.m.

En constancia Firman:

Presidente: _____

Secretario: _____