

Plan Estratégico para la empresa Servicios y Suministros M&M SAS en el municipio de
Barrancabermeja

Angela Milena Barbosa Espinal

Lavinis Jesus Arzuza Reales

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Néstor Fabian Santos Novoa

MBA, MsC

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

Dedicatoria

Quiero expresar mi gratitud a las personas que han sido fundamentales en mi camino académico y personal. En primer lugar, agradezco a Dios, quien me ha acompañado a lo largo de todos mis estudios y me ha brindado su ayuda hasta el final Dios, quien fue mi guía durante mis estudios y me ayudo a terminarlos.

A mis padres, Rubiela Espinal y Fernando Barbosa, les agradezco profundamente por su amor incondicional, su dedicación incansable, su sabiduría y sus valiosos consejos. Ellos me han enseñado la importancia del aprendizaje y han sido un apoyo constante a lo largo de mi carrera. Sin su inestimable ayuda, este proyecto de vida no habría sido posible.

También quiero expresar mi agradecimiento a mi familia en su conjunto, por su amor incondicional y su apoyo constante. Siempre han estado presentes, brindándome su apoyo económico y sus sabios consejos. Han sido el pilar fundamental que me ha permitido completar mi carrera. **Angela.**
A Dios quien fue mi guía en todo el trayecto de mi carrera

A mi madre y mi abuela que me impulsaron a estudiar una ingeniería para luego emprenderla, quienes me enseñaron la importancia de aprender y siempre me ayudaron en toda la carrera.

A mi familia que siempre estuvieron presentes, a mi primo: Erick Arzuza y mi tío Edward Arzuza quienes me ayudaron de corazón a terminar la carrera mediante ayudas económicas y sabios consejos. **Lavinis**

A todos los docentes que hicieron parte del desarrollo de los presentes estudiantes de ingeniería industrial.

A la Universidad Industrial de Santander por brindar la oportunidad de estudiar, aprender y desarrollar mis habilidades y conocimientos para ser profesional.

Y muchas más personas que hicieron parte del proceso. **Angela y Lavinis.**

Agradecimientos

Se presentan sus agradecimientos a:

MBA Néstor Fabian Santos, tutor por su apoyo y contribución en el direccionamiento de esta investigación.

Dr Henry Mercado de la empresa Servicios y Suministros M&M, por habernos dado la oportunidad por realizar esta investigación en su empresa.

Al personal administrativo y los gerentes técnicos de la empresa Servicios y Suministros M&M por su contribución al cumplimiento de los objetivos.

Los docentes de la Universidad quienes contribuyeron en los diferentes semestres a la formación jurídica e integral, siendo un privilegio conocerlos y haber compartido sus conocimientos e invaluable experiencia.

Tabla de Contenido

Introducción	17
1. Generalidades del proyecto investigativo	21
1.1 Planteamiento del problema de investigación.....	21
1.2 Justificación	23
1.3 Objetivos	24
1.3.1 Objetivo general.....	24
1.3.2 Objetivos específicos	25
2. Marco de Referencia	25
2.1 Marco de Antecedentes.....	25
2.2 Marco Teórico	27
2.2.1 Planeación estratégica.....	27
2.2.2 Análisis PESTEL	28
2.2.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	29
2.2.4 Direccionamiento estratégico.....	29
2.2.6 DOFA.....	30
2.2.7 Matriz ERIC.....	31
2.2.8 Cuadro de Mando Integral CMI o Balanced Scorecard.....	31
3. Metodología	31
3.1 Tipo de investigación.....	32
3.2 Método de investigación.....	32
3.3 Fuentes de información.....	33

3.4 Técnicas e instrumento de recolección de la información	33
3.5 Población / muestra.....	34
3.3 Fases.....	35
4. Desarrollo de los objetivos.....	36
4.1 Diagnóstico estratégico de la empresa	36
4.1.1. Análisis externo	37
4.1.1.1 Análisis PESTEL.....	37
4.1.1.2 Investigación de mercados.....	43
4.1.1.3 Análisis de la competencia.....	47
4.1.1.4 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	52
4.1.1.4.1 Análisis de la fuerza que tienen los clientes	52
4.1.1.4.2. El poder de los proveedores.....	52
4.1.1.4.3 Los posibles competidores	52
4.1.1.4.4 Los posibles sustitutos.....	53
4.1.1.4.5 La naturaleza de la rivalidad.....	53
4.1.1.5 Análisis MEFE.....	53
4.1.2. Análisis Interno.....	55
4.1.2.1 Reseña histórica de la empresa.....	55
4.1.2.2 Análisis situacional de la empresa con la matriz MEFI.....	59
4.1.3. Matriz DOFA.....	60
4.2 Estructura del direccionamiento estratégico	62
4.2.1. Misión.....	63
4.2.2. Visión.....	64

4.2.3. Objetivos	64
4.2.3.1 General.....	64
4.2.3.2 Específicos.....	64
4.2.3. Principios y valores.....	64
4.2.4. Organigrama	65
4.2.5. Distribución en planta.....	82
4.3 El Cuadro de Mando Integral y la definición de los indicadores.....	85
4.3.1. Indicadores desde la perspectiva financiera.....	88
4.3.2. Indicadores desde la perspectiva cliente	88
4.3.3. Indicadores desde la perspectiva proceso	89
4.3.4. Indicadores desde la perspectiva aprendizaje	90
4.4 Cuantificación del presupuesto de inversión para el plan estratégico.	92
4.4.1 Presupuesto de inversiones	92
4.5 Propuesta de capacitación sobre el plan estratégico	93
4.5.1. Objetivos	93
4.5.2. Contenido.....	93
4.6 Elaboración de ensayo	95
4.6.1. Objetivos.....	96
4.6.2. Contenidos	96
5. Conclusiones y recomendaciones	97
Referencias Bibliográficas	99

Lista de Tablas

Tabla 1. Fases para el cumplimiento de los objetivos	19
Tabla 2. Fases para el cumplimiento de los objetivos	35
Tabla 3. Análisis PESTEL	43
Tabla 4. Utiliza servicios y mantenimiento con empresas externas	44
Tabla 5. Listado de suministros y servicios que más demandan las empresas proveedoras de Ecopetrol.	44
Tabla 6. Requisitos que exige un proveedor de servicios y suministros.	45
Tabla 7. Empresas locales	46
Tabla 8. Calificación de la experiencia con las empresas detalladas.	46
Tabla 9. Medios de comunicación con sus proveedores.	47
Tabla 10. Sitios o ubicación de principales proveedores	47
Tabla 11. Puntaje según los factores de competitividad.	51
Tabla 12. Relación de empresas que se considera competencia directa ubicadas en el municipio de Barrancabermeja.	51
Tabla 13. Matriz de Evaluación de los Factores Externos MEFE	54
Tabla 14. Matriz de Evaluación de los Factores Interno MEFI.	59
Tabla 15. Matriz DOFA	60
Tabla 16. Funciones del cargo Gerente Administrativo	66
Tabla 17. Funciones del cargo Gerente Técnico	68
Tabla 18. Funciones del cargo Auxiliar contable	70

Tabla 19. Funciones del cargo Auxiliar Administrativo	73
Tabla 20. Funciones del cargo Contador Público	75
Tabla 21. Funciones del cargo Operador de Equipos Pesados	76
Tabla 22. Funciones del cargo Aparejador de carga	78
Tabla 23. Funciones del cargo Vigilante	79
Tabla 24. Funciones del cargo Vigilante	81
Tabla 25. Perspectivas y su descripción.	86
Tabla 26. Perspectivas financieras y sus indicadores	88
Tabla 27. Perspectivas clientes y sus indicadores	89
Tabla 28. Perspectivas procesos y sus indicadores	89
Tabla 29. Perspectivas formación y crecimiento y sus indicadores	90
Tabla 30. Presupuesto de inversión	92
Tabla 31. Relación de la formación complementarios cursos SENA	94
Tabla 32. Información sobre capacitación virtual sobre proyectos descarbonización.	94
Tabla 33. Indicadores del programa de capacitación	95

Lista de Tabla Figuras

Figura 1. Matriz Eric	50
Figura 2. Organigrama de la empresa.	57
Figura 3. Logotipo de la empresa	59
Figura 4. Organigrama propuesto para la empresa Servicios y Suministros M&M SAS	66
Figura 5. Vista general proyectada	84
Figura 6. Mapa Estratégico para la empresa Servicios y Suministros M&M SAS	91

Lista de Apéndices

Apéndice A	Brochure de la empresa
Apéndice B	Encuesta
Apéndice C	Información Proveedores de Ecopetrol y firmas contratistas, empresas registradas y tamaño por ingresos
Apéndice D	Mapa de la ubicación de las empresas proveedores, ingresos por actividad
Apéndice E	Mapa de procesos
Apéndice F	Compromiso ECOPETROL
Apéndice G	Aplicación de preguntas a Ecopetrol
Apéndice H	Autorización del servicio de transporte
Apéndice I	Ensayo

Nota: ver Apéndices adjuntos.

Glosario

Cadena de valor: Se trata de una técnica original propuesta por Michel Porter con el objetivo de obtener una ventaja competitiva. Esto implica un aumento del valor desde una perspectiva contable y desde el punto de vista del cliente, se percibe como un valor añadido a lo esperado. Asimismo, implica mejoras en los procesos (David, 2013)

Cuadro de Mando Integral (CMI): Se trata de una metodología o técnica de gestión que facilita a las organizaciones la transformación de su estrategia en objetivos operativos, los cuales son medibles y están interconectados. Esto permite que los comportamientos de las personas clave en la organización, así como sus recursos, estén estratégicamente alineados. El CMI abarca cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Interna y Aprendizaje y Crecimiento. (Amo, 2020)

Eficacia: Se refiere al grado de cumplimiento de unos objetivos previamente establecidos. (Martínez M. , 2005)

Eficiencia: Se refiere al grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costos previamente establecidos. (Martínez M. , 2005)

Efectividad: Se refiere a la medición del impacto de una actuación sobre el entorno. (Martínez M. , 2005)

Estrategia empresarial: Se refiere a la definición de la elección de los sectores en los que la empresa va a operar, lo cual debe diferenciarse a través de un conjunto de actividades que ofrecerán un valor único. (Gómez H. , 2013)

Plan estratégico. Se trata de un documento guía que, en congruencia con la razón de ser de la organización, proporciona una dirección integral y coordinada para lograr lo que se desea ser y hacer en un período de 3 a 7 años. Este plan es desarrollado desde el nivel jerárquico más alto. (Gómez H. , 2013)

Resumen

Título: Plan Estratégico para la empresa Servicios y Suministros M&M SAS en el municipio de Barrancabermeja¹.

Autores: Angela Milena Barbosa Espinal y Lavinis Jesus Arzuza Reales².

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, Plan Estratégico, DOFA, MEFE y MEFI

Descripción

El mundo está experimentando un cambio constante, caracterizado por su dinamismo, flexibilidad y evolución. Las generaciones también evolucionan debido a las nuevas tecnologías de la comunicación, y las acciones tanto humanas como empresariales han contribuido al deterioro del planeta. Por esta razón, la comunidad internacional y los diversos Estados han organizado eventos a nivel mundial para establecer compromisos con el objetivo de reducir la temperatura global.

Una de las empresas que se muestra interesada en estos cambios es Servicios y Suministros M&M SAS, ubicada en el Corregimiento del Municipio de Barrancabermeja. Esta empresa ha brindado la oportunidad de llevar a cabo una investigación para desarrollar un Plan Estratégico que permita enfrentar los nuevos retos y desafíos.

¹ Trabajo de grado.

² Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Néstor Fabian Santos Novoa MBA, MsC

El plan estratégico comprende un análisis tanto interno como externo, empleando diversas herramientas administrativas como MEFE, MEFI, MPC, PESTEL y DOFA. Los resultados obtenidos han servido como fundamento para la estructuración del direccionamiento estratégico, que incluye la redefinición de la misión, visión, objetivos, principios y valores, así como la incorporación de un área de proyectos y licitaciones en la estructura organizativa actual. El Cuadro de Mando Integral abarca las perspectivas financieras, de cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, con indicadores que sean medibles y precisos.

La empresa tiene la intención de iniciar acciones dirigidas hacia la transición energética, por lo que invertirá en paneles solares y en un vehículo automotor eléctrico. Asimismo, se compromete a promover la formación en el área de proyectos de descarbonización y diversificar su portafolio en esta área.

Abstract

Title: Strategic Plan for the company Servicios y Suministros M&M SAS in the municipality of Barrancabermeja³.

Autors: Angela Milena Barbosa Espinal y Lavinis Jesus Arzuza Reales⁴.

Key Notes: Balanced Scorecard, Strategic Plan, DOFA, MEFE and MEFI

Description

The world is constantly changing, dynamic, flexible and evolving and generations also change due to new communication technologies and human and business actions has contributed to the deterioration of the planet. For this reason, the international community and the different States have organized international events to achieve commitments towards the reduction of global temperature.

One of the companies interested in these changes is Servicios y Suministros M&M SAS located in the Corregimiento of the Municipality of Barrancabermeja, so it gave the opportunity to do research work to develop a Strategic Plan for the company in order to meet the new challenges and challenges. The strategic plan, contemplates an internal and external diagnosis, applying some administrative instruments such as the MEFE, MEFI, MPC, PESTEL and the DOFA, with the results was the basis for structuring the strategic direction with redefinition of the mission,

³ Bachelor Thesis

⁴ Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Néstor Fabian Santos Novoa MBA, MsC

vision, objectives, principles and values, as well as the inclusion of an area of projects and tenders in its current organizational chart.

The Balanced Scorecard, the integral perspectives, financial, client, internal process, learning and growth, with indicators that are measurable and accurate. The company wants to initiate actions that point to the energy transition, so it will invest in solar panels and an electric motor vehicle. It is committed to training in the decarbonization project area and diversifying its portfolio into that area.

Introducción

El sector empresarial en el mundo y en Colombia se enfrenta a un mercado cada vez más globalizado, competitivo y digitalizado. Para mantenerse, crecer y sostenerse en este entorno, todos los miembros deben esforzarse y estar alineados con un plan estratégico flexible que se actualiza según las condiciones y tendencias actuales. Esto les permitirá enfrentar la competencia con ventajas convincentes para los clientes, lo que resulta en la adquisición de bienes y servicios ofrecidos.

Por lo tanto, las empresas deben identificar su propuesta de valor. Como lo plantean Treacy & Wiersen (1999), “para que una empresa pueda tener éxito, debe definir utilidades únicas para los clientes que nadie más ofrezca en un determinado mercado” (pág. 52). Otros expertos consideran que la estrategia es fundamental para lograr esta diferenciación, como lo expone Porter (1987), quien describe la estrategia como “la creación de una posición de mercado única y un contenido que incluye una serie de actividades empresariales” (pág. 87). Esto permite a los empresarios anticiparse a las necesidades y requerimientos de sus clientes.

Además de lo anterior, el sector empresarial también debe anticiparse al cambio climático, un tema prioritario en las reuniones de los diversos Estados. Por ejemplo, el G-20 respalda la triplicación de la capacidad global de energía renovable para 2030 (TV VIVO, 2023). Esto implica tomar medidas que se ajusten a los portafolios de servicios de las empresas, incluyendo proyectos de descarbonización y transición energética.

Por lo tanto, esta investigación apoya la formulación de un plan estratégico para la empresa Servicios y Suministros M&M SAS, que les permita ser competitiva en el municipio de Barrancabermeja. Este plan se basa en la realización de un diagnóstico, utilizando herramientas

administrativas como MEFE, MEFI, PESTEL, análisis de la competencia, las Cinco Fuerzas de Porter y el DOFA, para definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector económico. Esto culmina en la identificación de retos estratégicos acorde con las tendencias del mercado.

Con base en el diagnóstico, se procede a definir la estructura del direccionamiento estratégico, lo que implica redefinir la misión, visión, objetivos, principios y valores, así como la incorporación del área de proyectos y licitaciones. Además, se proyecta una distribución en planta dinámica y flexible.

Posteriormente, se diseñó el Cuadro de Mando Integral, conformado por las perspectivas de: financieras, cliente, interna, formación y crecimiento, con indicadores medibles y precisos para hacer el seguimiento del cumplimiento y llevar a cabo acciones de mejora de manera oportuna.

Luego, se cuantificaron algunas acciones con un presupuesto destinado a invertir en paneles solares y un vehículo automotor eléctrico, con el objetivo de ajustar el portafolio de servicios a la apuesta mundial de la transición energética.

También se considera pertinente la propuesta de capacitación sobre el plan estratégico, en especial a través del SENA, para el personal encargado de atender a los clientes, así como la formación especializada en proyectos de descarbonización y transición energética. Esto permitirá anticiparse en el diseño de productos y servicios orientados a esta área. Es importante tener en cuenta el compromiso del Grupo Ecopetrol con la meta de cero emisiones al 2050. El Grupo ya está desarrollando proyectos para reducir emisiones, mejorar la eficiencia energética, e impulsar el uso de energías renovables, entre otros. Dado que las principales clientelas son las firmas contratistas y la Estatal Petrolera, estas acciones tienen un impacto significativo.

Finalmente, se elabora un ensayo académico sobre los resultados de la investigación, con el objetivo de recopilar información sobre las buenas prácticas de una empresa interesada en anticiparse a los desafíos planteados por el cambio climático.

Tabla 1.

Fases para el cumplimiento de los objetivos

Objetivos	Numeral Cumplimiento
OBJETIVO No. 1 Realizar el diagnostico estratégico de la empresa Servicios y Suministros M&M, mediante las herramientas de las Cinco Fuerzas de Porter y el PESTEL, definiendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	4.1. Diagnostico estratégico 4.1.1 Análisis externo 4.1.1.1 Análisis PESTEL 4.1.1.2 Investigación de mercados 4.1.1.3 Análisis de la competencia 4.1.1.4 Las cinco fuerzas de Porter 4.1.2 análisis Interno
OBJETIVO No. 2. Estructurar el direccionamiento estratégico de la empresa articulándose con las nuevas tendencias y necesidades del mercado.	4.2 Estructuración del direccionamiento estratégico 4.2.1. Misión 4.2.2 Visión 4.2.3 Objetivos 4.2.4 Principios y valores 4.2.5 Organigrama
OBJETIVO No. 3. Definir los indicadores para el tablero de mando con las estrategias.	4.3 El Cuadro de Mando Integral y la definición de indicadores 4.3.1 Indicadores perspectiva financiera 4.3.2 Indicadores perspectiva cliente 4.3.3 Indicadores perspectiva proceso interno 4.3.4 Indicadores perspectiva aprendizaje 4.3.1 Indicadores perspectiva financiera
OBJETIVO No. 4. Cuantificar el monto de la inversión requeridos para la ejecución del plan estratégico de la empresa.	4.4 Cuantificación del presupuesto de inversión para el plan estratégico. 4.4.1 Presupuesto de inversiones
OBJETIVO No. 5. Elaborar una propuesta de capacitación sobre el plan estratégico de la empresa Servicios y Suministros M&M,	4.5 Propuesta de capacitación sobre el plan estratégico 4.5.1 Objetivos 4.5.2 Contenidos

dirigida a trabajadores y stakeholders
clave.

OBJETIVO No. 6. Presentar un ensayo con los resultados de la investigación de carácter publicable sobre el tema.

4.6 Elaboración del ensayo

4.6.1 Objetivos

4.6.2 Contenidos

1. Generalidades del proyecto investigativo

1.1 Planteamiento del problema de investigación

Las empresas, para mantenerse en un mercado cada vez más volátil y enfrentar retos y desafíos, deben establecer equipos de trabajo bajo la coordinación de la gerencia. Esta última, de acuerdo con Chiavenato (2007), planifica, organiza, dirige y controla los recursos disponibles. Según Chiavenato (2007), los gerentes desempeñan un papel crucial al proyectar y desarrollar habilidades para dirigir a los empleados, lo que repercute directamente en la productividad de la organización (pág. 79)). Por tanto, es de vital importancia definir una trayectoria y estrategias sólidas para mantener la competitividad en un mercado globalizado y en constante cambio.

No obstante, la crisis en el sector empresarial y la forma de abordarla ha sido objeto de estudio por expertos y gremios. Según la Universidad del Rosario (2017), los desafíos que enfrentan las empresas colombianas son diversos y pueden ser analizados desde distintos niveles: global, regional, nacional y organizacional (pág. 6). Esto subraya la importancia de considerar tanto los factores internos como los externos en el análisis de empresas.

Un aspecto relevante en el estudio de la problemática empresarial es presentado por Zapata (2004), quien se refiere a un estudio realizado por la Fundación para el Desarrollo Fundes Colombia. Según este estudio, basado en conclusiones extraídas de 39.500 empresas, se identifican siete problemas fundamentales que obstaculizan el crecimiento de las Pymes, tales como la falta de estudios de mercado, subutilización de la capacidad instalada, carencia de tecnología avanzada en procesos, entre otros.

En el municipio de Barrancabermeja, la problemática en el sector empresarial ha sido analizada a través de estudios como el realizado por la Cámara de Comercio de Barrancabermeja (2014). Este estudio identificó factores que representan barreras para la innovación en empresas, tales como la escasa disponibilidad de recursos en inversión, 52%, limitaciones de tiempo 23%, tecnología 10%, personal calificado 10%. En el aspecto de mercado las empresas le dedican tiempo a: 48% controlar las ventas, el 13% implementar alianzas, 13% controlar la producción, 12% satisfacer nichos de mercados y 10% controlar las compras, debido a lo anterior en esencial que cuente con una visión externa, objetiva y cualificada, que ayude a innovar en el modelo de negocio.

Durante el período de la pandemia del Covid-19 en los años 2020 y 2021, el sector empresarial experimentó una crisis. Sin embargo, el país ha demostrado capacidad de recuperación, como lo confirma la Cámara de Comercio de Barrancabermeja (2021), señalando incrementos en la capacidad productiva, ventas y utilización de la capacidad instalada en los sectores de comercio y servicios con respecto al año 2020. No obstante, los estudios y la posición de los gremios se han enfocado en factores internos sin analizar en profundidad los factores externos en la planificación empresarial.

La empresa Servicios y Suministros M&M SAS en el municipio de Barrancabermeja se ha especializado en prestar servicios a las firmas contratistas ya la Estatal Petrolera Ecopetrol SA, incluyendo Transporte de izaje de carga (Carga seca con camiones, tracto camiones, mini mulas y mini mulas con brazo hidráulico), Suministro de personal calificado (Operadores de equipos pesados y livianos de izaje de carga, aparejadores, conductores de tracto mulas, camionetas, operadores de mula brazo, retroexcavadoras, operadores de cargador frontal, montacargas entre otros), Alquiler de cargadores frontales para el manejo de tuberías y montacargas, Mantenimiento preventivo (cambio de aceite, Engrase equipo automotor liviano y pesado), Alquiler y prestación

del servicio con camiones canasta dieléctricos y NO dieléctricos Para trabajos en altura y mantenimiento a unidades de bombeo mecánico. Interventoría y ejecución de proyectos. Obras civiles menores y construcción de acueductos veredales y municipales. Servicio integral de mantenimiento Montajes, lubricación y reparaciones a unidades de bombeo mecánico. Alquiler de camionetas 4X4 diésel Servicio de transporte y escolta de cargas con y sin operador. Alquiler de generadores eléctricos diésel de 6.5 KVA, 100 KVA y 250 kva. Obras civiles y equipo de movimiento de tierra. Ver Apéndice A. Brochure.

Sin embargo, a pesar de contar con una trayectoria en el municipio, La empresa Servicios y Suministros M&M SAS ha identificado una baja participación en la obtención de órdenes de servicios emitidas por las firmas contratistas y la estatal petrolera. Esto ha resultado en una disminución de ventas y ha afectado las metas empresariales de la compañía. Aunque la empresa tiene una misión, visión y objetivos establecidos, no han sido actualizadas en más de cinco años. A pesar de su funcionamiento empírico basado en la experiencia de mercado, le falta delimitación de sus procesos, no han identificado sus debilidades y sus riesgos, lo cual le falta un direccionamiento para enfocar sus esfuerzos hacia el mejoramiento continuo.

1.2 Justificación

El Plan Estratégico es crucial para definir la dirección de una organización con el objetivo de cumplir sus metas misionales. Para la empresa Servicios y Suministros M&M SAS, este plan se enfoca en la calidad, eficiencia y eficacia, con el propósito de diferenciarse de la competencia y mantener una calificación positiva en un sector tan exigente como el industrial y el de

hidrocarburos, que exigen a las firmas contratistas y a sus proveedores cero incidentes a personas, procesos, equipos y medio ambiente. (Ecopetrol Estrategia GRB 2015- 2020).

El Plan Estratégico permite a las organizaciones reorientarse y adaptarse a los cambios necesarios para enfrentar los desafíos de una economía global y una transición energética, que son compromisos internacionales. Por lo tanto, su ejecución involucra a todos los miembros de la organización y asigna un valor relevante, sentido a las acciones diarias, al análisis previo y seguimiento de procesos.

Por lo tanto, El diseño y elaboración de un Plan Estratégico efectivo debe estar alineado con valores éticos, objetivos institucionales, políticas y retos estratégicos, además de contar con indicadores claros que permitirán evaluar y demostrar su cumplimiento. Esto contribuye a formar colaboradores comprometidos y fomentar sinergias internas en un contexto de armonía y trabajo en equipo.

La importancia de este trabajo radica en ofrecer a la empresa Servicios y Suministros M&M SAS la posibilidad de reinventarse en concordancia con las tendencias mundiales, asegurando su permanencia en el tiempo mediante herramientas administrativas y un compromiso de cumplimiento a todos los niveles de la organización.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Formular el Plan Estratégico para la empresa Servicios y Suministros M&M SAS, que les permita ser competitivos en el municipio de Barrancabermeja.

1.3.2 Objetivos específicos

Realizar el diagnóstico estratégico de la empresa Servicios y Suministros M&M, mediante las herramientas de las Cinco Fuerzas de Porter y el PESTEL, definiendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector económico.

Estructurar el direccionamiento estratégico de la empresa articulándose con las nuevas tendencias y necesidades del mercado.

Definir los indicadores para el tablero de mando con las estrategias.

Cuantificar el monto de la inversión requeridos para la ejecución del plan estratégico de la empresa Servicios y Suministros M&M.

Elaborar una propuesta de capacitación sobre el plan estratégico de la empresa Servicios y Suministros M&M, dirigida a trabajadores y stakeholders clave.

Presentar un ensayo con los resultados de la investigación de carácter publicable sobre el tema.

2. Marco de Referencia

2.1 Marco de Antecedentes

En la formulación del Plan Estratégico para la empresa Servicios y Suministros M&M SAS, se destaca un interés especial por parte de la empresa en mantenerse actualizado frente a las tendencias emergentes. En este sentido, se han realizado diversos trabajos desde el ámbito académico que aportan valiosos conocimientos, algunos de los cuales se presentan a continuación:

En un estudio realizado a cabo por Hurtado (2022) para el Plan Estratégico de la empresa Innova en Cali, se abordó el problema desde una perspectiva administrativa. Se identificó una falta de claridad en la misión, visión y objetivos de la empresa, lo que reflejaba una dirección poco definida en un mercado cada vez más influenciado por los medios digitales. A pesar de su enfoque empírico, se reconoce la importancia de la contribución de la academia en la elaboración de herramientas para recopilar información interna y externa. Estas herramientas incluyen la colaboración con directivos, personal administrativo, operarios y clientes, lo que resultó en información valiosa para involucrar a todos los grupos de interés. Además, se destacó la importancia de desarrollar un plan de comunicación y formación.

Por otro lado, en el diseño del Plan Estratégico para la empresa Proyectos Industriales de Bernal & Toloza (2020), se aplican varios instrumentos administrativos efectivos para el análisis interno y externo. Estos instrumentos incluyen la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz DOFA. El compromiso del personal de la organización facilitó la identificación de debilidades, fortalezas y amenazas, que sirvieron como base para definir una estrategia destinada a alcanzar los objetivos propuestos. Esto incluye el objetivo de lograr sostenibilidad y posicionamiento, respaldado por los recursos necesarios para implementar el plan. Se resaltó la disposición y el compromiso de la alta dirección no solo en la formulación del plan, sino también en su ejecución. Esto condujo a una expansión del portafolio de servicios, la capacidad de mantenerse en el mercado y condiciones mejoradas para todos los miembros de la organización.

Finalmente, en el diseño del Plan Estratégico para la empresa de Servicios Públicos de Viterbo SA ESP, los autores Cardona & Henao (2017) llevaron a cabo su trabajo en una empresa de servicios públicos que carecía de un modelo administrativo que enmarcara sus procesos. A

través de un enfoque grupal, se actualizaron la misión, visión, objetivos y creencias de la organización. Además, se definieron funciones y cargos, abordando una debilidad importante relacionada con la falta de una estructura organizativa que definiera los rangos de control y la ausencia de diseño de cargos. La matriz DOFA se utiliza para analizar aspectos críticos como el endeudamiento, la calidad del servicio y la alta estabilidad del personal, factores que podrían contribuir a consolidar el presente y el futuro de la organización.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica surge en la década de los setenta, como lo relacionan Álvarez & Kuratomi (2015). Según estos autores, las empresas en Estados Unidos experimentaron una disminución en sus ventas, atribuida a un desajuste técnico-económico entre sus productos y la demanda del mercado. Este desajuste se identificó como un problema estratégico, lo que llevó al surgimiento de la planeación estratégica como herramienta para abordarlo (pág. 76).

Por otro lado, Guerra & Aguilar (2002), consideran que los conceptos de estrategia y planificación están intrínsecamente relacionados, ya que ambos implican una secuencia de acciones organizadas en el tiempo para alcanzar uno o varios objetivos (pág. 45). Por tanto, los lineamientos estratégicos se orientan hacia la ordenación de objetivos y acciones en el tiempo. Esto subraya la importancia de tener en cuenta los principios fundamentales de la planeación estratégica, según los cuales:

Racionalidad: Se refiere a la capacidad intelectual para elegir alternativas de acción que permitan aprovechar al máximo los recursos disponibles. **Previsión:** Implica la capacidad de prever

el futuro y anticiparse a lo que pueda ocurrir. Esto requiere establecer plazos para la ejecución del plan, considerando la naturaleza de las actividades, el nivel de riesgo y los posibles mecanismos de control. Universalidad: En la toma de decisiones, se deben considerar los aspectos tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales y culturales que afectan el entorno en el que opera la empresa. Unidad: Está íntimamente ligada al principio de coordinación, y tiene como objetivo evitar el mal uso o la asignación inadecuada de los recursos. Continuidad: La discontinuidad en las productivas puede generar retrasos en la empresa, con sus correspondientes acciones implicaciones (Guerra & Aguilar, 2002, pág. 66).

Por lo tanto, en el contexto de la planeación estratégica, es crucial redefinir la misión, visión, principios y valores de la organización, y asegurarse de que estos sean socializados y respaldados por todos los miembros.

2.2.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, detallado por Martínez y Milla (2012), es una herramienta crucial para evaluar el entorno económico y social en el que opera una empresa. Este análisis abarca tanto tendencias y acontecimientos pasados como presentes y futuros que la empresa debe afrontar para asegurar su éxito y supervivencia en el mercado (pág. 29). La ONU (2018) describe esta herramienta como un medio para evaluar el contexto externo en el que una empresa planea ingresar, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales.

Dentro de los aspectos político-legales, se deben tener en cuenta regulaciones gubernamentales que afectan directa o indirectamente las decisiones administrativas de la organización, como el PIB, tasas de interés, oferta monetaria, inflación, desempleo e ingresos, entre otros Bittan (2012) (pág. 51). En cuanto a los aspectos socioculturales, es esencial considerar

los cambios y tendencias culturales, el crecimiento demográfico, los estilos de vida y la educación (Bittan, 2012, pág. 52). En el ámbito tecnológico, Pérez (2017), destaca que los avances tecnológicos pueden impactar directamente en áreas como producción, distribución, comercialización, comunicación y marketing dentro de las organizaciones. Martínez y Millán (2012), también señalan innovaciones tecnológicas, internet, comercio virtual y políticas gubernamentales e incentivos públicos como aspectos cruciales a considerar (pág. 34). Estos elementos deben ser evaluados al elaborar el análisis PESTEL, ya que afecta a la organización tanto interna como externamente.

2.2.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC), según lo planteado por David (2003), es una herramienta de análisis que identifica a los competidores principales de la empresa y relaciona los criterios que determinan el éxito. Permite visualizar de manera rápida las fortalezas y debilidades de la organización en cuestión (pág. 43). La construcción de esta matriz está sujeta al tipo de industria en la que se encuentra la organización, lo que implica definir los factores clave de éxito y asignarles un peso o valor específico.

La importancia de esta matriz es seleccionar dos empresas y compararla con la empresa objeto de esta investigación. Esto facilitará la evaluación de los factores más relevantes y contribuirá a definir el plan de acción de la organización

2.2.4 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico, según lo expuesto por Burbano (2011), se presenta como una herramienta que establece metas y políticas organizacionales a lo largo de distintos horizontes temporales, en consonancia con las dinámicas del mercado. Este proceso determina las actividades

que se llevan a cabo en cada uno de los eslabones de la cadena de valor de la organización (pág. 316).

Este enfoque posibilita que toda la información referente a la estrategia corporativa, el mercado y la competitividad sea considerada como insumo esencial en el momento de tomar decisiones gerenciales. De esta forma, se busca alcanzar el éxito en el corto, mediano y largo plazo, sobre todo en un mercado que se vuelve cada vez más exigente y globalizado.

2.2.5 Las cinco Fuerzas de Porter

En el libro sobre estrategia competitivas de Michael Porter (1987), propone las cinco fuerzas que influyen en la competitividad de una organización: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad en el mercado. Estas fuerzas representan una herramienta administrativa valiosa que permite a los gerentes y ejecutivos de las organizaciones analizar y evaluar sus recursos. Además, facilitar el diseño de estrategias que se adaptan a las condiciones específicas de su sector económico. Al considerar estas fuerzas y sus interacciones, las empresas pueden medir los beneficios a largo plazo de sus inversiones y tomar decisiones más informadas para mejorar su posición en el mercado.

2.2.6 DOFA

El análisis FODA o DOFA, acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una herramienta que permite evaluar las características de una empresa o proyecto. Estos se detallan en una matriz cuadrada, ya a través de ella se definen estrategias y, lo más importante, retos estratégicos para lograr los objetivos propuestos (Gómez V. , 2004).

2.2.7 Matriz ERIC

La Matriz ERIC, una herramienta administrativa basada en la propuesta del Océano Azul, según lo menciona W. Chan Kim (2005), se enfoca en la competitividad. Identifica factores que deben ser eliminados debido a su alto costo y bajo valor agregado y otros que, aunque no se pueden eliminar, deben ser reducidos en la medida de lo posible (pág. 35). Esto subraya la importancia de evaluar estos factores y crear escenarios de competitividad frente a la competencia directa.

Además, W. Chan Kim (2005) propone una serie de factores, como el uso de datos para contextualizar la estrategia, la combinación de estrategias de diferenciación y bajo costo, la expansión de los límites del mercado, el uso de herramientas para identificar oportunidades., la fidelidad en las etapas de desarrollo estratégico, la maximización de oportunidades y minimización de riesgos (pág. 12). Esto permite definir estrategias que consoliden la lealtad de los clientes.

2.2.8 Cuadro de Mando Integral CMI o Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard tuvo sus inicios en la década de los 90, Amo (2020). Surge a raíz de un estudio patrocinado por KPMG sobre empresas que se centraba en "la medición de resultados en la empresa del futuro". Esto se hizo debido a la creencia de que los enfoques existentes basados en valoraciones financieras no estaban satisfaciendo las necesidades de las empresas (pág. 10), A lo largo del tiempo, ha evolucionado junto con las organizaciones y se considera una estrategia de negocio con diversas perspectivas, objetivos, indicadores acciones y que se adaptan a las necesidades reales de las organizaciones.

3. Metodología

3.1 Tipo de investigación

En el proceso de formulación del Plan Estratégico para la empresa Servicios y Suministros M&M SAS, es esencial llevar a cabo un análisis exhaustivo tanto interno como externo de la organización. Esto proporcionará la información necesaria y completa para respaldar las estrategias con indicadores adecuados, con el fin de establecer un tablero de mando acorde a las necesidades de crecimiento en un período definido. En este sentido, se recurrirá a expertos como Hernández Sampieri (2010), quien describe este tipo de investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que implican la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión. conjunto para llegar a inferencias a partir de la totalidad de la información recopilada (pág. 79).

En este proceso, se adoptará un enfoque mixto que aprovechará diferentes instrumentos y métodos para la recolección de datos, incluyendo encuestas, lo que se convierte en un insumo valioso para cumplir con los objetivos propuestos. Esto permitirá llevar a cabo un análisis descriptivo y propositivo que detallará estrategias basadas en las tendencias del mercado y las oportunidades identificadas, contribuyendo así al fortalecimiento empresarial, la generación de empleo sostenible y la proyección de la organización.

3.2 Método de investigación

Se empleará un enfoque mixto, que como menciona Hernández Sampieri (2010), combina elementos cualitativos y cuantitativos. Esta estrategia permite describir, comprender e interpretar

fenómenos a través de las percepciones y significados generados por las experiencias de los participantes. Asimismo, incorpora aspectos cuantitativos basados en datos (pág. 82).

Dado que se trata de una empresa como M&M, que comparte características y similitudes con otras organizaciones del sector, se adoptará un enfoque inductivo, que parte de casos particulares y se generaliza hacia conocimientos más amplios. Arias (1999) (pág. 89).

3.3 Fuentes de información

En relación con las fuentes de información, se distinguirán entre primarias y secundarias, siguiendo las directrices de Arias (1999). Las fuentes primarias involucran la aplicación de instrumentos para recolectar información directa, mientras que las secundarias comprenden la consulta de documentos como libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos y constituciones (pág. 91). Para esta investigación, se utilizarán ambas fuentes. Las encuestas se consideran como fuente primaria, mientras que los documentos relacionados con planes estratégicos serán una fuente secundaria clave.

3.4 Técnicas e instrumento de recolección de la información

La técnica de recolección de datos principal utilizada en este estudio es la encuesta Arias (1999), “una encuesta es un cuestionario escrito que el investigador plantea a un grupo de personas con el propósito de explorar aspectos como percepciones, creencias, preferencias y actitudes (pág. 91). En ese sentido, se ha desarrollado una encuesta detallada que se encuentra en el Apéndice B y ha sido empleada para llevar a cabo la investigación de mercado. Además de la encuesta, se han

utilizado varios instrumentos adicionales, tales como la Matriz DOFA, PESTEL, MEFI, MEFE y MPC, así como el direccionamiento estratégico de la empresa Servicios y Suministros M&M. Esto se hizo con el objetivo de proyectar a la empresa ante los desafíos y retos que se presentan en el futuro.

3.5 Población / muestra

En esta investigación, es pertinente definir la población, tal como lo indica Arias (1999) “conjunto de personas que poseen características comunes observados en un momento específico” (pág. 95), Una vez definida la población, se hace necesario calcular la muestra, siguiendo la definición de Hernández Sampiere (2010), quien señala que "una muestra estadística es un subconjunto de datos perteneciente a una población de datos, lo que facilita su manejo en lugar de considerar la población total" (pág. 81).

En consecuencia, se tomarán en consideración los datos proporcionados por la plataforma de Proveedores de Ecopetrol. En el Apéndice C se detallan los datos que comprenden un total de 3.285 empresas, tanto de servicios como de bienes, distribuidas de la siguiente manera: 170 grandes empresas, 193 empresas medianas, 2.600 pequeñas empresas y 324 microempresas. Asimismo, en el Apéndice D se presenta un mapa con la ubicación geográfica de estas empresas proveedoras, muchas de las cuales se trasladan a la ciudad de Barrancabermeja para ofrecer sus servicios. Por lo tanto, se considera un total de 3.285 organizaciones.

Finalmente, es fundamental estimar el tamaño de la muestra. Para este propósito, se aplicó la siguiente fórmula, con un margen de error del 8%. Este ajuste se debe a que la encuesta es de tipo virtual y se desconocen los correos electrónicos, por lo es conveniente disminuir los sesgos en las respectivas respuestas.

$$n = \frac{N * (p * q) Z^2}{Z^2 (P * q) + e^2 (N - 1)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra sumatoria

Z = Nivel de confianza 1.96 (variable estandarizada para una significancia del 5%)

P = 0,5 (probabilidad de éxito) se desconoce el comportamiento de la ocurrencia.

q = 0,5 (probabilidad de no éxito) se desconoce el comportamiento de no ocurrencia.

e = 0,08 margen de error.

N - 1 = Factor de corrección por finitud

N = Tamaño de la Población 214

$$n = \frac{3.285 \times (0.5 \times 0.5) \times (1.96)^2}{(1.96)^2 (0.5 \times 0.5) + (0.08)^2 (3.285 - 1)}$$

n= 143 cuestionarios dirigidos a organizaciones que son proveedores de Ecopetrol SA.

3.3 Fases

En la elaboración del plan estratégico para la empresa Servicios y Suministros M&M, requiere definir las fases para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Por eso, en el Apéndice D. Metodología: fases con objetivos, actividades y herramientas, que se van a utilizar.

Tabla 2.

Fases para el cumplimiento de los objetivos

Objetivos	Actividades	Técnicas y herramientas
OBJETIVO No. 1 Realizar el diagnostico estratégico de la empresa Servicios y Suministros M&M, mediante las herramientas de las Cinco Fuerzas de Porter y el PESTEL, definiendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y	Diseño y aplicación de las herramientas administrativas, la matriz para el análisis situacional: MEFI, MEFE y la Matriz de Perfil Competitivo, DOFA, utilizando las ofimáticas en Excel. Elaboración de encuesta para el estudio de mercado y su aplicabilidad virtual con apoyo de la empresa.	Matrices: MEFI, MEFE, MPC, DOFA, MPC Encuesta

amenazas del sector económico.		
OBJETIVO No. 2. Estructurar el direccionamiento estratégico de la empresa articulándose con las nuevas tendencias y necesidades del mercado.	Redefinición de la misión, visión, objetivos, principios y valores. Se presenta redefinición del organigrama y las funciones de los cargos. La distribución en plata	Preguntas orientadoras
OBJETIVO No. 3. Definir los indicadores para el tablero de mando con las estrategias.	Elaboración del Cuadro de Mando Integral Elaboración de indicadores de la perspectiva financiera, cliente, proceso y aprendizaje	Tablas con perspectiva e indicadores
OBJETIVO No. 4. Cuantificar el monto de la inversión requeridos para la ejecución del plan estratégico de la empresa Servicios y Suministros M&M	Elaboración del presupuesto de inversión en paneles solares y un vehículo automotor	Tabla de la inversión
OBJETIVO No. 5. Elaborar una propuesta de capacitación sobre el plan estratégico de la empresa Servicios y Suministros M&M, dirigida a trabajadores y stakeholders clave.	Identificación de las necesidades de la empresa de formación en el área de plan estratégico. Definición de los objetivos. Determinar a quién va dirigido el programa de formación. Selección del programa de capacitación en el área del plan estratégico.	Tabla con los cursos complementarios.
OBJETIVO No. 6. Presentar un ensayo con los resultados de la investigación de carácter publicable sobre el tema.	Definición de los parámetros de un ensayo académico. Recopilar los resultados de la investigación.	Elaborar un ensayo con los resultados de la investigación, según la guía de la UIS

4. Desarrollo de los objetivos

4.1 Diagnóstico estratégico de la empresa

4.1.1. Análisis externo

4.1.1.1 Análisis PESTEL. Este análisis considera los factores externos políticos, legales, tecnológicos, social- cultural y los ambientales, que impacta en las organizaciones.

Los factores políticos. El Plan Nacional de Desarrollo 2022- 2026 “Colombia Potencia Mundial de Vida”, en el numeral 4 Transformación productiva, internacionalización y acción climática, en el literal D. Se promueve la economía productiva a través de la reindustrialización, la bioeconomía y la infraestructura de calidad, entre otros aspectos. Esto impulsa el sector empresarial que proporciona una amplia gama de servicios y suministros, como transporte de carga, alquiler de equipos, suministro de personal especializado, interventoría y ejecución de proyectos, así como alquiler de generadores eléctricos, obras civiles y equipos de movimiento de tierra. , siendo estos algunos de los servicios ofrecidos por M&M SAS.

Además, se destacan documentos legales, como la Política Nacional de Productividad y Competitividad presentada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2008).

Este documento proyecta una visión para Colombia en el año 2032, donde el país se posiciona como uno de los tres más competitiva de América Latina, con un alto nivel de ingresos por persona y una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación (pág. 26).

El Documento Conpes 3527 del DNP (2008) destaca la importancia de la productividad en varios sectores, incluyendo los de “clase mundial, el salto en la productividad y el empleo, la infraestructura logística y de transporte, la ciencia, la tecnología, la innovación y la sostenibilidad ambiental como factor de competitividad” (pág. 11). Las políticas del gobierno nacional están diseñadas para impactar positivamente al sector empresarial en todos los ámbitos económicos,

especialmente aquellos que apoyan con bienes y servicios a sectores líderes como el hidrocarburo, eléctricos, la bioeconomía y la innovación. Todo ello se alinea y fortalece con el nuevo Plan de Desarrollo Nacional 2023 al 2026.

El Plan Nacional de Desarrollo 2022 al 2026 afronta diversos escenarios proyectados para el sector de hidrocarburos. Según Campetrol (2019), existen posiciones frente a la Transición Energética.

“Los contratos existentes seguirán aportando a las reservas del país por un tiempo, la sostenibilidad de la industria está en riesgo debido a la disminución de ganancias, menor flujo de capital y el eventual colapso de la actividad económica tal como se ha venido desarrollado”.

Otro escenario implica la exploración continua a un precio socioambiental. Según Campetrol (2019), esto podría resultar en un cese temporal de las actividades en la industria petrolera, lo que podría provocar problemas como manifestaciones y recesión económica. Como respuesta, el gobierno debería realizar una reactivación para compensar la pérdida gradual de reservas y la lenta transición energética. Esto a su vez implicaría que las empresas, como M&M SA, que prestan servicios de apoyo a sectores líderes como el hidrocarburo, deben adaptar sus estrategias para enfrentar esta nueva realidad mundial.

El último escenario contemplado es el agotamiento de recursos y una crisis energéticas, según Martínez citado en el documento de Campetrol (2019). En Colombia, se prevé que las reservas solo alcanzarían a 7.5 años, por lo cual el gobierno nacional debe acelerar el proceso de transición energética para evitar un colapso en las actividades económicas en el país.

Todo lo anterior está influenciado por la tendencia a nivel mundial hacia el año 2050, según las proyecciones de Irena (2018):

“A pesar de la alta dependencia del petróleo debido a su eficiencia energética en comparación con otras fuentes, los daños ambientales ponen en peligro las condiciones de vida de la humanidad. Esto disminuye la confiabilidad y seguridad del petróleo como fuente primordial de energía”.

Según Irena, existe perspectiva de la transición energética que requiere un compromiso global de los gobiernos. Esto implica presentar opciones para limitar el aumento de la temperatura global a 1,5 °C y reducir las emisiones de CO₂ a cero neto para el 2050. Ofreciendo información sobre las opciones tecnológicas, necesidades de inversión, el marco de políticas y los impactos socioeconómicos necesarios para lograr un entorno sostenible, resiliente y un futuro energético inclusivo.

En Colombia, se cuenta con una base política sólida en materia ambiental, incluyendo medidas para la prevención y control de la contaminación hídrica como el Decreto Ley 2811 de 1974. Además, se promueve la conservación de la salud tanto humana como de la flora y fauna en virtud a la Ley 1220 de 2008, el Decreto 1594 de 1984 y el Decreto 3930 de 2010. Estos marcos normativos regulan los usos del recurso hídrico (Ministerio de Ambiente, 2010).

Factores económicos. Entre los factores económicos destacados en Colombia, se encuentra el Índice de Precio al Consumidor (IPC). Según el Banco de la República (1998), este índice refleja “las variaciones conjuntas que sufren los precios de los bienes que normalmente adquieren los consumidores del país” (pág. 16). Esto implica cambios en los precios de bienes y servicios, incluyendo el servicio de energía, lo que a su vez implica una transición energética y las inversiones en tecnología que el gobierno debe realizar con el apoyo del sector privado.

Según los informes del DANE (2023) con relación al IPC, “a mayo de 2023, el IPC fue del 0,43% y en lo que va del año 2023 es del 5,83%”. Esto implica una variación en los precios, particularmente en lo que respecta al servicio de energía. Sin embargo, se espera una estabilización de los precios y la implementación de nuevas políticas económicas, factores que influirán en las decisiones de inversión a corto y largo plazo del sector empresarial.

En cuanto a los factores económicos, el Producto Interno Bruto (PIB), según el (DANE, 2012) “Resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda o las utilidades finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos” (pág. 4). En especial aquellos productos que se generan a partir de la materia prima de los hidrocarburos y el reto que existe hacia la transición energética.

Según el DANE (2023), las actividades financieras y de seguros crecieron un 22,8% y las actividades de minas y canteras un 4,5%. Este último incide significativamente en el PIB del país, lo que evidencia la necesidad de ingresos generados por las actividades mineras y fomenta las actividades de suministro y servicios del sector empresarial.

En cuanto a las tasas de interés, el Banco de la República (2021) “disminuyó la tasa de interés de intervención del 4,25% al 1,75%”. No obstante, Bancolombia (2023) señala que “El Banco de la República ha atravesado un período complicado desde mediados de 2021, lo que ha requerido la implementación de políticas que suelen ser impopulares. [...] Este período ha visto el aumento más significativo de las tasas de interés en el país en este siglo”. Según la entidad, ha pasado del 12% registrado en diciembre de 2022 al 12,75% en el primer mes de 2023. Esta

fluctuación tiene un impacto en las decisiones empresariales para obtener recursos para implementar sus planes estratégicos. Si el sector financiero ofrece tasas de interés más favorables, resulta conveniente para acceder a créditos.

Factores Sociales. El sector de hidrocarburos a través de la (Asociación Nacional de Hidrocarburos) ANH (2011) cuenta con una estrategia social, “llevó a cabo un ejercicio participativo de nueve talleres en todo el país, con el fin de conocer las perspectiva de los principales actores de la inversión social, frente a los retos que enfrenta el sector”, siendo un espacio para construir directrices en armonía con los Planes de Desarrollo, Planes de Vida, POT y el desarrollo sostenible, generando confianza entre el estado, las comunidades y las empresas, con los recursos y garantizar potencializar las capacidades sociales en el largo plazo. Sin embargo, en lo social, es conveniente resaltar que el orden público incide en el desarrollo empresarial en los territorios.

Factores Tecnológicos. En este aspecto, el Departamento de Planeación Nacional DPN (2022), enfatiza, “los siguientes son los pilares bajo los cuales está estructurado el CONPES de Transición Energética: 1. Seguridad y confiabilidad en el suministro energético. 2. Conocimiento e innovación en transición energética. 3. Desarrollo y crecimiento económico a partir de las oportunidades que ofrece la transición energética. 4. Desarrollo de un sistema energético que ayuda a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)”.

Por eso las empresas, deben incorporar la tecnología y la innovación en los cuales se sustenta el diseño de bienes y servicios, con el fin de estar a la vanguardia para participar en los desafíos y los proyectos que se generan en esa transición energética. En este aspectos, se tienen encuentra lo expuesto por Olivera (2010) “esto es, hardware, Humanware y software tecnologías informáticas incorporada en equipos, personas o desincorporada (incorporada en manuales o

procedimientos, etc.), con el fin de aumentar la productividad empresarial” (pág. 23). Se debe incorporar la innovación tecnológica para estar a la vanguardia de un mercado cada vez globalizado y digitalizado.

Factores Ambientales. Existe unos compromisos internacionales para la lucha contra el cambio climático, según Fedesarrollo (2021), el acuerdo de Paris de 2015 es mantener el incremento de la temperatura global por debajo de los 2°C por encima de los niveles industriales e intentar limitarla a un aumento del 1,5°C, por lo cual el país tiene un avance:

En Colombia avanza la transición energética, según “En 2018, solo el 0,2 % (28,2 MW) de la matriz energética del país correspondía a fuentes renovables no convencionales. A la fecha se han instalado 734, 15 MW entre proyectos solares y eólicos, y para 2023, el ministro de Minas y Energía pretende alcanzar el 20 % de la matriz energética compuesta por fuentes renovables no convencionales. Los proyectores de energía solar deberían entrar en funcionamiento a finales de 2022.

Por eso la importancia de iniciativas que le aporten a las organizaciones a fortalecer sus planes estratégicos, como en este caso para la empresa Servicios y Suministros M&M SAS, estar a la vanguardia en la creatividad, innovación y a contribuir a los retos y desafíos que tiene el gobierno nacional, en el tema ambiental, así como en la transición energética que tiene compromiso no solo con las comunidades sino con el planeta.

En resumen, este análisis PESTEL revela oportunidades en lo político, tecnológico y ambiental, mientras que las amenazas provienen principalmente de factores económicos. Las empresas deben adaptar sus planes estratégicos para abordar estos desafíos y aprovechar las oportunidades en el entorno actual.

Tabla 3.*Análisis PESTEL*

Factores Externos	Oportunidades	%	Amenazas	%
POLITICOS	Política de turismo que impulsa el sector turismo y gastronómico. La Política Nacional de Productividad apunta hacia el apoyo de las exportaciones y el aceite usado en un reglón para la fabricación de biocombustible.	60%	Los cambios de gobierno influyen en el cumplimiento de la política en los diferentes escenarios	40%
ECONÓMICOS	El PIB del país han identificado actividades orientadas a la economía naranja que impulsa el gobierno nacional.	40%	El cambio del gobierno influye si continua el programa de la economía naranja	60%
SOCIALES	La conciencia de las personas a utilizar productos con materias primas sustituidas.	70%	La incorporación de residuos a productos puede encontrar Resistencia al cambio.	30%
TECNOLÓGICOS	La importancia del apoyo tecnológico para que las empresas sean más productivas.	70%	Falta de cultura en la implementación de tecnologías administrativas y de ingeniería.	30%
AMBIENTALES	El aspecto ambiental en el país busca optimizar los sistemas de producción, sustitución de materias primas	60%	Los factores ambientales en los territorios influyen según el cumplimiento del Plan Municipal o los POT según la degradación de los suelos.	40%

4.1.1.2 Investigación de mercados. La empresa Servicios y Suministros M&M está interesada en investigar las necesidades de sus clientes del suministro y servicios que contratan con empresas externas, en el sector industrial y de hidrocarburos. Por eso se presentan los resultados de la encuesta:

Pregunta No 1. ¿Utiliza servicios y mantenimientos con empresas externas de su organización?

Tabla 4.

Utiliza servicios y mantenimiento con empresas externas

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	111	78%
No	32	22%
Total	143	100%

De acuerdo con los encuestados el 78% de las empresas contratan los servicios y mantenimiento con empresas externas, es decir subcontratan este tipo de servicios que no son su objeto social y un 22% no.

- ❖ Pregunta No 2. Del siguiente listado de suministros y servicios ¿Cuáles son los que más utilizan?

Tabla 5.

Listado de suministros y servicios que más demandan las empresas proveedoras de Ecopetrol.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Transporte de Izaje y carga	4	4%
Suministro de personal calificado	5	5%
Alquiler de cargadores frontales	8	7%
Mantenimiento de vehículos livianos	14	13%
Alquiler de camionetas 4 x 4	12	11%
Interventoría y ejecución de proyectos	18	16%
Alquiler de generadores eléctricos	18	16%
Obras civiles y equipos en movimiento	14	13%
Servicio integral de mantenimiento, montajes y lubricación a unidades de bombeo	15	14%
Otros servicios	3	3%
Total	111	100

De acuerdo con los encuestados los servicios que más demandan: El 4% transporte de izaje y carga, el 5% suministro de personal calificado, el 7% alquiler de cargadores frontales, el 13% mantenimiento de vehículos livianos, 11% alquiler de camionetas 4 x 4, el 16% interventoría y ejecución de proyectos, el 16% alquiler de generadores eléctricos, el 13% obras civiles y equipo en movimiento, el 14% servicio integral de mantenimiento, montajes y lubricación a unidades de bombeo y el 3% otros servicios. En este punto se tuvo en cuenta los servicios actuales que tiene la empresa.

Pregunta No 3. ¿Qué requisitos exige a un proveedor de servicios y suministros externos?

Tabla 6.

Requisitos que exige un proveedor de servicios y suministros.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Norma ISO 9000	15	14%
Norma ISO Ambiental	16	14%
Certificación de herramientas y maquinaria	39	35%
Certificación de equipos eléctricos	38	34%
Otros	3	3%
Total	111	100%

Sobre los requisitos exigidos a los proveedores de bienes y servicios están: el 14% norma ISO 9000, el 14% Norma ISO Ambiental, el 35% certificación de herramientas y maquinaria, el 34% certificación de equipos eléctricos y el 3% otros. Estas certificaciones son exigidas por las firmas contratistas que prestan sus servicios a la estatal petrolera.

Pregunta No 4. De las siguientes empresas locales ¿Con cuáles ha realizado negocios o tienen conocimiento que maneja los servicios contemplados en el punto 2?

Tabla 7.*Empresas locales*

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Servicios y Suministro M&M	16	14%
MóvilPetrol	39	35%
Transporte el Rodeo	12	11%
Transporte Lince	11	10%
Mancel	33	30%
Total	111	100%

Las siguientes son empresas locales que prestan sus servicios a proveedores de firmas contratistas y en Ecopetrol SAS: el 14% Servicios y Suministros M&M, el 35% MovilPetrol, el 11% Transporte el Rodeo, el 10% Transporte Lince y 30% Mancel.

Pregunta No 5. ¿cómo la calificaría la experiencia con las empresas detalladas en el punto 4?

Tabla 8.*Calificación de la experiencia con las empresas detalladas.*

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	23	21%
Buena	39	35%
Regular	34	31%
NR / NS	15	14%
Total	111	100%

La calificación de la experiencia con empresas locales: El 21% excelente, el 35% buena, el 31% regular y el 14% NR/ NS.

Pregunta No 6. Para realizar las comunicaciones con sus proveedores para el desarrollo de las actividades durante la prestación del servicio ¿Cuáles utiliza?

Tabla 9.*Medios de comunicación con sus proveedores.*

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Página web	29	26%
Redes sociales	8	7%
Sharepoint de Microsoft (Ecopetrol)	56	50%
Pliego de cotizaciones	18	16%
Total	111	100%

Los medios de comunicación utilizados para contactar los proveedores son: el 26% la página web, el 7% redes sociales, el 50% Sharepoint de Microsoft (Ecopetrol), y el 16% pliegos de contratación.

Pregunta No 7. Principales sitios o ubicación donde están los proveedores de bienes y servicios.

Tabla 10.*Sitios o ubicación de principales proveedores*

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Bogotá	38	34 %
Bucaramanga	28	25 %
Barrancabermeja	13	12 %
Medellín	24	22 %
Otras	8	7 %
Total	111	100 %

La ubicación de los principales proveedores: el 34% en Bogotá, el 25% en Bucaramanga, el 12% Barrancabermeja, 22% en Medellín y el 7% en otros sitios como son Valledupar y Cúcuta.

4.1.1.3 Análisis de la competencia. En este análisis se utilizó la herramienta ERIC, según las estrategias del Océano Azul y el cual propone Kim, W. Chan (2005), “sobre los factores de competitividad” y se detalla el análisis de cada factor:

Calidad del producto (Materiales) y servicio. En el suministro de productos y servicios, según la investigación, la norma ISO 9000, la Norma ISO Ambiental y la certificación de herramientas y maquinarias son los requisitos más exigidos para ser proveedores de firmas contratistas a servicio de Ecopetrol (Ver Tabla 5 Empresas Locales), siendo las empresas MóvilPetrol y Mancel quienes han implementado estos requisitos.

Marca. La marca debe ser desarrollada y fortalecida por las organizaciones, por cuanto debe incorporarse en la mente de los clientes. La competencia identificada como MovilPetrol y Mancel, se han preocupado por su marca, donde la calidad y el cumplimiento son los referentes sobresalientes, además que cumplen los requisitos exigidos por el mercado, como son Norma ISO 9000, Norma ISO Ambiental, certificación de herramientas y maquinaria, así como certificación de equipos electrónicos.

Lealtad del cliente. La lealtad de los clientes se analiza cuando existe la recompra en los productos o solicitudes continuas por el servicio a prestar, además que cumplan con los requisitos contenido en la Tabla 4, como son Norma ISO 9000, Norma ISO Ambiental, certificación de herramientas y maquinaria, certificación de equipos eléctricos entre otros. Para las organizaciones es conveniente hacer un seguimiento a través de encuesta de satisfacción y en el sector industrial y de hidrocarburos se presenta evaluaciones a sus proveedores, según su estrategia cero incidentes a personas, procesos, equipos y medio ambiente. (Ecopetrol Estrategia GRB 2015- 2020).

Competitividad de precios. Sobre los precios en esta investigación se ha definido que Ecopetrol SA, como entidad que jalona procesos económicos y se apoya en firmas contratistas para el cumplimiento de su misión, existen protocolos internos de la estatal petrolera donde ya tienen establecidos las tarifas de los servicios especializados, por lo tanto, en tema de logística, transporte y equipos que demanda los bienes y servicios, se apoya en forma directa o indirecta con

los proveedores locales, regionales o nacionales y en las ordenes de servicios que generan ya están las tarifas.

Participación del mercado. La empresa Ecopetrol SA, se apoya en las firmas contratistas inscritos como proveedores en su página web, en el Apéndice C, se pudo verificar que existen 3.285 proveedores en el segmento estratégico con un monto de negociación por valor de \$50 Billones, de los cuales el 80% se consolidaron 150 empresas y 20 proveedores se consolidan con el 37,6% del gasto. En el anexo C, se observa los ingresos por actividades ordinarias de los 10 Top de contratistas de bienes, servicios y dominios. Sin embargo, para esta investigación se apoya en la encuesta establecida, en la Tabla 5, las dos empresas que se consideran líder y tiene mayor participación del mercado son MóvilPetrol y Mancel, con relación a servicios similares que ofrece la empresa Servicios y Suministro M&M.

Usabilidad del producto. Los bienes y servicios que requieren Ecopetrol SA a través de sus proveedores, son para suplir las necesidades que tiene la estatal petrolera en temas como: Soportes, servicios, servicios petroleros, taladros, sísmicas, tuberías, químicos, catalizadores, mantenimiento y energía, obras por especialidad entre otros (Ver Apéndice C. ingresos por actividad), sobre la usabilidad del producto o servicio, depende de la orden de servicio generada y existen diversidad en las necesidades de mantenimiento y suministro.

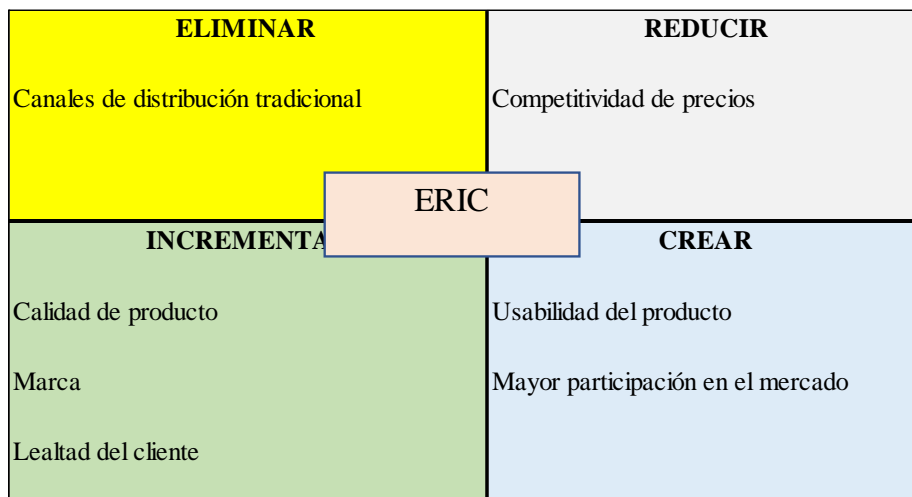
Canales de distribución. Los servicios prestados y el suministro de bienes se encuentran disponibles a través de licitaciones (dependen del monto) por parte de Ecopetrol SA, donde las empresas presentan sus propuestas. Dependiendo de su tamaño, sea grande, mediana, pequeña o microempresa, tienen un canal directo o indirecto, dependiendo de su actividad económica. Para la empresa Servicios y Suministros M&M su canal es directo cuando es contratado por Ecopetrol e indirecto cuando se contrata con firmas contratistas.

Por lo tanto, con la información anterior, se elabora la matriz ERIC con cuadrantes de eliminar, reducir, incrementar y crear, con el fin de confrontarse con la competencia directa de la empresa Servicios y Suministros M&M, que se detalla la Matriz Eric, dando puntaje a los factores de competitividad en la escala bajo, moderado y alto, que será la base para su aplicabilidad a la competencia directa.

De acuerdo con la tabla 5 de las empresas locales MóvilPetrol y Mancel se consideran competencia directa, las cuales están legalmente constituidas, se encuentran ubicadas en el Corregimiento El Centro en el municipio de Barrancabermeja, en el área de influencia donde se ubica la empresa Servicios y Suministros M&M objeto de esta investigación, tiene trayectoria en el mercado y aplica los requisitos contemplados en la Tabla 4, como son Norma ISO 9000, Norma ISO Ambiental, certificación de herramientas y maquinaria, certificación de equipos eléctricos, prestan sus servicios a firmas contratistas y están inscritas como proveedores de Ecopetrol. Los factores de competitividad la empresa MovilPetrol sobre sale en: calidad del producto o servicio, precios, participación del mercado. Mancel marca, precios.

Figura 1.

Matriz Eric



Fuente: (Kim W. , 2005) adaptado a la empresa la empresa Servicios y Suministros M&M

En la tabla siguiente, se puede observar que se ha dado un puntaje sobre los factores de competitividad en la escala bajo, moderado y alto, que será base para su aplicabilidad a la competencia identificada.

Tabla 11.

Puntaje según los factores de competitividad.

Descripción	Calificación
Bajo	1
Moderado	2
Alto	3

Fuente: (Kim W. , 2005) adaptado a la empresa.

Tabla 12.

Relación de empresas que se considera competencia directa ubicadas en el municipio de Barrancabermeja.

Factores críticos de competitividad	MóvilPetrol	Mancel	Servicios y Suministro M&M
Calidad del producto	3	2	2
Nombre de la marca	2	3	3
Lealtad del cliente	2	2	2
Competitividad de precios	3	3	2
Participación del mercado	3	2	1
Usabilidad del producto	2	2	1
Canales de distribución	2	2	2

4.1.1.4 Las Cinco Fuerzas de Porter.

4.1.1.4.1 Análisis de la fuerza que tienen los clientes. El sector industrial y de hidrocarburos donde tiene influencia la empresa Servicio y Suministro M&M SAS, ofrece sus servicios a firmas contratistas que tienen contratos en especial paradas de planta, están dentro de las Top 10 relacionadas en el Apéndice C. Por lo regular los clientes buscan a los proveedores, a través de medios digitales, siendo importante estar al día con los documentos. Un medio que tiene Ecopetrol es Sharepoint de Microsoft, medio digital para actualizar la información y que actualmente la empresa objeto de este trabajo no lo utilizan por desconocimiento. Es alto el poder de los clientes.

4.1.1.4.2. El poder de los proveedores. En este punto se relaciona la importancia de estar al día con la certificación de herramientas y maquinaria, certificación de equipos eléctricos, por lo tanto, la actualización de la hoja técnica de cada equipo para gestionar con tiempo la calibración y la certificación de los mismos, para consolidarse como proveedores, con el fin de participar en las oportunidades que se puedan presentar; de igual forma, el personal de izaje y de carga debe gestionarse la certificación respectiva, servicios que tienen esos requisitos. Otros proveedores relacionados con bienes y servicios, para el mantenimiento de los vehículos livianos, equipos para obras civiles entre otros, influye de forma directa. Por lo tanto, es medio el poder de negociación.

4.1.1.4.3 Los posibles competidores. Los competidores son empresas locales con la misma característica de Suministro Servicio y Suministro M&M SAS, orientados a prestar servicios al sector industrial y de hidrocarburos, por lo tanto, deben estar a la vanguardia con la era digital, para participar en los procesos contractuales y se encuentran dentro de las licitaciones. En esta investigación, la rivalidad de los competidores es alto, en especial por que Ecopetrol SA y las firmas contratista exigen cero incidentes a personas, procesos, equipos y medio ambiente.

(Ecopetrol Estrategia GRB 2015- 2020), y en la negociación puede participar cualquier empresa de la región.

4.1.1.4.4 Los posibles sustitutos. Específicamente Ecopetrol SA y sus firmas contratistas, tienen un abanico de bienes y servicios que demandan, según en el Apéndice C, se observa los proveedores por dominio, donde existen los soportes en servicios y salud, servicios petroleros, taladro, sísmica y off-shore, mantenimiento y energía, ingeniería, construcción y obras de especialidad, compras, tuberías, químicos y catalizadores; por lo tanto, no se puede identificar posibles sustitutos, pero es medio el poder de los sustitutos.

4.1.1.4.5 La naturaleza de la rivalidad. La naturaleza de la rivalidad se relaciona con la entrada de nuevos competidores, en esta investigación se infiere que las empresas se actualizan y modernizan con el fin de tener acceso a una porción de un mercado atractivo, como es Ecopetrol SA y sus firmas contratistas. Las barreras de entradas son fuertes, pero facilita el acceso de nuevos competidores.

4.1.1.5 Análisis MEFE. La Matriz de Factores Externos MEFE, con las oportunidades y las amenazas que influye a la empresa Servicios y Suministros M&M SAS.

Para su elaboración se tuvo en cuenta las variables claves para el análisis externo, las oportunidades están: El aumento o estabilización de los precios del crudo, los proyectos actuales de exploración petrolera, el aumento de los proyectos de descarbonización y participación de las firmas locales en los procesos contractuales Ecopetrol SAS y las firmas contratistas. Con relación a estas oportunidades se destaca el aumento de proyectos de descarbonización orientados a la transición energética siendo la puesta contenida en el Plan Nacional del Desarrollo, lo cual se requiere estar a la vanguardia con este tema. También, cuando Ecopetrol contrata con grandes

empresas, existen unos servicios y bienes que son subcontratados con empresas locales y donde Servicios y Suministros M&M SAS tiene oportunidades.

Se relaciona aquellas empresas donde Ecopetrol las considera dentro del Top 10, que se observa en el Anexo B. Los Top 10 en servicios: Najbord Drilling International, Independece Drilling SA, Schumberger Surenc SA, Halliburton Latin America SRL, Stork Technical Services, Consorcio Turnaround Alliance, Baker Hughes an Gie, Weatherf entre otras; en Bienes: Tenaris Tubocaribe Ltda, Hidrocarburos del Casanare, Championx de Colombia Ltda, Clariant Colombia SA, W.R. Grace & Company Conn, CSP Turbo360, SN Finc.

Sobre las amenazas: la disminución del precio del crudo, la disminución de proyectos de exploración petrolera y la falta de implementación en mantenimiento vial en las vías primarias y secundarias en el Corregimiento El Centro en el municipio de Barrancabermeja, donde tiene influencia la empresa Servicios y Suministros M&M SAS. A continuación, se presenta la Matriz con la información recolectada.

Tabla 13.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos MEFE

FACTOR	Ponderación (P) [0 y 1]	Oportunidad		Amenaza	
		Calificación (C) [1, 2, 3 o 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1, 2, 3 o 4]	Puntuación ponderada (P*C)
Oportunidades externas					2,7 4
Aumento del precio del crudo	0,18	4	0,72		
Proyectos actuales de la exploración petrolera	0,19	4	0,76		
Aumento proyectos descarbonización	0,24	4	0,96		
Participación de empresas locales en	0,22	4	0,88		

procesos contractuales Ecopetrol – firmas contratistas			
Amenazas externas			3.3
<hr/>			
La competencia	0,07	2	0,14
Disminución de la exploración petrolera	0,03	2	0,06
Cambios de las necesidades de los clientes	0,07	2	0,14
	1,00	3,30	0,30
Ponderación total			3,7

En la tabla anterior, se puede observar las oportunidades y amenazas que tienen la empresa Servicios y Suministros M&M SAS, el puntaje fue 3,7, por lo tanto, se aprovechará las oportunidades y se realizará acciones para mitigar las amenazas.

4.1.2. Análisis Interno

4.1.2.1 Reseña histórica de la empresa. La empresa Servicios y Suministros M&M SAS, fue constituida mediante matrícula 70189 del 14 de agosto de 2008, según el Certificado de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, tiene las siguientes actividades económicas.

Actividad principal: H2923 Transporte de carga y carretera.

Actividad secundaria: N7730 Alquiler y arrendamientos de otros tipos de maquinaria, equipos y bienes.

Otras actividades: G4530 Comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores.

Otras actividades: H4921 transporte de pasajeros.

De acuerdo con el Certificado del RUT Formulario 14695082570 de la DIAN, tiene las siguientes responsabilidades:

- 05- Impuesto renta y complementarios.
- 07- Retención en la fuente a título de renta
- 09- Retención en la fuente en el impuesto
- 10- Obligado aduanero
- 14- Informante de exógena
- 42- Obligado a llevar contabilidad
- 48- Impuesto sobre las ventas IVA
- 52- Facturador electrónico.

La empresa Servicios y Suministros M&M SAS, según su Brochure, han definido su visión y misión. Ver Apéndice A. Brochure

Misión. “En SERVICIOS Y SUMINISTROS M&M S.A.S Ofrecemos los servicios de alquiler de equipo automotor pesado y liviano para obras civiles e izaje de cargas, operaciones de transporte y movimiento de cargas secas. Venta de repuestos nacionales e importados para equipo pesado, que incluyen grúas, retroexcavadoras, Buldócer, volquetas y equipos de subsuelo con sus accesorios. Cumpliendo con la normatividad establecida y dando un valor agregado a las necesidades exigidas por nuestros clientes con calidad; respetando y protegiendo el medio ambiente, apoyados en un competente talento humano para garantizar la seguridad de nuestros equipos, confiabilidad por nuestros servicios y comodidad e integridad en las cargas que transportamos.

Visión. En SERVICIOS Y SUMINISTROS M&M S.A.S. nos proyectamos para el año 2025 ser una empresa reconocida a nivel local, regional y nacional en la prestación de nuestros

servicios con calidad y eficiencia, con un desempeño responsable de su competente talento humano hacia sus clientes y proveedores comprometidos con la seguridad, la salud y el medio ambiente.

El organigrama de la empresa representa la división de las funciones y los niveles jerárquicos, donde se incluye las líneas de autoridad y de responsabilidad como también los medios de comunicación, para que sea coherente y oportuno el cumplimiento de las estrategias empresariales. La estructura organizacional de Servicios y Suministros M&M SAS, está compuesta por tres áreas funcionales: Gerencia técnica, Dirección técnica y comercial y Dirección Administrativa. En la siguiente figura se observa el organigrama de la empresa.

Figura 2.

Organigrama de la empresa.



Fuente: Portafolio de la empresa Servicios y Suministro M&M S.A.S

Debido a Servicios y Suministros M&M SAS, presta sus servicios a la industria de hidrocarburos, tiene definido el Sistema de Gestión Integral, Ver Apéndice E. El sistema de Gestión de la calidad del cual se detalla los respectivos procesos.

La empresa Servicios y Suministros M&M SAS, se encuentra afiliada a la Equidad Seguros O.C. Riesgos Laborales desde el 2015-11-01, con registro de afiliación A2206327, se encuentra en el proceso de documentación e implementación con los siguientes soportes, los cuales están revisados por la ARL así:

Política de seguridad y salud del trabajo

Reglamento de higiene y seguridad industrial

Plan de Trabajo de SG-SST y entrenamiento específico al riesgo

Copasst y Brigada

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo, bajo los parámetros del Decreto 1072 de 2015

Autoevaluación y plan de acción según estándares mínimos de SG-SST de acuerdo con la Resolución No. 312 de 2019. Reflejando el porcentaje de cumplimiento en diseño, ejecución y / o mejoramiento continuo a diciembre del periodo correspondiente al año 2020.

Los aspectos que destacar en el área administrativa es que cuenta con mapa de procesos, donde se incorpora los procesos de direccionamiento estratégico, procesos misionales, procesos de apoyo y soporte.

En el Apéndice E. se presenta el mapa de procesos de la empresa y el Apéndice 12 la Distribución en planta propuesto.

Además, cuenta con un logotipo el cual tiene las especificaciones de los servicios que presta y sea posicionado como marca.

Figura 3.*Logotipo de la empresa*

Fuente: Portafolio de la empresa Servicios y Suministro M&M S.A.S

El proceso administrativo se ejerce con personal especializado y con amplias experiencias en el desempeño de sus labores y responsabilidades en sus áreas de trabajo, quienes laboran con esmero en pro de mejoramiento continuo y de un excelente servicio dentro de lo que contemplan sus áreas de trabajo.

4.1.2.2 Análisis situacional de la empresa con la matriz MEFI. En una entrevista a la gerencia y personal administrativo, se aplicaron varias preguntas sobre aquellos factores que considera factores internos claves y las debilidades. Ver siguiente tabla.

Con las respuestas dadas por la gerencia y personal administrativo, se elabora la Matriz MEFI. Se definieron los factores claves de éxito de fortalezas y debilidades internas, las cuales son manejables por la organización, obteniendo un puntaje por encima de 3,5 y están por encima de la industria.

Tabla 14.*Matriz de Evaluación de los Factores Interno MEFI.*

FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación (P) [0 y 1]	Fortaleza		Debilidad	
		Calificación (C) [3 o 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1 o 2]	Puntuación ponderada (P*C)
Fortalezas internas					3,0

Productos y servicios certificados	0,15	4	0,6		
Control de la gerencia	0,17	4	0,68		
Programa de postventa	0,14	4	0,56		
Lote con proyección para mejorar servicios	0,13	4	0,52		
Conocimiento del Proceso proveedores Ecopetrol y firmas contratistas	0,17	4	0,68		
Debilidades internas					0,5
Soporte tecnológico (mercado digital)	0,08			2	0,16
Distribución en planta por definir	0,06			2	0,12
Desactualización de manuales de funciones	0,04			2	0,08
Falta de indicadores de gestión	0,06			2	0,12
Total, parcial:	1,00			3,0	0,5
					3,5
				Ponderación TOTAL:	

4.1.3. Matriz DOFA

Con la información de las Oportunidades y Amenazas y las Fortalezas y Debilidades, se elabora la Matriz DOFA. Las Oportunidades y Amenazas se encuentran en el medio donde se desenvuelven las organizaciones, por lo tanto, se puede utilizar para la definición de estrategias. Las Fortalezas y las Debilidades se encuentran al interior de la organización. A continuación, se presenta el DOFA.

Tabla 15.

Matriz DOFA

	Oportunidades	Amenazas
Dimensiones internas vs. Dimensiones externas	O1. Aumento del precio del crudo	A1. Disminución del precio del crudo
	O2. Proyectos actuales de exploración petrolera	A2. Disminución de los proyectos de exploración petrolera

O3. Aumento de los proyectos de descarbonización
 O4. Lote con proyección
 O3. Participación de empresas locales en proyectos (Ecopetrol - grandes empresas)
 A3. Cambios de las necesidades De los clientes
 A4. La competencia

Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Productos y servicios certificados F2. Control gerencial F3. Programa de postventa F4. Lote con proyección para mejorar servicios	FO 1. Con el conocimiento del mercado crear nuevas oportunidades e incrementar ventas FO 2 Implementar publicidad promoción según los lineamientos del mercado digital. FO 3. Acceder a nuevas alianzas a través de licitaciones y proyectos.	FA 1. Establecer el plan el direccionamiento estratégico, con el fin de cumplir los objetivos propuesto. FA 2. Evaluar los procesos para mejorarlos utilizada energía renovables.
F5. Conocimiento del proceso de proveedores de Ecopetrol	FO 4 Evaluar la ampliación del portafolio de servicios, incrementando nuevos clientes.	FA 03 Revisar la capacidad instalada de la empresa, teniendo en cuenta el lote con proyección
Debilidades	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. Soporte tecnológico (mercado digital) D2. Distribución en planta D3. Desactualización del manual de funciones D4. Falta de indicadores de gestión	FO 3. Consolidar las acciones de postventa a través de medios digitales	DA. Falta desarrollo de costos e indicadores a partir las necesidades de los clientes.
Retos estratégicos:		

Con la información anterior. La empresa ha definido los siguientes Retos Estratégicos: R1. Fortalecer la relación y gestión de cliente empresa, mediante la utilización de las redes sociales y

del mercado digital a nivel local, departamental y nacional, en especial los que lideran proyectos de hidrocarburos y eléctricos. R2 Diversificar la oferta de la empresa modernizando el portafolio de servicios a través de la formación orientado a proyectos de descarbonización. R3. Desarrollar un modelo productivo de costos, debido a la incorporación de la modernización del portafolio de servicio sobre los proyectos que lideran el sector hidrocarburos.

4.2 Estructura del direccionamiento estratégico

Los datos contenidos en la tabla 9 Matriz DOFA, sustentan los retos estratégicos como son: R1. Fortalecer la relación y gestión de cliente empresa, mediante la utilización de las redes sociales y del mercado digital a nivel local, departamental y nacional, en especial los que lideran proyectos de hidrocarburos y eléctricos. R2 Diversificar la oferta de la empresa modernizando el portafolio de servicios a través de la formación orientado a proyectos de descarbonización. R3. Desarrollar un modelo productivo de costos, debido a la incorporación de la modernización del portafolio de servicio sobre los proyectos de descarbonización.

Es conveniente definir que es la descarbonización, concepto que se ha desarrollado debido al calentamiento global, para Repsol (2022):

Es un proceso progresivo de reducción de nuestras emisiones de carbono a la atmósfera. Estas emisiones, principalmente de dióxido de carbono, son consecuencia de la actividad humana y la manera en que producimos nuestra energía, así como la ganadería y la agricultura intensivas. Si conseguimos reducir dichas emisiones y alcanzar las llamadas cero emisiones netas, estaremos dando un paso muy importante en la lucha contra el calentamiento global.

Con el fin de contribuir al medio ambiente, existen compromisos de los Estados en el mundo, orientado a la transición energética, que es el cambio de los sistemas energéticos para reducir y eliminar las emisiones de gases invernadero y el uso de combustible fósiles por una energía más sostenible. Es conveniente definir el compromiso de Ecopetrol SA con la transición energética, teniendo en cuenta su ubicación estratégica en el municipio de Barrancabermeja y que jalona los procesos económicos para las firmas contratistas que subcontratan a empresas locales, donde la empresa Servicios y Suministros M&M SAS tiene oportunidades y debe estar a la vanguardia de esos cambios.

En el Apéndice F, se puede observar que el Grupo Ecopetrol se compromete a cero emisiones netas de Carbono al 2050, teniendo frentes de acción como son: reducción de emisiones (fugitivas, venteos y quemas de teas), energía renovable (solar, eólica, geotérmica y biomasa), uso y captura de carbono, almacenamiento de baterías.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha rediseñado el perfil estratégico de Servicios y Suministros M&M SAS.

4.2.1. Misión

En SERVICIOS Y SUMINISTROS M&M S.A.S Ofrecemos los servicios de alquiler de equipo automotor pesado y liviano alimentado con energía eléctrica para obras civiles e izaje de cargas, operaciones de transporte y movimiento de cargas secas. Venta de repuestos nacionales e importados para equipo pesado, que incluyen grúas, retroexcavadoras, Buldócer, volquetas y equipos de subsuelo con sus accesorios y dándole una disposición final a los residuos. Cumpliendo con la normatividad establecida, utilizando energías renovables y transformar los procesos de gestión de servicios más eficientes y dando un valor agregado a las necesidades exigidas por nuestros clientes con calidad y orientado a la transición energética; respetando y protegiendo el medio ambiente, apoyados en un competente talento humano para garantizar la seguridad de

nuestros equipos, confiabilidad por nuestros servicios y comodidad e integridad en las cargas que transportamos.

4.2.2. Visión.

En SERVICIOS Y SUMINISTROS M&M S.A.S. nos proyectamos para el año 2030 ser una empresa reconocida a nivel local, regional y nacional, en la utilización de energía limpia para la prestación de nuestros servicios con calidad y eficiencia, con equipos para el alquiler y procesos transformados a la gestión más eficientes utilizando energías renovables, con un desempeño responsable de su competente talento humano hacia sus clientes y proveedores comprometidos con la seguridad, la salud y el medio ambiente.

4.2.3. Objetivos

4.2.3.1 General. Posicionar la empresa Servicios y Suministros M&M SAS, a las firmas contratistas comprometidas con la utilización de energía renovables y procesos transformados.

4.2.3.2 Específicos. Se detallan los siguientes.

Fortalecer la relación y gestión de clientes empresa mediante la utilización de las redes sociales y del mercado digital.

Diversificar la oferta de la empresa, modernizando el portafolio de servicio a través de la formación orientados a la utilización de energía renovable y procesos transformados.

Definir un modelo productivo de los costos, debido a la utilización de energía renovables y transformación de los procesos.

4.2.3. Principios y valores

La empresa Servicios y suministros M&M, integra productos y servicios los funcionarios y la gerencia se compromete con:

La satisfacción de los clientes y usuarios.

Cumplimiento de los requisitos legales en el marco de las políticas internas de la organización hacia el desarrollo sostenible.

Brindarle oportunidades de crecimiento del talento humano competente y comprometido con la calidad.

Promover el crecimiento y fortalecimiento económico de la empresa.

Mejoramiento continuo de los procesos.

Sostener buenas relaciones y negociaciones con los proveedores

Fortalecer las alianzas estratégicas con socios para proyectos futuros

Por lo tanto, La empresa Servicios y suministros M&M, ha definido los principios y valores para consolidar este plan estratégico:

Responsabilidad.

Buena comunicación

Respeto.

Actitud de servicio

Trabajo en equipo

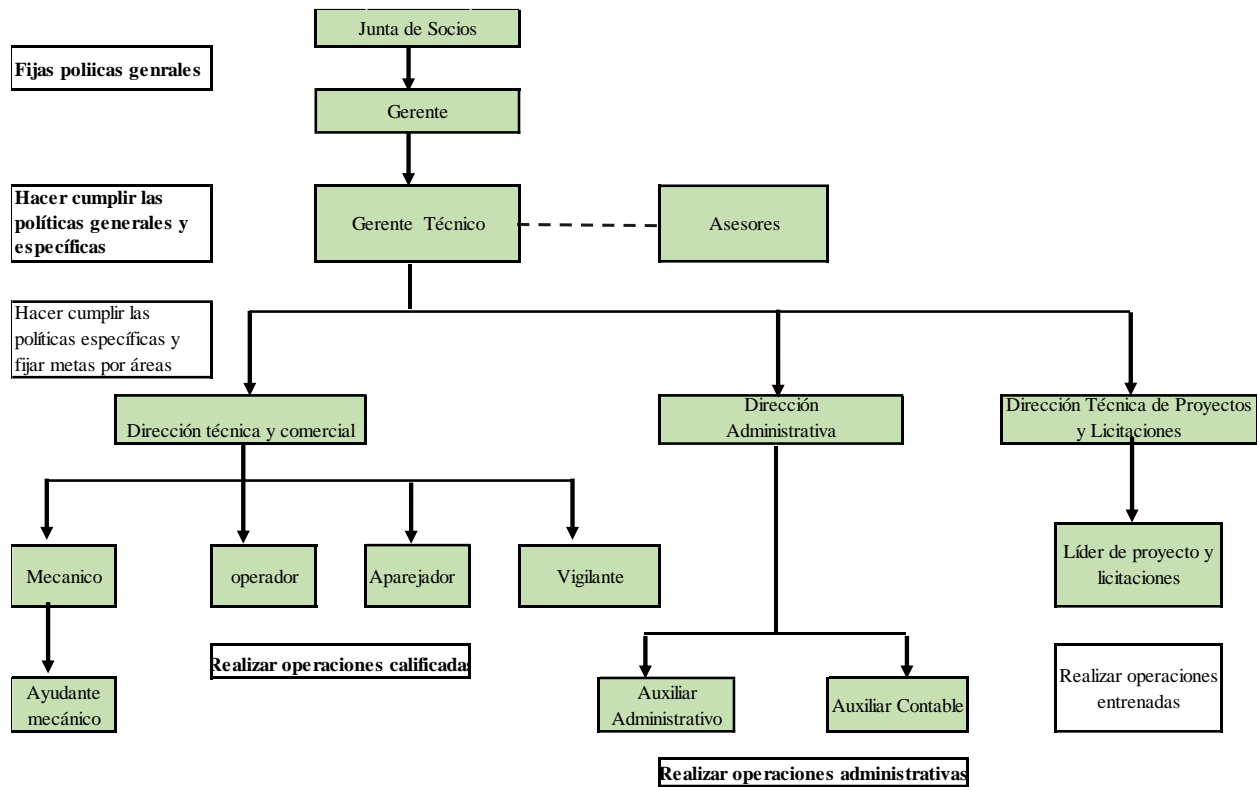
4.2.4. Organigrama

En la figura 1 la empresa Servicios y suministros M&M, tiene un organigrama, con las áreas funcionales para la prestación del servicio. Sin embargo, con las oportunidades que tiene el sector de hidrocarburos, con la gerencia y el personal administrativo, se vio la necesidad de ampliar el organigrama, con una dirección técnica en proyectos y licitaciones, que tenga conocimientos y maneja la herramienta Sharepoint de Microsoft (Ecopetrol), con el fin de actualizar los documentos

de la organización en esa plataforma y la revisión de las licitaciones. A continuación, se puede observar el organigrama propuesto.

Figura 4.

Organigrama propuesto para la empresa Servicios y Suministros M&M SAS



En las siguientes tablas, se presentan los manuales de funciones del personal adscrito a la empresa.

Tabla 16.

Funciones del cargo Gerente Administrativo

DATOS DEL CARGO	
Denominación del cargo: GERENTE ADMINISTRATIVO	Área: Administrativa
Supervisa a: Todos los cargos de la empresa	Jefe Inmediato: Junta de socios

Rinde cuentas a: Junta de Socios

No. De cargos iguales: 0

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN: Ingeniero industrial o de producción, Administrador de empresas o Profesional en Áreas Técnicas o Administrativas.

FORMACIÓN: Cursos o seminarios en Gestión administrativa y conocimientos en S.G.I.

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años de experiencia en cargos del área administrativa.

COMPETENCIAS: Liderazgo, manejo de recursos, manejo de office, conocimientos financieras y contables.

AUTORIDAD:

Idear, planear y ejecutar actividades que contribuyan a promocionar la empresa y por ende a su penetración y posicionamiento en el mercado.

Prever la consecución oportuna de los recursos necesarios y promover la utilización racional de los disponibles.

Dirigir la marcha de la empresa, distribuyendo y delegando funciones, así como creando los grupos de trabajo necesarios para el buen funcionamiento de la misma.

Establecer canales de comunicación entre las personas que laboran en la empresa.

OTROS REQUERIMIENTOS: Conocimientos Básicos de interpretación de Estados Financieros y Contables, elementos básicos de contratación y manejo de nóminas.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Representar Legalmente a la Empresa.

Planear, organizar, ejecutar, dirigir y controlar todas las actividades de tipo administrativo que se deben realizar para el buen funcionamiento de la empresa.

Participar en la Preparación de Propuestas, Ofertas y Licitaciones.

Implementar nuevos servicios y verificar su funcionamiento.

Proponer políticas administrativas, asignar los recursos pertinentes para el buen desarrollo de los proyectos que van a ser ejecutados.

Responsabilizarse de que la contabilidad se lleve con claridad.

Nombrar y despedir por causa justificada a los empleados de la empresa.

Responsabilizarse de enviar oportunamente a la entidad competente los informes que solicite, sean administrativos o de Ley.

Cumplir y hacer cumplir completamente el reglamento Interno de Trabajo y demás normas que se dicten en la empresa. En temas de SST el cumplimiento de las obligaciones descritas en el Artículo 2.2.4.6.8 del DUR 1072 de 2015 o la norma que lo remplace.

FUNCIONES RELACIONADAS CON EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

RIESGOS Y ASPECTOS AMBIENTALES RELACIONADOS CON SUS FUNCIONES

Realizar la revisión por la dirección al SGI

Establecer y realizar revisión a las políticas y los objetivos

Analizar los datos arrojados por el SGI y tomar las decisiones necesarias para garantizar el mantenimiento y mejoramiento el SGI.

Asegurar y disponer los recursos necesarios para la implementación y mantenimiento del SGI

Definir las responsabilidades y autoridades dentro de la empresa.

Planificar las actividades del SGI.

Participar y gestionar recursos en actividades de prevención de riesgos y contaminación ambiental.

Implementar controles operacionales para reducir riesgos e impactos ambientales.

Liderar y hacer cumplir con las funciones definidas en el Decreto 1072 respecto al aseguramiento del SGSST

En caso de visitas de campo portar los EPP necesarios

Clasificar los residuos.

Liderar y hacer cumplir la gestión ambiental de la Empresa.

Riesgos Físicos: Disminución de la capacidad visual por uso de computador y bajos niveles de luz.

Riesgos Ergonómicos: Molestias en espaldas, piernas, manos, lesiones osteomusculares por tiempos prolongados sentado, malas posturas o túnel del carpo por uso de teclado y mouse.

Riesgo Psicosocial: Estrés, fatiga, dolor de cabeza por presión del trabajo, actividades repetitivas

Generación de residuos: reciclables u orgánicos.

Consumo de Agua y luz: Agua en baños, luz en uso de computadores e iluminarias.

Deterioro de recurso natural por el uso de papel: utilizar y reciclar papel por los dos lados

Tabla 17.

Funciones del cargo Gerente Técnico

DATOS DEL CARGO	
Denominación del cargo: GERENTE TÉCNICO	Dependencia: Área Administrativa/Operativa
Supervisa a: Cargos del Área técnica y/o Operativos en Gestión de Proyectos	Jefe Inmediato: Gerente Administrativo
Rinde cuentas a: Gerente Administrativo	No. De cargos iguales: 0

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN: Ingeniero o profesional en áreas administrativas, profesional en áreas administrativas o empírico y se convalida con experiencia comprobada superior a 10 años.

FORMACIÓN: Cursos o seminarios administrativos y de mantenimiento.

EXPERIENCIA: Mínimo 3 años de experiencia.

COMPETENCIAS: Liderazgo, buenas relaciones interpersonales, **COMPETENCIAS** de planeación, ejecución y supervisión de trabajos.

AUTORIDAD:

Idear, planear y ejecutar actividades que contribuyan a promocionar la empresa y por ende a su penetración y posicionamiento en el mercado.

Dirigir todas las operaciones relacionadas con el desarrollo de contratos, obras o proyectos

Diseñar y/o revidar los PDT, Planes de Calidad, 3 Ques y ATS.

Establecer canales de comunicación entre las personas que laboran en la parte técnica de la empresa.

Velar por el mantenimiento oportuno de los equipos e instalaciones de la empresa.

Velar por el buen uso de los recursos físicos, técnicos de la empresa.

OTROS REQUERIMIENTOS: Interpretación de Planos, Elementos Básicos Contables

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Representar a la Empresa en ausencias temporales del Gerente Administrativo o por Asignación.

Planear, organizar, ejecutar, dirigir y controlar todas las actividades de tipo técnico que se deben realizar para cumplir las especificaciones técnicas de los contratos firmados por la empresa.

Preparación de las Propuestas, Ofertas y Licitaciones.

Coordinar y hacer que se cumpla el programa de mantenimiento a equipos e instalaciones.

Velar por el manejo cuidadoso de las máquinas, herramientas y equipos de la empresa.

Presentar proyectos de compra de máquinas, herramientas y equipos ya sea para reemplazo o para satisfacer necesidades de empresa.

Implementar nuevos servicios y verificar su funcionamiento.

Responsabilizarse de enviar oportunamente los informes técnicos requeridos por los generadores de los proyectos o sus representantes.

Seleccionar el personal requerido para el desarrollo de los proyectos ajustándose a las exigencias del contratante y las cantidades adecuadas

Velar por la optimización del personal y los materiales como también por el uso adecuado de las herramientas, máquinas y equipos de la empresa o que se hayan tomado en alquiler o en préstamo.

Cumplir y hacer cumplir completamente el reglamento Interno de Trabajo.

FUNCIONES RELACIONADAS CON EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	RIESGOS Y ASPECTOS AMBIENTALES RELACIONADOS CON SUS FUNCIONES
<p>Participar en la realización de la revisión por la dirección al SGI</p> <p>Participar en el establecimiento y revisión a las políticas y los objetivos</p> <p>Participar en el análisis de los datos arrojados por el SGI y tomar las decisiones necesarias para garantizar el mantenimiento y mejoramiento el SGI.</p> <p>Planificar las actividades del SGI en lo relacionado con la parte técnica.</p> <p>Implementar controles operacionales para prevenir y eliminar impactos ambientales.</p> <p>Participar en la implementación de acciones que contribuyen al cumplimiento del SGSST</p> <p>En caso de visitas de campo portar los EPP necesarios.</p> <p>Participar en la Gestión Ambiental de la Empresa.</p> <p>Supervisar programas de mantenimiento en la maquinaria para prevenir accidentes de trabajo o impactos ambientales.</p>	<p>Riesgos Físicos: Disminución de la capacidad visual por uso de computador y bajos niveles de luz.</p> <p>Riesgos Ergonómicos: Molestias en espaldas, piernas, manos, lesiones osteomusculares por tiempos prolongados sentado, malas posturas o túnel del carpo por uso de teclado y mouse.</p> <p>Riesgo Psicosocial: Estrés, fatiga, dolor de cabeza por presión del trabajo, actividades repetitivas</p> <p>Riesgo de seguridad: Accidentes de tránsito durante el desplazamiento de oficina a área operativa</p> <p>Generación de residuos: reciclables u orgánicos.</p> <p>Consumo de Agua y luz: Agua en baños, luz en uso de computadores y luminarias.</p> <p>Deterioro de recurso natural por el uso de papel: utilizar y reciclar papel por los dos lados</p>

Tabla 18.

Funciones del cargo Auxiliar contable

DATOS DEL CARGO	
Denominación del cargo: AUXILIAR CONTABLE	Área: Administrativa
Supervisa a: Ninguno	Jefe Inmediato: Gerente administrativo
Rinde cuentas a: Gerente Administrativo y Gerente Técnico.	No. de cargos iguales: 0

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN: Técnico, tecnólogo, profesional en áreas contables y administrativa

FORMACIÓN: Cursos o Seminarios en áreas administrativas y de Contabilidad básica.

EXPERIENCIA: 1 año de experiencia.

AUTORIDAD: Ninguna

OTROS REQUERIMIENTOS: Capacitación en Atención al cliente, manejo de archivos y liquidación de nómina, manejo de prestaciones sociales.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Asistir a las capacitaciones y programas de formación en los horarios establecidos por la empresa.

Clasificar, preparar, codificar cuentas, facturas, y otros estados financieros de acuerdo con procedimientos establecidos, usando sistemas manuales y computarizados.

Procesar, verificar, balance de prueba, registros financieros y otras transacciones como: cuentas por pagar, cuentas por cobrar e ingresar datos en libros auxiliares o aplicación computarizadas.

Realizar las facturas que se genere por la prestación de servicios por parte de la empresa.

Realizar seguimiento y gestión para el cobro y recobro de cartera.

Elaborar comprobantes de ingreso y egreso.

Liquidar todo lo concernientes a impuestos municipales, nacionales y aportes parafiscales dentro de las fechas establecidas según sus cortes.

Calcular costos de materiales y otros desembolsos con bases en cotizaciones y listas de precios.

Realizar otras funciones de oficinas como: mantener el archivo y sistemas de registros contables, completar informes y contestar preguntas e inquietudes de clientes.

Atender y revisar conjuntamente con el contador las operaciones contables de la empresa y realizar los ajustes en sistemas requeridos.

Presentar semanalmente a los gerentes los informes de los movimientos bancarios de ingresos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar entre otros que se le sea solicitados.

Formular alternativas y ajustes considerando objetivos organizacionales.

Demás funciones de coadyuven al buen desarrollo del manejo contable dando avisos a situaciones anómalas que se puedan presentar y que vayan en perjuicio y detrimento de la compañía.

Realizar seguimientos a las cuentas por pagar de clientes y proveedores.

Realizar seguimientos a clientes y fechas de pagos emitidas.

Mantener actualizado todo lo referente a cambios, normas e implementaciones tributarias de nivel nacional, local e internacional.

Desempeñar otras funciones referentes al cargo que no estén contempladas en este manual pero que ayuden al buen desarrollo de la organización.

FUNCIONES RELACIONADAS CON EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

- Conocer y adoptar como propias las políticas y objetivos del SGI de la empresa.
- Procurar el cuidado integral de su salud.
- Fomentar el mejoramiento continuo
- Cumplir con las normas de seguridad, Salud Ocupacional y de medio ambiente establecidas por la empresa
- Reportar acciones correctivas y preventivas.
- Participar en actividades del SGI.
- Reportar incidentes.
- Implementar controles operacionales para prevenir riesgos e impactos ambientales.
- Participar en la implementación de acciones para buscar el logro de los objetivos, metas de HSEQ.
- Clasificar los residuos.
- Identificar los riesgos y aspectos ambientales de su cargo y participar en actividades encaminadas a la prevención de accidentes, enfermedades e impactos ambientales.
- Procurar el cuidado integral de su salud.
- Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
- Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa.
- Informar oportunamente al empleador acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.
- Participar en las actividades de capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo definido en el Plan de Capacitación del SG-SST.
- Participar y contribuir al cumplimiento de los Objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.
- Cumplir las normas que le impone el Artículo 85 de la Ley 9ª. De 1979 y el Código Sustantivo el Trabajo.
- Participar en la elección de los Comités.
- Informar inmediatamente la ocurrencia de un accidente o incidente.
- Conservar el orden y aseo en los diferentes sitios de trabajo
- Utilizar adecuadamente las instalaciones, elementos de trabajo y de protección personal, así como de los dispositivos de control asignados por la empresa para el desarrollo de sus labores.
- No introducir bebidas o sustancias no autorizadas en lugares de trabajo.
- Comportarse en forma responsable en la ejecución de sus labores.
- Colaborar con el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los empleadores.
- Participar activamente en la elección del Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo VIGIA SST.
- Hacer adecuado uso de las instalaciones de trabajo.

Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de capacitación

RIESGOS Y ASPECTOS AMBIENTALES RELACIONADOS CON SUS FUNCIONES

Riesgos Físicos: Disminución de la capacidad visual por uso de computador y bajos niveles de luz.

Riesgos Ergonómicos: Molestias en espaldas, piernas, manos, lesiones osteomusculares por tiempos prolongados sentado, malas posturas o túnel del carpo por uso de teclado y mouse.

Riesgo Psicosocial: Estrés, fatiga, dolor de cabeza por presión del trabajo, actividades repetitivas

Generación de residuos: reciclables u orgánicos.

Consumo de Agua y luz: Agua en baños, luz en uso de computadores e iluminarias.

Deterioro de recurso natural por el uso de papel: utilizar y reciclar papel por los dos lados

Tabla 19.

Funciones del cargo Auxiliar Administrativo

DATOS DEL CARGO	
Denominación del cargo: Auxiliar Administrativo.	Área: Administrativa
Supervisa a: Ninguno	Jefe Inmediato: Gerente
Rinde cuentas a: Gerente Administrativo y Gerente Técnico.	No. de cargos iguales: 0
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Bachiller, estudios en secretariado con conocimientos en sistemas de Computación.	
FORMACIÓN: Cursos o Seminarios en áreas administrativas.	
EXPERIENCIA: 1 año de experiencia.	
COMPETENCIAS: Trabajo en equipo, buen manejo de herramientas informáticas, atención de órdenes, COMPETENCIAS de redacción.	
AUTORIDAD: Ninguna	
OTROS REQUERIMIENTOS: Capacitación en atención al cliente, manejo de archivos y programas contables.	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	

- Redactar correspondencia de rutina, de acuerdo con las instrucciones recibidas.
- Controlar, tramitar y distribuir la correspondencia vía correo electrónico o mensajería de la empresa. Atender cordialmente, dar información y debida orientación a las personas que lo soliciten. Recordar al gerente administrativo y gerente técnico los compromisos adquiridos, registrados en la agenda.
- Elaborar las solicitudes de papelería y útiles de escritorio, hacerlo firmar del gerente y enviarlo al encargado de compras.
- Supervisar que la contratación del personal de la empresa se realice de acuerdo a las disposiciones del procedimiento.
- Elaborar los contratos laborales
- Dirigir todo el proceso de afiliación y desafiliación de los empleados al sistema de seguridad social. Programar con los líderes de cada área la inducción al personal nuevo y a su vez realizar la inducción. Mantener actualizada la base de datos de los empleados de la empresa.
- Comunicar por escrito las sanciones, premios o reconocimientos que reciban los empleados y hacerlos constar en su hoja de vida.
- Responsable por el proceso de carnetización de todo el personal de la empresa.
- Responsable del archivo físico y magnético de la empresa.
- Asistir a las capacitaciones y programas de formación en los horarios establecidos por la empresa.
- Realizar las facturas que se generen por la prestación de servicio por parte de la empresa.
- Realizar seguimiento y gestión para el cobro y recobro de cartera.
- Recibir, clasificar, radicar toda correspondencia y documentación que lleguen a su dependencia como son: las facturas que haya por pagar, cartas y demás.
- Atender y dar la información apropiada a los visitantes que soliciten hablar con el gerente y organizar la entrevista correspondiente.
- Y todas aquellas actividades que coadyuven al correcto desempeño de sus funciones y que sean afines de acuerdo con la naturaleza del cargo

FUNCIONES RELACIONADAS CON EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	RIESGOS Y ASPECTOS AMBIENTALES RELACIONADOS CON SUS FUNCIONES
<p>Conocer y adoptar como propias las políticas y objetivos del SGI de la empresa. Procurar el cuidado integral de su salud. Fomentar el mejoramiento continuo</p> <p>Cumplir con las normas de seguridad, Salud Ocupacional y de medio ambiente establecidas por la empresa</p>	<p>Riesgos Físicos: Disminución de la capacidad visual por uso de computador y bajos niveles de luz.</p> <p>Riesgos Ergonómicos: Molestias en espaldas, piernas, manos, lesiones osteomusculares por tiempos prolongados sentado, malas posturas o túnel del carpo por uso de teclado y mouse.</p> <p>Riesgo Psicosocial: Estrés, fatiga, dolor de cabeza por presión del trabajo, actividades repetitivas</p>

Reportar acciones correctivas y preventivas. Participar en actividades del SGI. Reportar incidentes. Implementar controles operacionales para prevenir riesgos e impactos ambientales. Participar en la implementación de acciones para buscar el logro de los objetivos, metas de HSEQ. Clasificar los residuos.	<p>Generación de residuos: reciclables u orgánicos.</p> <p>Consumo de Agua y luz: Agua en baños, luz en uso de computadores e iluminarias.</p> <p>Deterioro de recurso natural por el uso de papel: utilizar y reciclar papel por los dos lados</p>
---	--

Tabla 20.*Funciones del cargo Contador Público*

DATOS DEL CARGO	
Denominación del cargo: CONTADOR	Área: Administrativa
Supervisa a: Ninguno	Jefe Inmediato: Gerente General y Gerente técnico
Rinde cuentas a: Gerente General y Gerente técnico	No. De cargos iguales: 0
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Profesional en Contaduría Pública.	
REQUISITO: Tarjeta profesional emitida por la junta central de contadores	
FORMACIÓN: Cursos, seminarios o especializaciones en software de manejo contable y actualizaciones tributarias y de finanzas	
EXPERIENCIA: Mínimo 2 años.	
COMPETENCIAS: Trabajo en equipo, buen manejo de herramientas informáticas toma de decisiones.	
AUTORIDAD: Ninguna	
OTROS REQUERIMIENTOS: NINGUNO	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	

Velar porque la contabilidad se lleve de acuerdo con las normas generalmente aceptadas en Colombia.

Suministrar la información fiable y oportuna para la toma de decisiones

Apertura de libros de contabilidad.

Manejo de los libros auxiliares de contabilidad como caja, bancos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, ventas, retenciones en la fuente practicadas, retenciones en la fuente que nos practican y cualesquiera otras deducciones prácticas.

Manejo de libros principales como caja diario, mayor y balance, actas, socios, inventarios etc.

Estudios de estados financieros y sus análisis.

Elaboración de declaración de venta (Trimestral), retención en la fuente mensual, declaraciones de industria y comercio (Bimestral).

Elaboración de información Exógena. }

Elaboración de la declaración de renta.

Elaboración de estados financieros (Estado de pérdidas y ganancias, balance general) anual o cada vez que se solicite.

Certificados de ingresos cuando lo requieran.

Elaboración de renovación de cámara de comercio.

Realizar la certificación de planillas para pago de impuestos.

Aplicación de beneficios y reportes para pagos de dividendos.

Asesoría y acompañamiento para nuevas inversiones en la empresa.

Presentación de certificación de antecedentes disciplinarios cuando sean requeridos por la empresa.

Y todas aquellas actividades que coadyuven al correcto desempeño de sus funciones y que sean afines de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Tabla 21.

Funciones del cargo Operador de Equipos Pesados

DATOS DEL CARGO	
Denominación del cargo: OPERADOR DE EQUIPOS PESADOS	Área: COORDINACION TECNICA Y COMERCIAL
Supervisa a: Ninguno	Jefe Inmediato: Gerente técnico
Rinde cuentas a: Gerente Técnico	No. De cargos iguales:
PERFIL DEL CARGO	

EDUCACIÓN: Bachiller, técnico o tecnólogo mecánico.

FORMACIÓN: Cursos o seminarios en manejo defensivo, mecánica básica y normas de tránsito.

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año.

COMPETENCIAS: Mecánica básica, Manipulación y operación de maquinaria.

AUTORIDAD: Ninguna.

OTROS REQUERIMIENTOS: Licencia de conducción vigente de la categoría necesaria y acorde al vehículo a manejar, paz y salvo de infracciones, Certificado de competencia técnica por entidad reconocida.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Diligenciar formatos asignados para sus actividades

Conocer y aplicar el procedimiento para izaje de cargas.

Conducir y operar los vehículos que le sean asignados.

Revisar diariamente la operación del vehículo asignado mediante listas de chequeo proporcionadas por la empresa.

Controlar y supervisar el mantenimiento del vehículo asignado.

Mantener el vehículo en perfectas condiciones de aseo tanto externa como internamente.

Realizar pequeñas reparaciones que no revistan especial dificultad técnica.

En general, otras tareas afines a la categoría del puesto, y semejantes a las anteriormente descritas, que les sean encomendadas por sus superiores y resulten necesarias por razones del servicio.

FUNCIONES RELACIONADAS CON EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	RIESGOS Y ASPECTOS AMBIENTALES RELACIONADOS CON SUS FUNCIONES
--	--

Conocer y adoptar como propias las políticas y objetivos del SGI de la empresa.
 Procurar el cuidado integral de su salud.
 Conocer y aplicar el ATS relacionado con la actividad a realizar
 Conocer y aplicar plan de emergencias de la empresa y del cliente cuando se encuentre en instalaciones del mismo
 Fomentar el mejoramiento continuo
 Cumplir con las normas de seguridad, Salud Ocupacional y de medio ambiente establecidas por la empresa

Riesgos Físicos: Disminución de la capacidad visual por uso de computador y bajos niveles de luz.
Riesgos Ergonómicos: Molestias en espaldas, piernas, manos, lesiones osteomusculares por tiempos prolongados sentado, malas posturas o
Riesgo Psicosocial: Estrés, fatiga, dolor de cabeza por presión del trabajo, actividades repetitivas
Generación de residuos: reciclables u orgánicos.

Reportar acciones correctivas y preventivas.
 Reportar incidentes
 Implementar controles operacionales para prevenir riesgos e impactos ambientales.
 Cumplir a cabalidad las instrucciones de HSEQ de acuerdo a la inducción específica
 Clasificar los residuos.
 Identificar los riesgos y aspectos ambientales de su cargo y participar en actividades encaminadas a la prevención de accidentes, enfermedades e impactos ambientales.

Tabla 22.*Funciones del cargo Aparejador de carga***DATOS DEL CARGO**

Denominación del cargo: APAREJADOR DE CARGA	Área: COORDINACION TECNICA
Supervisa a: Ninguno	Jefe Inmediato: Gerente Técnico
Rinde cuentas a: Gerente Técnico	No. De cargos iguales: 0

PERFIL DEL CARGO**EDUCACIÓN:** Bachiller, técnico o tecnólogo.**FORMACIÓN:** Curso o seminarios como aparejador y de trabajos en altura.**EXPERIENCIA:** Mínimo 1 año.**COMPETENCIAS:** Facilidad en manejo de Cargas, armar y desarmar bosquejos y/o manipulación de herramientas.**AUTORIDAD:** Ninguna**OTROS REQUERIMIENTOS:** NA**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

Revisar diariamente la operación del vehículo asignado mediante listas de chequeo proporcionadas por la empresa.
 Colaborar con el mecánico en las labores que sean requeridas para el buen funcionamiento de las tareas asignadas.
 Controlar y supervisar el mantenimiento del vehículo asignado.
 Mantener el vehículo en perfectas condiciones de aseo tanto externa como internamente.
 Realizar pequeñas reparaciones que no revistan especial dificultad técnica.

FUNCIONES RELACIONADAS CON EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	RIESGOS Y ASPECTOS AMBIENTALES RELACIONADOS CON SUS FUNCIONES
--	--

<p>Conocer y adoptar como propias las políticas y objetivos del SGI de la empresa. Procurar el cuidado integral de su salud. Conocer y aplicar el ATS relacionado con la actividad a realizar Conocer y aplicar plan de emergencias de la empresa y del cliente cuando se encuentre en instalaciones del mismo Cumplir con las normas de seguridad, Salud Ocupacional y de medio ambiente establecidas por la empresa Reportar acciones correctivas y preventivas.</p>	<p>Riesgos Físicos: Disminución de la capacidad visual por uso de computador y bajos niveles de luz. Riesgos Ergonómicos: Molestias en espaldas, piernas, manos, lesiones osteomusculares por tiempos prolongados sentado, malas posturas Riesgo Psicosocial: Estrés, fatiga, dolor de cabeza por presión del trabajo, actividades repetitivas Generación de residuos: reciclables u orgánicos.</p>
---	--

Tabla 23.

Funciones del cargo Vigilante

DATOS DEL CARGO	
Denominación del cargo: CELADORES	Área: ADMINISTRATIVA
Supervisa a: Ninguno	Jefe Inmediato: Gerente administrativo
Rinde cuentas a: Gerente administrativo	No. De cargos iguales: 0
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Primaria básica, Bachiller, técnico o tecnólogo.	

FORMACIÓN: Si bien no se requiere mayores estudios para desempeñar esta labor, en un perfil ideal debe incluirse **COMPETENCIAS** físicas, una persona con bases en o por lo menos un mínimo conocimiento y al mismo tiempo facilidades en el manejo de la información y atención a las personas es lo que sin duda debe buscarse.

EXPERIENCIA: Mínimo 6 meses.

COMPETENCIAS: Tener buenas condiciones físicas es un aspecto ineludible, ser ágil, fuerte y resistente es primordial para que pueda cumplir con los deberes de su labor; además la capacidad de reacción ante una mala situación.

AUTORIDAD: Ninguna

OTROS REQUERIMIENTOS: NA.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos, mantener aseado los sitios comunes como comedores y baños entre otros.

Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal

Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.

Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos, no pudiendo proceder al interrogatorio de aquéllos. a realización no corresponda a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.

Ronda constante a las instalaciones

FUNCIONES RELACIONADAS CON EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	RIESGOS Y ASPECTOS AMBIENTALES RELACIONADOS CON SUS FUNCIONES
<p>Conocer y adoptar como propias las políticas y objetivos del SGI de la empresa. Procurar el cuidado integral de su salud. Conocer y aplicar el ATS relacionado con la actividad a realizar Conocer y aplicar plan de emergencias de la empresa y del cliente cuando se encuentre en instalaciones del mismo Fomentar el mejoramiento continuo</p>	<p>Riesgos Físicos: Disminución de la capacidad visual por uso de computador y bajos niveles de luz. Riesgos Ergonómicos: Molestias en espaldas, piernas, manos, lesiones osteomusculares por tiempos prolongados sentado, malas posturas Riesgo Psicosocial: Estrés, fatiga, dolor de cabeza por presión del trabajo, actividades repetitivas Generación de residuos: reciclables u orgánicos.</p>

Cumplir con las normas de seguridad, Salud Ocupacional y de medio ambiente establecidas por la empresa
Reportar incidentes. Clasificar los residuos.

Tabla 24.*Funciones del cargo Vigilante*

DATOS DEL CARGO	
Denominación del cargo: CELADORES	Área: ADMINISTRATIVA
Supervisa a: Ninguno	Jefe Inmediato: Gerente administrativo
Rinde cuentas a: Gerente administrativo	No. De cargos iguales: 0
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Primaria básica, Bachiller, técnico o tecnólogo.	
FORMACIÓN: Si bien no se requiere mayores estudios para desempeñar esta labor, en un perfil ideal debe incluirse COMPETENCIAS físicas, una persona con bases en o por lo menos un mínimo conocimiento y al mismo tiempo facilidades en el manejo de la información y atención a las personas es lo que sin duda debe buscarse.	
EXPERIENCIA: Mínimo 6 meses.	
COMPETENCIAS: Tener buenas condiciones físicas es un aspecto ineludible, ser ágil, fuerte y resistente es primordial para que pueda cumplir con los deberes de su labor; además la capacidad de reacción ante una mala situación.	
AUTORIDAD: Ninguna	
OTROS REQUERIMIENTOS: NA.	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos, mantener aseado los sitios comunes como comedores y baños entre otros.	
Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal	

Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.

Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos, no pudiendo proceder al interrogatorio de aquéllos. a realización no corresponda a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.

Ronda constante a las instalaciones

FUNCIONES RELACIONADAS CON EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	RIESGOS Y ASPECTOS AMBIENTALES RELACIONADOS CON SUS FUNCIONES
<p>Conocer y adoptar como propias las políticas y objetivos del SGI de la empresa. Procurar el cuidado integral de su salud. Conocer y aplicar el ATS relacionado con la actividad a realizar Conocer y aplicar plan de emergencias de la empresa y del cliente cuando se encuentre en instalaciones del mismo Fomentar el mejoramiento continuo Cumplir con las normas de seguridad, Salud Ocupacional y de medio ambiente establecidas por la empresa Reportar incidentes. Clasificar los residuos.</p>	<p>Riesgos Físicos: Disminución de la capacidad visual por uso de computador y bajos niveles de luz. Riesgos Ergonómicos: Molestias en espaldas, piernas, manos, lesiones osteomusculares por tiempos prolongados sentado, malas posturas Riesgo Psicosocial: Estrés, fatiga, dolor de cabeza por presión del trabajo, actividades repetitivas Generación de residuos: reciclables u orgánicos.</p>

4.2.5. Distribución en planta

En el diagnóstico de la empresa Servicios y Suministros M&M., se detectó en la fortaleza, que la empresa tiene un lote con proyección para mejorar los servicios. El lote es de propiedad total, es decir sobre este no tiene ningún tipo de crédito y está siendo utilizado para colocar como parqueadero los equipos para el alquiler, así mismo, las oficinas se encuentran en container, por lo tanto, ese traslado de oficinas y del área operativa le ha permitido a la empresa el ahorro por arriendos que antes tenía y con ese recurso canceló en su momento los créditos del lote.

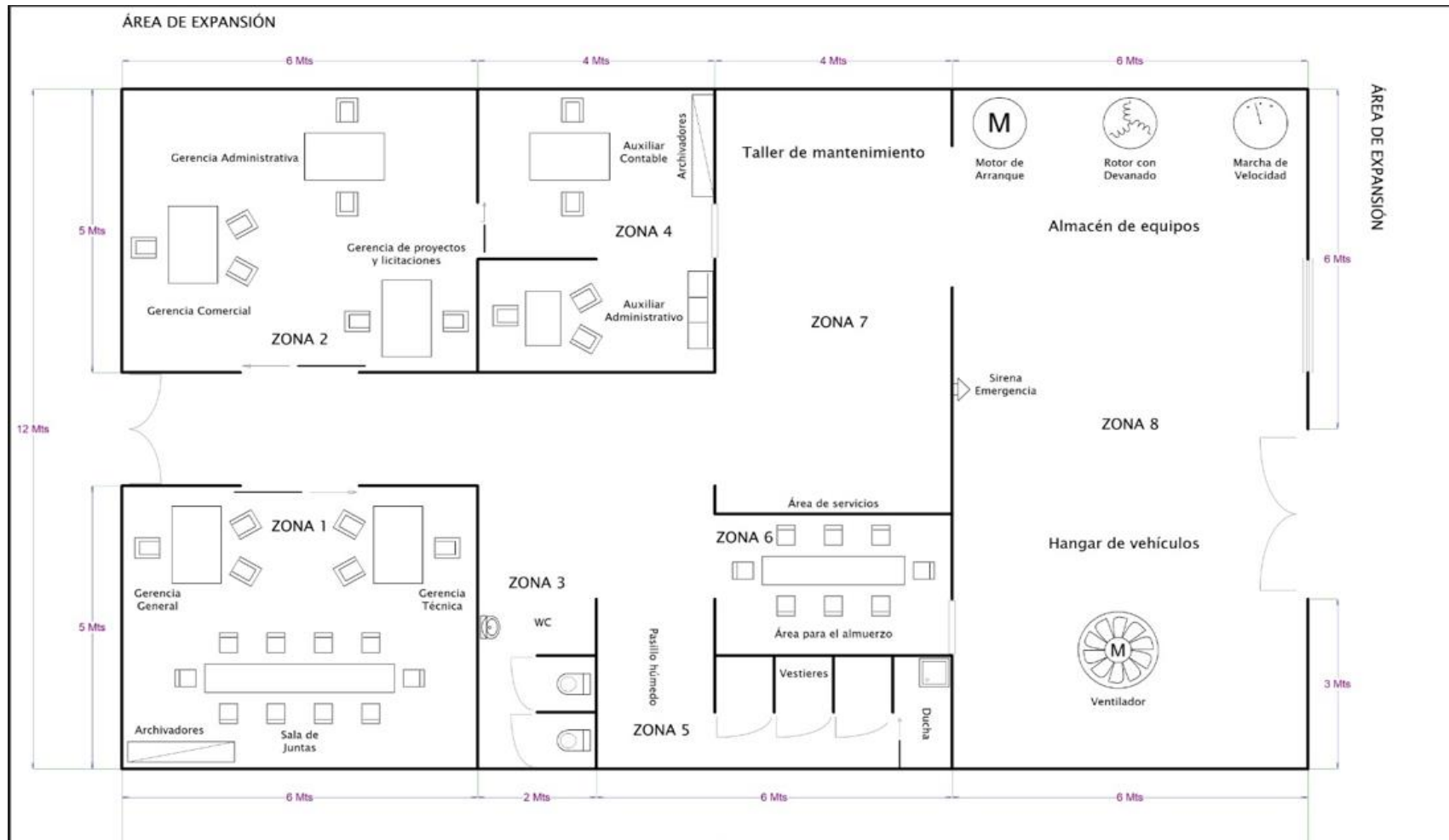
En un trabajo conjunto con la gerencia, se proyectó la distribución en planta, con todas las áreas, siendo un proyecto a largo plazo que la empresa quiere invertir.

En la figura siguiente se puede observar la vista general de la distribución en planta, el cual contiene: Estructura del plano (paredes y divisiones), Cota lineales (medidas de cada área), Elementos (sillas, mesas, muebles, tanques, gabinetes, retretes, plato de ducha, ventilador, motores...), Abatibles (puertas, ventanas, correderas...), Nombre de los elementos (no aplica en algunos) y Nombre de cada área o zona. Las siguientes son las zonas:

Zona 1: Gerencia General, Gerencia Técnica, Sala de Juntas (6*5), Zona 2: Gerencia Administrativa, Gerencia Comercial, Gerencia de proyectos y licitaciones (6*5), Zona 3: WC (2*3), Zona 4: Auxiliar Contable y Auxiliar Administrativo (4*5), Zona 5: Vestieres y Ducha (6*2), Zona 6: Área para el almuerzo (4*2,5), Zona 7: Área de servicios y Taller de mantenimiento (4*7,5) y Zona 8: Almacén de equipos y Hangar de vehículos (6*12) Realizado en programa para AUTOCAD

Figura 5.

Vista general proyectada



Fuente: Los autores y la gerencia de la empresa Servicios y Suministros M&m

4.3 El Cuadro de Mando Integral y la definición de los indicadores

La empresa Servicios y Suministros M&M SAS, definió los siguientes Retos Estratégicos:

R1. Fortalecer la relación y gestión con clientes empresariales, haciendo uso de las redes sociales y del mercado digital a nivel local, departamental y nacional, con un enfoque especial en aquellos que lideran proyectos de hidrocarburos y eléctricos.

R2. Diversificar la oferta de la empresa mediante la actualización del portafolio de servicios, enfocándose en la formación orientada a proyectos de descarbonización.

R3. Desarrollar un modelo de costos productivos, adaptado a la modernización del portafolio de servicios en los proyectos de descarbonización.

El Cuadro de Mando Integral se caracteriza por cuatro perspectivas, según lo planteado por Kaplan (2000): Perspectiva Interna, Perspectiva Financiera, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Perspectiva del cliente (pág. 37). Esta estructura permite organizar las estrategias y los indicadores para fortalecer el modelo de negocio.

Cada una de estas perspectivas orienta a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos. Martínez (2005) “Una perspectiva financiera tiene en cuenta la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa; la perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado; la perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos; y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento destaca la importancia de las personas en el éxito de la empresa.” (pág. 45).

Mediante un trabajo grupal, que involucró a investigadores, la gerencia y el personal directivo, se utilizó el Cuadro Integral de Mando para elaborar objetivos específicos en cada una de las perspectivas. Es importante destacar que la empresa considera que los proyectos de descarbonización y la transición energética, a los que el Grupo Ecopetrol está comprometido, están

actualmente en proceso de construcción. Por tanto, se proyecta a largo plazo la incorporación de estos elementos en su portafolio de servicios.

Tabla 25.

Perspectivas y su descripción.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
FINANCIERA	F1. Maximizar la rentabilidad	El objetivo financiero dominante es mejorar la rentabilidad sobre las ventas de productos y servicios, a través de dos condiciones necesarias, aumento de ingresos y optimización de costos y gastos.
	F2. Optimizar los costos y gastos de la operación.	Minimizar y/o Optimizar los costos y gastos de la operación a partir de un manejo adecuado de los recursos, reducción de desperdicios, de materias primas, control de nómina, ahorro de servicios públicos, entre otros que apalanquen el objetivo dominante de la empresa
	F3. Incrementar los ingresos	El propósito de este objetivo es incrementar los ingresos a través del aumento de ventas a los clientes que demandan los servicios del alquiler de equipos tecnológicos
	F4. Generar nuevas fuentes de ingresos	La organización debe generar nuevas fuentes de ingresos derivadas de nuevos productos o servicios, a partir de alianzas estratégicas, procesos de innovación o de inversiones que renten y generen ingresos complementarios.
CLIENTE	C1. Incrementar la participación en el mercado.	Esta en una de las mayores metas, permanentemente atraer nuevos clientes y aumentar la compra de los productos, así como estar atentos a las licitaciones de las firmas contratista y a futuro a proyectos de transición energética o proyectos descarbonizados.
	C2. Fidelizar a nuestros clientes.	Lograr la fidelidad del cliente significa hacer un seguimiento de las ordenes de servicios, disminuir los riesgos, aplicar encuestas de satisfacción para recopilar las necesidades que logren nuevos productos y servicios.
	C3. Superar las expectativas del cliente.	Si deseamos cautivar y mantener nuestros clientes, debemos superar las expectativas que ellos tienen al adquirir los servicios, es conveniente tramitar el paz y salvo de las licitaciones, con el fin de evaluar los sesgos o asegurar las buenas prácticas.

PROCESOS (INTERNA)	P1. Diversificar las líneas de servicios.	Este objetivo es la principal premisa del proceso de prestación de servicios, donde se tiene el reto de minimizar los errores y tener cero inconformidades por falta de no hay seguimientos a las especificaciones técnicas.
	P2. Asegurar un servicio de amabilidad.	La intención de este objetivo es lograr momentos de verdad donde el cliente perciba un servicio excepcional. Para esto la formación y la utilización de plataformas digitales, que permita enviar con tiempo propuestas de trabajo en tiempo real, atender las solicitudes y necesidades.
	P3. Fortalecer las relaciones con los clientes.	Conocer mejor a los clientes es una premisa para ofrecerle servicios que prefieren y necesitan, por eso la importancia del manejo de las tecnologías, las plataformas para acceder a licitaciones.
	P4. Desarrollar nuevos productos y mejorar los productos y procesos existentes.	Este objetivo busca a partir de la formación a proyectos descarbonizados o transición energética, lograr desarrollar nuevos proyectos y por ende mejorar los procesos.
	P5. Incentivar la creatividad	Incentivar al personal en la creación de nuevas propuestas que mejoren la prestación del servicio de las ordenes emanadas de las firmas contratistas, dando un bono personal.
APRENDIZAJE (FORMACIÓN Y CRECIMIENTO)	A1. Fortalecer las competencias del talento humano	Fortalecer las competencias de los empleados, asegurando formación y capacitación necesarias que promuevan su desarrollo y aporten al crecimiento del restaurante. Dentro de las competencias que se desean fortalecer se encuentran, pensamiento creativo, innovación, trabajo en equipo, servicio al cliente y competencias técnicas específicas de cada área.
	A2. Mejorar el ambiente laboral	Fomentar un buen clima organizacional, una comunicación efectiva y actuar acorde con la misión, visión y valores corporativos.
	A3. Mantener la plataforma tecnológica acorde a las necesidades de los procesos.	Contar con tecnología e información íntegra, confiable, vigente y costo, efectiva para apoyar la gestión oportuna y el crecimiento de restaurante.

4.3.1. Indicadores desde la perspectiva financiera

Se presenta los indicadores de la perspectiva financiera, el cual es el resultado de un trabajo colectivo.

Tabla 26.

Perspectivas financieras y sus indicadores

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Nombre: Denominación del Indicador	Definición operacional	Proceso	Responsable medición
FINANCIERA	F1. Maximizar la rentabilidad	ebitda	ebitda/ingresos operacionales	Gestión administrativa	Gerente
	F2- optimizar los costos y gastos de la operación	Costos y gastos	Costo y gasto actual- costo y gasto anterior/ costo y gasto anterior	Gestión administrativa	Gerente técnico
	F3 - Incrementar los ingresos	Ingresos	Ingresos actual- ingresos año anterior*100 Ingresos año anterior	Mercadeo y Ventas	Gerente y gerente de proyectos
	F4 – Generar nuevas fuentes de ingresos	Ingresos nuevos productos servicios	por y/o Total, ingresos nuevos productos*100 Total ingresos	Mercadeo y Ventas	gerente

4.3.2. Indicadores desde la perspectiva cliente

Se presenta los indicadores de la perspectiva cliente, el cual es el resultado de un trabajo colectivo.

Tabla 27.*Perspectivas clientes y sus indicadores*

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Nombre: Denominación del Indicador	Definición operacional	Proceso	Responsable medición
CLIENTES	C1 – Incrementar la participación en el mercado.	Participación del mercado	No clientes activos*100 Total clientes mercado	Mercadeo y Ventas	gerente
	C2 – Fidelizar a nuestros clientes	Cientes fidelizados	No, Clientes frecuentes*100 No. clientes	Mercadeo y Ventas	gerente
	C3 – Superar las expectativas del cliente	Satisfacción de clientes Quejas y reclamos	Cientes satisfechos Clientes Activos No de quejas y reclamos Clientes activos	Mercadeo y Ventas Mercadeo y Ventas	Administrador Administrador

4.3.3. Indicadores desde la perspectiva proceso

Se presenta los indicadores de la perspectiva proceso, el cual es el resultado de un trabajo colectivo.

Tabla 28.*Perspectivas procesos y sus indicadores*

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Nombre: Denominación del Indicador	Definición operacional	Proceso	Responsable medición
PROCESOS	P1. Ofrecer productos y servicios de excelente calidad.	Producto no conforme	Productos no conformes No total de inspecciones	Mercadeo y Ventas	Administrador

P2. Asegurar un servicio de amabilidad (se requiere desarrollar encuesta)	Servicio al cliente	Cientes satisfechos por amabilidad*100 encuestados	Mercadeo y Ventas	Administrador
P3. Fortalecer las relaciones con los clientes.	Relaciones con clientes	No clientes contactados Total de clientes	Mercadeo y Ventas	Administrador
P4. Desarrollar nuevos productos	Nuevos productos	No de nuevos productos Total de productos	Mercadeo y Ventas	Gerente
P5. Incentivar la creatividad	Ideas efectivas	No de ideas implementadas Total de ideas viables	Mercadeo y Ventas	Administrador

4.3.4. Indicadores desde la perspectiva aprendizaje

Se presenta los indicadores de la perspectiva cliente, el cual es el resultado de un trabajo colectivo.

Tabla 29.

Perspectivas formación y crecimiento y sus indicadores

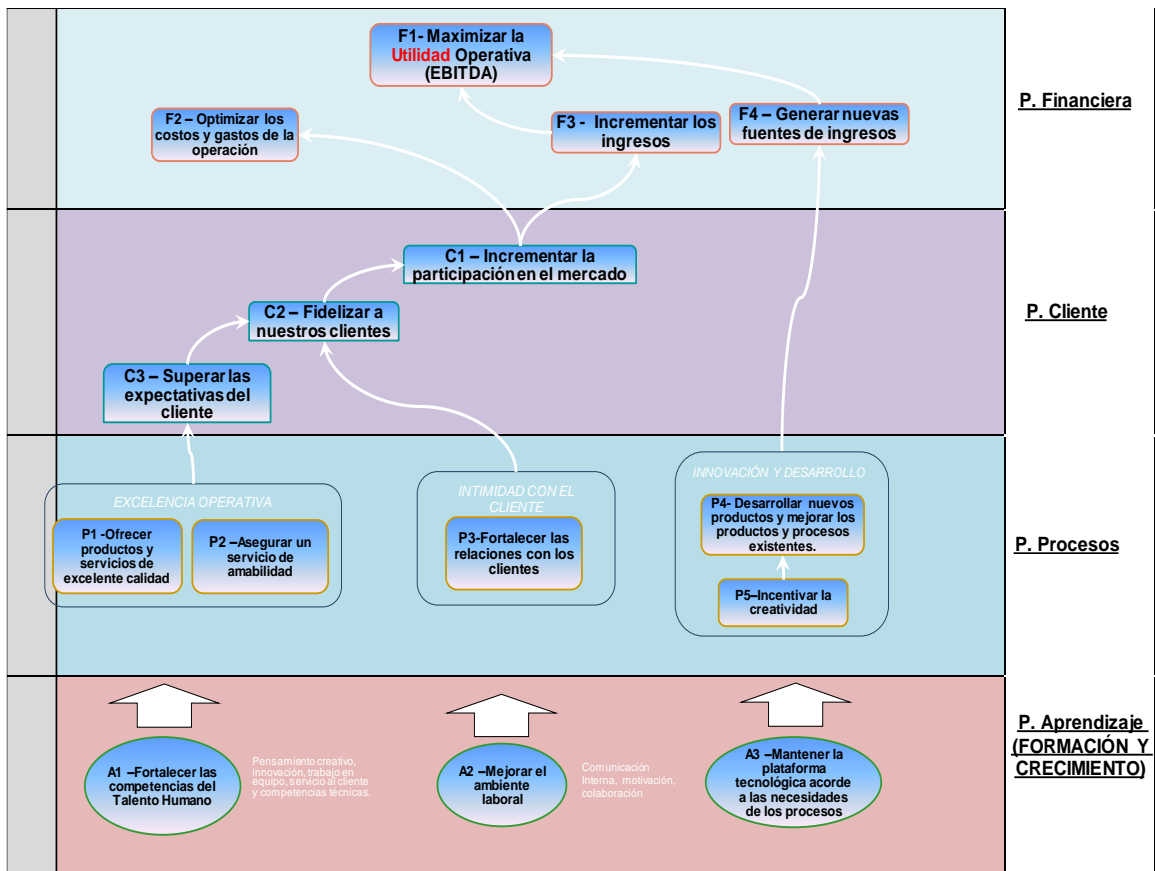
Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Nombre: Denominación del Indicador	Definición operacional	Proceso	Responsable medición
APRENDIZAJE (FORMACIÓN Y CRECIMIENTO)	A1 – Fortalecer las competencias del talento humano	Competencia laboral	Ni empleados competentes N° Empleados evaluados	Gestión administrativa	Administrador
	A2 –Mejorar el ambiente laboral	Satisfacción laboral	Personal satisfecho	Gestión administrativa	Administrador

Personal encuestado					
A3.	Mantener la plataforma tecnológica (maquinaria y equipos) acorde a las necesidades de los procesos.	Cumplimiento plan mantenimiento	Actividades ejecutadas Total actividades programadas	Gestión administrativa	Administrador

Nota: Se recopila la perspectiva financiera, clientes, proceso, formación y crecimiento, con los indicadores financieros en la siguiente figura.

Figura 6.

Mapa Estratégico para la empresa Servicios y Suministros M&M SAS



4.4 Cuantificación del presupuesto de inversión para el plan estratégico.

El equipo directivo y el personal administrativo de la empresa Servicios y Suministros M&M SAS han elaborado un presupuesto destinado a iniciar acciones hacia la transición energética. Este presupuesto de inversión abarca la instalación de paneles solares para generar energía renovable en el área administrativa, así como la carga de baterías de ciertos equipos que la empresa ofrece en alquiler. Asimismo, contempla la adquisición de un vehículo automotor eléctrico con el objetivo de promover esta clase de vehículos entre los posibles clientes.

Cabe destacar que el equipo directivo y el personal administrativo de la empresa cuentan con recursos propios suficientes para llevar a cabo la implementación del plan estratégico, por lo que este rubro no se incluye en el presupuesto.

4.4.1 Presupuesto de inversiones

Tabla 30.

Presupuesto de inversión

Descripción	Valor
Panel solar para la empresa	\$120.000.000
Vehículo automotor	\$120.000.000
Total	\$240.000.000

El gerente de la empresa Servicios y Suministros M&M SAS, es pensionado de Ecopetrol y afiliado a Cavipetrol y tienen acceso a crédito de fomento empresarial, para fortalecer las empresas de sus afiliados y sus familias. Por favor de \$255.000.000

4.5 Propuesta de capacitación sobre el plan estratégico

Las organizaciones privadas deben proponer un plan de capacitación, que le permita fortalecer y potencializar su talento humano, a partir de competencias laborales, con el fin de atender a las necesidades y expectativas de los clientes, además del componente de beneficios para que los colaboradores permanezcan en ella.

La propuesta de capacitación se orienta a complementar la educación inicial con el que llega un empleado, fortaleciendo desarrollo de habilidades y competencias generando conocimiento técnico, administrativo y comercial.

4.5.1. Objetivos

Fortalecer la gestión de capacitación de los empleados de la empresa Servicios y suministros M&M.

Desarrollar las capacitaciones programadas, en el tema ambiental y de energía renovables.

Fomentar la cultura hacia los proyectos descarbonización.

4.5.2. Contenido

La propuesta de capacitación del personal se centra en dos tipos de formación. En primer lugar, se encuentra la capacitación del talento humano en general, la cual se respalda con el SENA, ofreciendo un programa de formación de manera gratuita y disponible en modalidad presencial o virtual. En segundo lugar, se dirige específicamente a la gerencia, abordando el tema de los proyectos de descarbonización. El objetivo es brindarles los conocimientos necesarios para comprender y aplicar este enfoque en el futuro.

El contenido de la formación complementación se apoyó con instructores del SENA en Barrancabermeja, en el cual para el cumplimiento de este plan estratégico recomendaron:

Tabla 31.

Relación de la formación complementarios cursos SENA

Nombre de la formación	Horas	Personal	Formato
Atención y servicios a clientes	48	Todo el personal	Presencial y virtual
Toma de decisiones en el nivel gerencial	40	Personal administrativo	Presencial y virtual
Creación de contenido digital para redes sociales	48	Auxiliar administrativo	Presencial y virtual
Técnicas De Negociación	40	Personal administrativo	Presencial y virtual
Desarrollo de un modelo de planeación estratégica de negocios electrónicos	40	Personal administrativo	Presencial y virtual
Caracterización del desempeño ambiental de la organización	100	Personal administrativo	Presencial y virtual

Existe una serie capacitaciones sobre descarbonización y la transición energética, son gratuitas y el formato es virtual

Tabla 32.

Información sobre capacitación virtual sobre proyectos descarbonización.

Nombre de la formación	Contenido	Formato
Serie 1. Construyendo bloques	Por qué la descarbonización es un componente esencial de la competitividad y la relevancia económica a largo plazo Definición de rutas hacia 1,5 °C y otros escenarios Líderes en cero emisiones en todos los países y sectores Enfoque general de una estrategia de descarbonización	Virtual

Nombre de la formación	Contenido	Formato
Sesión 2: La Transición Energética	Perspectiva energética mundial Cinco escenarios para la transición energética Oferta y demanda de energía Demanda de petróleo y gas natural Demanda de hidrógeno Combustibles sostenibles	Presencial y virtual
Sesión 3: El camino por delante	Comprendiendo el papel de los mercados de carbono; perspectivas y próximos pasos Descarbonización por sector – oportunidades, cambios y enfoques: Acero, Cemento, Agricultura, Gas de petróleo y Minería	

Fuente. <https://ecpaamericas.org>

Con el fin de fortalecer la propuesta de capacitación y hacerle un seguimiento, se propone unos indicadores y que a continuación se relacionan.

Tabla 33.

Indicadores del programa de capacitación

Indicador	Fórmula	Meta
% cumplimiento del programa	(No. De capacitaciones realizadas / capacitaciones programadas) * 100	70%
% cobertura del programa	(No. De empleados asistentes a las capacitaciones / No. Total, de empleados programados)	80%
No. De eficacia del programa	(No. De capacitaciones calificadas con puntaje mayor a 4 / total capacitaciones) * 100	90%

Fuente: (Olve, 2000)

Se resalta como información que la Gerencia de la empresa Servicios y suministros M&M, actualmente se encuentra con la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, en planes de mejora para un portafolio de innovación.

4.6 Elaboración de ensayo

El ensayo se define como un documento escrito que se centra en un tema específico, tal como lo describe Beltrán (2020), quien lo caracteriza como "un escrito que tiene como objetivo

exponer, basándose en un trabajo de investigación, la creación e interpretación de los puntos de vista personales del autor acerca de un tema particular". En este contexto, se presenta el ensayo basado en los resultados de la investigación titulado "Plan Estratégico para la empresa Servicios y Suministros M&M SAS en el municipio de Barrancabermeja".

4.6.1. Objetivos

Elaborar el ensayo sobre los resultados obtenidos de la investigación denominada "Plan Estratégico para la empresa Servicios y Suministros M&M SAS en el municipio de Barrancabermeja".

4.6.2. Contenidos

Existen diversas guías universitarias y recursos audiovisuales que ofrecen recomendaciones sobre los contenidos de los ensayos. Estos abarcan desde los aspectos básicos de su estructura, como la introducción, desarrollo y conclusiones, hasta las plantillas y pautas necesarias para que el ensayo pueda ser aprobado y publicado en una revista indexada. El título propuesto para este ensayo es "El Cuadro de Mando Integral entre la planeación y la ejecución de la estrategia"

El Cuadro de Mando Integral y su relación con la estrategia poseen antecedentes cruciales que proporcionan a las empresas una metodología para la ejecución efectiva de sus planes estratégicos.

5. Conclusiones y recomendaciones

A partir del Plan Estratégico para la empresa Servicios y Suministros M&M, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

El análisis situacional se apoyó en la aplicación de varios instrumentos administrativos, tales como el PESTEL, MEFE, MPC, las Cinco Fuerzas de Porter, la Matriz ERIC y el MEFI. Estos permitieron una evaluación exhaustiva tanto interna como externa, consolidando el DOFA y los retos estratégicos. Estas acciones están orientadas a fortalecer la relación con los clientes, diversificar la oferta y modernizar el portafolio de servicios, así como a desarrollar el modelo de negocio y definir los costos.

En cuanto a la estructuración del direccionamiento estratégico, se procedió a redefinir la misión, visión, objetivos, principios y valores de la empresa. Esto se llevó a cabo mediante un organigrama flexible y dinámico que incluyó el área de dirección técnica de proyectos y licitaciones. Esto responde a la demanda actual de clientes que requieren bienes y servicios especializados en formato digital y, en particular, hacia el futuro, la incorporación de servicios y productos relacionados con proyectos de descarbonización.

La empresa ha manifestado su interés en iniciar acciones concretas en pro de la transición energética, lo cual se refleja en la propuesta de varias acciones y la estimación de un presupuesto de inversiones. Todo ello enmarcado en una planificación para la obtención de recursos mediante créditos.

Se sugiere la implementación de un programa de capacitación específico sobre el plan estratégico. Este programa debe contar con objetivos claramente definidos y contenidos diseñados para

mejorar la atención al cliente, así como para fortalecer los indicadores según las diferentes perspectivas.

Finalmente, se elabora un ensayo donde se evidencia los resultados y en especial la contribución del Cuadro de Mando Integral al documento.

En este plan estratégico para la empresa De este plan de negocios se recomienda lo siguiente:

Hacer seguimiento a los indicadores financieros, con el fin de definir los sesgos y ajustarlos a la realidad de la organización.

Considerar la posibilidad de solicitar un crédito empresarial a Cavipetrol, dada la existencia de varios socios en dicha organización, lo que podría facilitar la obtención de los recursos necesarios para poner en marcha el plan estratégico.

Continuar con el acompañamiento que realiza la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, con el fin de consolidar su portafolio a corto plazo.

Medir el desempeño del área de proyectos y licitaciones a partir del número de licitaciones en las que participen y que sean aprobadas. Asimismo, se recomienda a la gerencia y al equipo incorporar de formación sobre proyectos de descarbonización para ampliar el portafolio de acciones ofrecidas.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, H., & Kuratomi, I. (2015). *Las teorías y escuelas del*.
- Amo, F. (2020). *El Cuadro de Mando integral Balanced Scorecard*. Madrid: ESIC.
- ANH. (2011). *Estrategia Social*. Obtenido de <https://www.anh.gov.co/es/ambiental-y-social/estrategia-social/estrategia-social/>
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación, guía para su elaboración*. Caracas: Episteme.
- Asobancaria. (2022). *Asobancaria ve tasas de interés en Colombia llegando a 7,5% en 2022*. Obtenido de <https://www.valoraanalitik.com/2022/06/10/asobancaria-tasas-de-interes-colombia-llegando-a-75-en-2022/>
- Banco de la República. (1998). *Introducción al Análisis Económico: El Caso Colombiano*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Banco de la República. (2021). *¿Porqué el Banco de la República reduce la tasa de interés y los bancos no la bajan?* Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/el-banco-republica-reduce-tasa-interes-y-bancos-no-las-bajan>
- Bancolombia. (2023). *¿Qué pasará con las tasas de interés en Colombia en 2023?* Obtenido de <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/tasas-interes-colombia-2023>
- Bernal, M., & Toloza, Y. (2020). *diseño de un Plan Estratégico para la empresa Proyectos Industriales de la Ciudad de Cartagena de Indias (2020- 2025)*. Obtenido de https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/10358/Trabajo%20de%20Grado_Plan%20estrategico%20Proyectos%20Industriales.pdf?sequence=1
- Besanko , D., & Shamley, M. (2000). *Economics Of Strategy*. New Yor: Wiley & Sons.

- Bittan, M. (2012). *El modelo PEST como herramienta de planificación*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion>
- Brume, J. (2017). Gestión Estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del Departamento de Atlántico. *Espacios*, 20.
- Burbano, J. (2011). *Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Cámara de Comercio de Barrancabermeja. (2014). *Caracterización tejido empresarial Barrancabermeja*. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/1970>
- Cámara de Comercio de Barrancabermeja. (2021). *Dinámica Empresarial- Resultados de la reactivación económica*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1PvM0tC1y9Jg7L7ocHzdG0hC1hTzVSKhN/view>
- CAMPETROL. (2019). *Aportes para la sostenibilidad del sector de hidrocarburos en Colombia. Resumen Ejecutivo*. Obtenido de <https://bit.ly/37MjsgF>
- Cardona, J., & Henao, A. (2017). *Diseño del Plan Estratégico en la empresa Servicios Públicos de Viterbo SA ESP*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/16406/DISEN%CC%83O%20DEL%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20LA%20EMPRESA%20DE%20SERVICIOS.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones*.

Mexico: McGrawll-Hill.

Chursin, A., & Makarov, Y. (2015). *Management of competitiveness theory and practice*. Suiza:

Springer International Publishing AG DOI: 10.1007/978-3-319-16244-7.

DANE. (2012). *Balanza Comercial*. Obtenido de

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=56

DANE. (2019). *Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja 2017 y 2018*. Obtenido de

https://dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateite_cultura/2014-2018/boletin-CSCEN-2014-2018-sep19.pdf

DANE. (2022). *IPC*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc)

[tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc)

DANE. (Mayo de 2023). *Informacion IPC mayo de 2023*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

DANE. (2023). *Producto Interno Bruto (PIB) Nacional Trimestral*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

David, F. (2003). *Conceptos de administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educació.

David, F. (2013). *Concepto de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Education.

Deusto David, F. (2013). *Administración Estratégica*. Mexico: Pretence Hall.

Diaz Ortega, C. (2019). *Gerencia Estratégica como factor de competitividad en entornos cambiantes*. Obtenido de <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.25.5762>

DNP. (2008). *Conpes 3527*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/getattachment/9ead52fd-f432-4175-b42a-484ea0662194/2008cn3527.aspx>

DNP. (2008). *Documento CONPES 3527*. Obtenido de Política Nacional de competitividad y productividad: <https://www.ica.gov.co/getattachment/9ead52fd-f432-4175-b42a-484ea0662194/2008CN3527.aspx>

DPN. (2022). *Aprobado CONPES de Transición Energética que consolidará el proceso hacia un desarrollo y de crecimiento económico sostenible*. Obtenido de https://www.dnp.gov.co/Prensa_/Noticias/Paginas/aprobado-conpes-de-transicion-energetica-que-consolidar%C3%A1-el-proceso-hacia-un-desarrollo-y-crecimiento-economico-sostenible.aspx

Ecopetrol SA. (2021). *Grupo Ecopetrol anuncia compromiso y plan para lograr cero emisiones netas de carbono en 2050*. Obtenido de https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/?1dmy&page=detalleNoticias&urile=wcm:path:/ecopetrol_wcm_library/as_es/noticias/noticias%2B2021/reduccion-emisiones

FEDESARROLLO . (2021). *Transición Energética y Retos del Sector Energético en Colombia*. Obtenido de https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/4110/Repor_Abril_2021_Mart%C3%ADnez_Presentaci%C3%B3n.pdf?sequence=1

Gómez, H. (2013). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Panamericana.

Gómez, V. (2004). *Realidad jurídica del comercio electrónico en Colombia*. Bogotá: Universidad Javeriana.

González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Mexico: Diaz & Santos.

- Grech, N. (2019). *Estrategias de Marketing*. Ediciones de la U.
- Guerra, G., & Aguilar, A. (2002). *La planificación estratégica en el agronegocio*. Mexico: Limusa.
- Hernández Sampieri, C. (2010). *Metodología de la investigación- Quinta Edición*. Mexico: McGraw HILL.
- Hurtado, M. (2022). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Innova Muebles de la ciudad de Cali- Valle para el periodo 2020 al 2022*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/20858/Dise%C3%B1o-Plan-Estrat%C3%A9gico-Hurtado-Mariana-3845-H967di.pdf>
- IRENA. (2018). *Perspectiva de la Transición Energética Mundial: camino de 1,5 oC*. Obtenido de <https://www.irena.org/publications/2021/Jun/Perspectivas-de-la-transicion-energetica-mundial>
- Kaplan, R. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Eada Gestion. Obtenido de https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/CUADRO_DE_MANDO_INTEGRAL.pdf
- Kim, W. (2005). *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*. Massachusetts, Boston, US: : Harvard.
- Kim, W. C. (2005). *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*. Massachusetts, Boston, US: : Harvard.
- Martínez Arroyo, J. A., Valenzo Jimenez, M. A., & Zamudio De la Cruz, A. G. (2019). *La Gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y Cambiante*. Obtenido de SIGNOS- Investigación en sistema de gestión,11 (55-70): DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.03>

Martínez, M. (2005). *Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Santos.

Martínez, P., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Obtenido de <https://books.google.com.pa/books?hl=es&lr=&id=LDSStM0GQPkgC&oi=fn&pg=PA33&dq=Análisis+pestel&ots=0->

Medina, A., & Noguera, D. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare Revista Chilena*.

Mincomercio . (2018). *Política de Turismo Sostenible*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/documento-de-politica-politica-de-turismo-sostenib.aspx>

Mincomercio. (2021). *Políticas del sector turismo*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo>

Ministerio de Ambiente. (2010). *Decreto 3930 de 2010*. Obtenido de https://www.redjurista.com/Documents/decreto_3930_de_2010_ministerio_de_ambiente,_vivienda_y_desarrollo_territorial.aspx#/

Ministerio de ambiente. (2018). *Resolución 316 de 2018*. Obtenido de <https://www.corpoboyaca.gov.co/cms/wp-content/uploads/2018/04/Resolucion-316-de-2018.pdf>

Ministerio de Salud. (2012). *Resolución 2154 de 2012*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2154-de-2012.pdf>

- Nogueria, D., Medina, A., & Hernández, G. (2009). *Control de Gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera- aplicación en una empresa de servicios de informática*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417462004.pdf>
- Ohmae, K. (1983). *La mente del estratega*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Olve, N. (2000). *Implantado y gestionado el cuadro demando integral guia practica de balance Scorecrd*. Barcelona: Getion.
- Olvera, C. (2010). *Tipos de computadoras y más allá*. . Obtenido de <https://tiposdecomputadora.wordpress.com/2010/11/06/hardware-software-y-humanware/>
- ONU. (2018). *Análisis PESTEL*. Obtenido de <http://www.endvawnom.org/es/articles/1182analisis-pestel.html>
- Peña, M., & Casanova , A. (2010). *Approach to the strategic planning concept for agriculture and livestock production*. Obtenido de <https://www-scopus-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-79952961642&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=473ef41d990f16e52a032f015ca12fa9&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28gerencia+estrategica%29&sl=63&sessionSearchId=473ef41d990f>
- Pinheiro, S. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare, Chile, Volumen 25*.
- Pitt, D., & Laric, M. (2004). *Cadena de valor y marketing*. Baltimore: Universidad Baltimore.
- Porter, M. (1987). *Estrategia competitiva*. Mexico: Continental SA.
- Presidencia de la República. (1974). *Decreto 2811 de 1974*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1551>

- Pulido, A. (2018). *Cambios tecnológicos que afectan a empresas y emprendedores*. Obtenido de <https://www.antonipulido.es/cambios-tecnologicos-que-afectan-a-empresas-y-emprendedores/>
- Repsol. (2022). *¿Que es descarbonización?* Obtenido de <https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/cambio-climatico/descarbonizacion/index.cshtml>
- Rojas, M., & Medina, L. (2023). *Planeación Estratégica*. EDU.
- Sanchez, A. (2021). *Esta es la forma como ebería reciclar aceite usado de cualquier tipo en la cocina*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/esta-es-la-forma-como-deberia-reciclar-aceite-usado-de-cualquier-tipo-en-la-cocina-3127807>
- Suarez, M. (2022). *Bussines Straegy: Modelos de Negocios y Estrategias Starup*. Ediciones de la U.
- Treacy, M., & Wiersem, F. (1999). *The Discipline of Market Leaders*,.
- Universidad del Rosario. (2017). Desafios actuales de las empresas en Colombia. *Revista Universidad y Empresa*, 2-7. Obtenido de https://www.urosario.edu.co/urosario_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf
- Zapata, E. (2004). *Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos*. Obtenido de <file:///E:/Downloads/312-Texto%20del%20art%C3%ADculo-873-1-10-20130731.pdf>