

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA TERRASEO S.A.  
E.S.P, 2010 - 2015

MÓNICA GABRIELA ENRÍQUEZ ERASO  
ELISEO YOBANY RIASCOS ERASO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2010

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA TERRASEO S.A.  
E.S.P, 2010 - 2015

MÓNICA GABRIELA ENRÍQUEZ ERASO  
ELISEO YOBANY RIASCOS ERASO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en  
Alta Gerencia

Asesor  
Mg. FABIO MEJÍA ZAMBRANO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2010

**NOTA DE ACEPTACIÓN:**

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 26 de Febrero de 2010

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

## RESUMEN

En la actualidad las empresas se enfrentan a la problemática de continuar activas debido a los graves problemas que se les presentan día a día ocasionados por los cambios políticos, económicos, sociales y al hecho de tener que enfrentar a sus múltiples competidores. Esta situación obliga a que las empresas cuenten con estrategias como base para la prosperidad empresarial, lo que deriva en la necesidad de poseer sistemas de planificación estratégica. El objetivo principal del presente trabajo consiste en estructurar el Plan Estratégico Corporativo para la empresa TERRASEO S.A. E.S.P, 2010 – 2015 que permita enfrentar todos los factores externos e internos minimizando la incertidumbre en el proceso de decisión. El desarrollo del plan estratégico se basó en etapas como: el diagnóstico estratégico, la formulación estratégica y la implementación estratégica, las cuales se desarrollan para la obtención de información y su respectiva aplicación. Las estrategias propuestas para la empresa TERRASEO S.A E.S.P., por las características del entorno al que pertenece y las herramientas utilizadas en la etapa de la formulación permiten establecer bases para la ventaja competitiva. Las estrategias identificadas están sumamente relacionadas entre sí, se determina que la empresa debe lograr la certificación de calidad ISO 9000, fortalecer y consolidar la imagen de la empresa como líder en el mercado, conocer mejor las necesidades del cliente y sus expectativas, crear y consolidar el área de talento humano y hacer investigación de mercados para determinar las posibilidades de expansión del negocio a otras regiones. Todo esto acompañado de un diseño de una estructura organizacional hace posible una implantación estratégica adecuada.

## **ABSTRACT**

At present, the companies confront the problematic to continue active due to the serious problems that appear day to day, caused by the political changes, economic, social and to have that face their competitors. This situation forces to that the companies count with strategies as bases for the prosperity enterprise, which derives in the necessity to have strategic planning systems. The general objective of this research was to structure the Corporate Strategic Plan for the company TERRASEO S.A. E.S.P, 2010 - 2015 that allows to confront the external factors and internal diminishing the uncertainty in the decision process. The development of the strategic plan was based on stages like: the strategy diagnosis, the strategy formulation and the strategy implementation, which are developed for the collection of data and its respective application. The strategies are presented for the company TERRASEO S.A. S.P., with the objective of developing and to establish bases for the competitive advantage. The identified strategies are: 1) Obtain the Quality Certification ISO 9000 2) Consolidate the corporate image of the company in the market 3) Know the customer's needs and expectations 4) Create and consolidate Human resources area and 5) Make marketing research to determine the possibilities of expansion the business to other regions. All this accompanying by a design of organizational structure that help a strategy implementation.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	15
1. TÍTULO .....	16
2. PROBLEMA .....	17
2.1 PLANTEAMIENTO.....	17
2.2 FORMULACIÓN .....	18
2.3 SISTEMATIZACIÓN.....	18
3. OBJETIVOS.....	19
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
4. JUSTIFICACIÓN.....	20
5. MARCO DE REFERENCIA .....	21
5.1 ANTECEDENTES .....	21
5.2 MARCO TEÓRICO .....	22
5.2.1 La Planeación Estratégica y su Historia.....	22
5.2.2 ¿Qué es la Planeación Estratégica? .....	23
5.2.3 La importancia de la Planeación Estratégica en el cambio organizacional .	23
5.2.4 Etapas de la Planeación Estratégica.....	24
5.2.5 Gerencia Estratégica.....	25
5.2.6 Planeación Corporativa.....	26
5.2.7 Términos Claves dentro de la Planeación Estratégica.....	26
5.2.8 Análisis Situacional: La Matriz DOFA.....	28

5.2.9 El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	29
5.2.10 Competitividad. ....	31
5.2.11 Calidad total: estrategia clave de la competitividad. ....	31
5.2.12 Aporte de RR.HH en la Planeación Estratégica de la Organización .....	32
5.2.13 Plan Operativo. ....	34
5.2.14 Planes de Mercado .....	35
5.2.15 Plan Financiero. ....	35
5.3 MARCO CONCEPTUAL .....	35
5.3.1 Planeación. ....	35
5.3.2 Direccionamiento Estratégico .....	36
5.3.3 Estrategia.....	36
5.3.4 Diagnóstico. ....	36
5.3.5 Ventaja Competitiva.....	36
5.3.6 Análisis Financiero.....	36
5.3.7 Análisis de Cargos .....	37
5.3.8 Estructura Administrativa .....	37
5.3.9 Estructura Organizacional.....	37
5.4 MARCO LEGAL .....	37
5.5 MARCO TEMPORAL .....	37
5.6 MARCO ESPACIAL .....	38
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	39
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	39
6.2 METODO DE INVESTIGACIÓN .....	39



6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	39
6.3.1 Fuentes Primarias.....	40
6.3.2 Fuentes Secundarias .....	40
6.3.3 Fuentes Terciarias. ....	40
7. PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2010 – 2015 PARA LA EMPRESA TERRASEO S.A E.S.P .....	41
7.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	41
7.1.1 Análisis Interno .....	41
7.1.2 Identificación de Fortalezas y Debilidades .....	55
7.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). ....	55
7.1.4 Auditoría Externa .....	57
7.1.5 Identificación de Amenazas y Oportunidades .....	60
7.1.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	60
7.1.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC). ....	62
7.1.8 Matriz I.E.....	64
7.1.9 Matriz de la Posición Estratégica y de la Acción (PEYEA.....	64
7.1.10 Matriz DOFA. ....	67
7.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	70
7.2.1 Formulación de la Misión .....	70
7.2.2 Formulación de la Visión.....	70
7.2.3 Formulación de Valores Corporativos .....	70
7.2.4 Políticas .....	70
7.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS .....	71

7.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	71
7.5 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS .....	73
7.6 PLAN OPERATIVO .....	74
7.7 MAPA ESTRATÉGICO .....	77
7.8 DIFUSIÓN ESTRATÉGICA.....	79
7.9 COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA.....	80
7.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	81
7.10.1 Manuales de funciones .....	82
8. IMPACTO SOCIAL Y SENSIBILIDAD.....	83
9. CONCLUSIONES .....	85
10. RECOMENDACIONES.....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	87
NETGRAFIA .....	89
ANEXOS .....	90

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Respuestas puntuacion asignada y descripción.....	41
Tabla 2. Áreas evaluadas y descripción.....	42
Tabla 3. Tabulación respuestas sobre Direccionamiento Estratégico.....	44
Tabla 4. Interpretación de resultados Direccionamiento Estratégico.....	45
Tabla 5. Tabulación respuestas a preguntas Área de Mercadeo.....	48
Tabla 6. Interpretación de resultados Área de Mercadeo.....	49
Tabla 7. Tabulacion de respuestas sobre Organización.....	52
Tabla 8. Interpretación de resultados Organización.....	53
Tabla 9. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).....	56
Tabla 10. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).....	61
Tabla 11. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	63
Tabla 12. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción.....	66
Tabla 13. Estado de resultados.....	80
Tabla 14. Estado de resultados proyectado sin incremento del 5%.....	84

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Fortalezas y debilidades identificadas en la empresa TERRASEO S.A E.S.P .....	55
Cuadro 2. Amenazas y Oportunidades identificadas para la empresa TERRASEO S.A E.S.P .....	60
Cuadro 3. Matriz DOFA.....	69
Cuadro 4. Matriz de Correlación de Objetivos y Estrategias.....	72
Cuadro 5. Desarrollo de las estrategias.....	73

## LISTA DE FIGURAS Y GRÁFICOS

	Pág.
Figura 1. Etapas de la Planeación Estratégica.....	25
Figura 2. Matriz DOFA.....	29
Figura 3. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	30
Figura 4. Ejemplo de una Matriz de Plan Operativo.....	34
Figura 5. Matriz PEYEA.....	67
Figura 6. Modelo de Difusión Estratégica.....	79
Figura 7. Organigrama funcionalde la empresa.....	81
Gráfico 1. Respuestas Direccionamiento Estratégico.....	45
Gráfico 2. Respuestas Área de Mercadeo.....	49
Gráfico 3. Respuestas sobre Organización.....	53

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Formato de encuesta a directivos de la empresa TERRASEO S.A E.S.P.....	91
Anexo B Encuesta para el diseño de cargos de la empresa TERRASEO S.A E.S.P.....	93
Anexo C Gastos de administración.....	95
Anexo D Manuales de funciones.....	97

## INTRODUCCIÓN

En el presente documento se expresa la importancia de la Planeación Estratégica en la administración efectiva de las organizaciones, donde la toma de decisiones para la solución de problemas debe ser efectiva y acorde con los retos del entorno. Es por ello que tener un planeamiento estratégico permite no solamente que la empresa se planifique para los cambios de la economía o de su mercado competitivo, sino también que, en un extremo, planifique sus propios cambios, actuando de forma proactiva y siendo también un agente de las transformaciones.

Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una herramienta útil que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida. Cada empresa debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, llevar a cabo las acciones que tal cumplimiento implica.

Este panorama no es ajeno a la empresa TERRASEO S.A; E.S.P, organización que actualmente no cuenta con herramientas administrativas necesarias para llevar a cabo sus operaciones con mejores resultados y generar un cambio organizacional. Las condiciones para ello están dadas, ya que la gerencia y propietarios de la empresa están dispuestos a invertir tiempo, esfuerzos y recursos para desarrollar un plan que les permita hacer frente a los nuevos retos que presenta el mercado.

A continuación se describe el contenido del documento. El capítulo 1 describe las generalidades del proyecto: el planteamiento, formulación y sistematización del problema, la justificación y los objetivos.

El capítulo 2 abarca el marco referencial, en donde se hace alusión a los antecedentes, se desarrolla el marco teórico, el cual nos da un alcance acerca de los conceptos y definiciones en torno a la planeación estratégica; el marco conceptual; el marco legal; el marco temporal y espacial.

En el capítulo 3 se incluye los aspectos metodológicos, donde se determina el tipo de estudio como los métodos de investigación y las fuentes de información que fueron necesarias para adelantar el estudio.

El capítulo 4 presenta el Plan Estratégico 2010 - 2015 para la Empresa TERRASEO S.A E.S.P, el cual se desarrolla en cuatro momentos: **Explicativo**, donde se hace un diagnóstico y un análisis interno y externo de la entidad; **Direccional**, en donde se proponen los valores, misión y visión con que trabajará la Empresa; **Estratégico**, se establecen los propósitos que se aspira a alcanzar; y **Táctico Operacional** se determina el conjunto de tácticas que permitirían llevar a cabo el Plan.

## **1. TÍTULO**

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA TERRASEO S.A.  
E.S.P, 2010 - 2015



## **2. PROBLEMA**

### **2.1 PLANTEAMIENTO**

La empresa TERASEO S.A E.S.P., fue creada en el año 2009. La sociedad tiene como objeto principal, la gestión y prestación de servicios públicos domiciliarios, tales como el aprovechamiento de residuos sólidos y demás componentes del servicio integral de aseo, pública y privada.

En la actualidad la empresa, se encuentra legalmente constituida, pero la realización de las actividades no está sujeta a un plan estratégico definido, situación que genera inconvenientes como la ausencia de objetivos claros y controlables en relación a sus posibilidades en el mercado y sus expectativas de crecimiento. Además, prevalece la ausencia de indicadores de gestión y desconocimiento de factores importantes para su desempeño presente y futuro como por ejemplo el desenvolvimiento y desarrollo del mercado y el entorno económico general.

Las condiciones anteriormente mencionadas se deben a aspectos como la falta de voluntad para planificar y más bien priorizar la gestión de los problemas de emergencia, considerando en muchos casos que la planeación es una pérdida de tiempo porque no genera logros excepcionales en el corto plazo. La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planeación a un planificador, la omisión en asumir el compromiso en el proceso de planeación por parte de la mayoría del personal, el considerar que la planeación corporativa es algo ajeno al proceso de la administración, desvirtúan la importancia de la planeación estratégica en la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Por consiguiente, no tomar en cuenta la planeación estratégica dentro de la empresa, implicaría que no se tenga claramente establecidas las estrategias y por ende la empresa no podrá lograr su misión y objetivos organizacionales, subestimando las debilidades y amenazas que pueden perjudicarla o por el contrario sobreestimar las fortalezas y oportunidades del entorno. Los argumentos anteriores restan a la empresa el poder crecer o por lo menos sobrevivir en un ambiente cada vez más competitivo y dinámico.

Frente a esta problemática, es conveniente la implantación de la Planeación Estratégica en la empresa, buscando que toda la organización se una a la estrategia y garantizando que todas las actividades y tareas administrativas importantes se hagan de manera tal que cumplan con los requisitos para la ejecución. El reto en cuanto a la motivación y la inspiración consiste en construir este firme compromiso a lo largo de la organización en una expedición para llevar a cabo la estrategia y cumplir los objetivos. Sin embargo, junto con el entusiasmo y el compromiso estratégico, debe estar presente un esfuerzo gerencial para crear ajustes que apoyen la estrategia. Igualmente importante es el hecho de que los

gerentes deben hacer las cosas de tal manera y estilo que se cree y fomente un ambiente de trabajo que apoye la estrategia y una cultura corporativa. Cuanto más fuerte sean los ajustes en apoyo de la estrategia que se creen a nivel interno, mayores serán las oportunidades de lograr una implantación con éxito.

## **2.2 FORMULACIÓN**

¿Cuáles son los cursos estratégicos de acción que se deben formular e implementar en las áreas funcionales de TERRASEO S.A E.S.P, de tal manera que le permitan ser competitiva?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN**

¿Por qué es importante el direccionamiento estratégico de la empresa TERRASEO S.A E.S.P?

¿Cómo evaluar las fortalezas y debilidades de TERRASEO S.A, E.S.P en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno?

¿Cuáles son las estrategias más adecuadas para la empresa, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa?

¿En qué forma se emplearán los recursos a nivel operativo en cada una de las áreas de la empresa TERRASEO S.A, E.S.P

¿Cómo se hará la difusión y el control del Plan Estratégico Corporativo en la empresa?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Estructurar el Plan Estratégico Corporativo para la empresa TERRASEO S.A. E.S.P, 2010 - 2015

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Plantear el Direccionamiento Estratégico de la empresa TERRASEO S.A E.S.P.

Realizar un Perfil de Capacidades Internas y auditoría del entorno.

Formular Estrategias Funcionales

Establecer una Posición Estratégica y Evaluación de Acción

Elaborar un Plan Operativo para las áreas funcionales de la empresa

Estructurar un programa de difusión y control

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Ante la necesidad actual de las empresas de adaptarse a los cambios, mantenerse en el mercado, de ser actores importantes en la economía nacional y de asegurar un desarrollo a largo plazo, TERRASEO S.A E.S.P, ha requerido implementar herramientas que permitan planear la estrategia de la empresa, ejecutarla, medirla y buscar siempre mejoras en todos los campos de la organización, teniendo en cuenta, las diferentes áreas funcionales.

El desarrollo de la Planeación Estratégica en la empresa, debe generar soluciones que promuevan capacidades empresariales para que se logren los objetivos establecidos.

El presente estudio facilitará la práctica de la gestión empresarial, para ello se recopilará la información necesaria para la realización del diagnóstico, donde se establezcan las debilidades y fortalezas de la empresa, como las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno para ésta. Se emplearán las herramientas para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de formular planes de acción que permitan a la empresa ser competitiva dentro del mercado de los servicios públicos domiciliarios. De igual forma, se establecerán los objetivos que se pretenden cumplir en cada una de las áreas funcionales de la empresa, como el medio para difundir y controlar el plan. Para ello se utilizará el material bibliográfico disponible respecto a la planeación estratégica para argumentar todos los procesos que se pretenden realizar, además de la información brindada por personas que laboran directamente en la empresa.

Mediante este Plan se pretende brindar estrategias de mejoramiento para que la administración de la empresa pueda gestionar mejoras en los aspectos principales que se deben tener en cuenta para la prestación de un excelente servicio, permitiéndole posicionarse y mantenerse dentro del actual mercado, donde los cambios son constantes y contundentes.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 ANTECEDENTES

La situación ambiental a escala global, regional y local es cada vez más preocupante y despierta múltiples miradas desde diferentes ámbitos y escenarios, por las implicaciones directas que tienen el estado de los recursos naturales y el ambiente en la salud de las poblaciones. En la actualidad Colombia presenta innumerables problemas sanitarios y ambientales, entre los que se cuentan el inadecuado manejo, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos que a diario se generan en el territorio nacional y principalmente en las grandes ciudades donde la finalización de la vida útil de los rellenos sanitarios se ha convertido en un problema de salud pública, que deteriora de esta manera el entorno y la calidad de vida de las poblaciones. Según la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios en cuanto a disposición final, “aproximadamente 717 municipios de los 1.084 de Colombia efectúan una disposición final anti técnica; solo 350 municipios disponen de manera adecuada sus residuos sólidos a través de rellenos sanitarios, muchos de los cuales son de tipo regional” (Garzón, 2006).

Frente a esta situación muchas empresas han asumido la responsabilidad de minimizar esta problemática ambiental, tal es el caso de una empresa líder, Empresas Públicas de Medellín (EPM), quien impuso en el país un modelo para la prestación de estos servicios (Garzón, 2006). En gran parte el éxito de EPM se debe a la planeación de largo plazo, norte que le ha permitido a la empresa ser un ejemplo en la prestación de los servicios públicos en Colombia y América Latina. EPM E.S.P, cuenta con un Plan Estratégico Corporativo con alcance de Grupo empresarial, el cual es formulado y controlado por el Gerente General y su equipo de directores. Dentro de la empresa se contempla la importancia que se debe dar a la continuidad de los planes y metas que se han establecido a través de los años, teniendo en cuenta la incorporación de nuevos elementos de acuerdo con el comportamiento del entorno, la competencia y la regulación pero siempre manteniendo los ojos puestos en el logro de la visión, la cual le permite a la organización crecer y mantener la ruta correcta como Grupo Empresarial. Dentro de sus fortalezas se destaca la calidad de su administración, favoreciendo enormemente la planeación. El nivel de preparación de sus técnicos, la estabilidad y la experiencia que ellos ostentan se ha logrado traducir de manera exitosa en un manejo de carácter empresarial, enfocado hacia la consecución de unos mayores ingresos y rentabilidad que garantizan en un largo plazo la viabilidad tanto financiera como social de la Empresa. Duff and Phelps (2004), considera que la actual administración se encuentra comprometida con la continuidad en los lineamientos y estrategias corporativas bajo las cuales ha venido operando EPM. Estas estrategias están sustentadas en la implementación del mercadeo relacional enfocado hacia el cliente, la defensa y crecimiento de los actuales negocios de la empresa, el empaquetamiento de productos y ventas cruzadas, la integración de

todas las empresas y el desarrollo e incursión en nuevos negocios. Esta última es una de las más importantes estrategias de crecimiento de la Empresa.

Dentro del contexto local se encuentra la empresa EMAS S.A ESP, que se encarga de prestar el servicio público de aseo, promoviendo y ejecutando dentro de sus competencias, la Política de Gestión integral de residuos Sólidos. En su direccionamiento contempla unos objetivos de calidad que incluyen la satisfacción de la demanda actual, liderar estrategias para la protección del medio ambiente, creación de un clima organizacional satisfactorio y mejoramiento continuo de la gestión institucional.

## 5.2 MARCO TEÓRICO

**5.2.1 La Planeación Estratégica y su Historia.** La Planeación Estratégica se sitúa dentro de las escuelas que surgieron como respuesta al problema del proceso de crecimiento de una empresa. El desarrollo teórico de la Planeación Estratégica ha estado representado en autores como Henderson (1977, 1984), Sallenave (1985), Hofer y Schendel (1978)<sup>1</sup> y Michael E. Porter (1980) principalmente. Hacia 1950 se introduce el concepto formal de Planeación Estratégica en algunas empresas comerciales en Estados Unidos. En 1954, Peter Drucker definió a la estrategia como la determinación de metas y objetivos de largo plazo. Planteó que el desempeño de un gerente debía ser juzgado mediante “el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas “correctas” – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas “correctamente”<sup>2</sup>.

En 1962, autores como Alfred Chandler hicieron aportes en la definición de estrategia, refiriéndose a esta como: “*la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos*”<sup>3</sup>. En este contexto Henry Mintzberg introdujo el concepto de planeación racional y James B. Quinn definió estrategia como un “plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa”.

Dan E. Schandel y Charles W. Hofer en el año de 1978, plantearon que la Planeación Estratégica consta de dos etapas: una de análisis o planeación y otra de ejecución o implementación de la planeación. El aporte teórico de Sallenave en 1985, es realizar una síntesis del conocimiento del empresario (estratega) y de la acción empresarial (estrategia)<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica, Teoría, Aplicaciones y Casos. Tercer Mundo Editores, 1988.

<sup>2</sup> *Ibíd.*, p. 25

<sup>3</sup> *Ibíd.*, p. 25

<sup>4</sup> SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica, Grupo Editorial Norma, 1985.

Igor Ansoff, dentro de las definiciones modernas plantea que la “estrategia” es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto – mercado, de tal forma que definan la esencia de naturaleza de los negocios y sus proyecciones hacia el futuro<sup>5</sup>. Henry Mintzberg realiza una formulación más completa de estrategia al identificar cinco definiciones de acuerdo con la orientación. Así define la estrategia en cinco dimensiones: Plan, Pauta de Acción, Patrón, Posición, Perspectiva.

Para el año 1980 Michael Porter expuso el Modelo de las Cinco Fuerzas, según el cual el enfoque de planeación estratégica se basa en cinco fuerzas que guían la competencia industrial: 1) Amenaza de entrada de nuevos competidores, 2) Rivalidad entre los competidores, 3) Poder de negociación de los proveedores, 4) Poder de negociación de los compradores, 5) Amenaza de ingreso de productos Sustitutos<sup>6</sup>. Este autor introduce el concepto de cadena de valor como la sumatoria de las actividades generadoras de valor agregado y los márgenes que aportan. El análisis de la cadena de valor consiste en descomponer la empresa en sus partes constitutivas con el propósito de identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

**5.2.2 ¿Qué es la Planeación Estratégica?** Según Peter Drucker<sup>7</sup>, la Planificación Estratégica es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

De acuerdo a la definición de Peter Drucker, se puede apreciar que la Planeación Estratégica es el proceso de formular, ejecutar y evaluar las decisiones empresariales.

**5.2.3 La importancia de la Planeación Estratégica en el cambio organizacional.** La comprensión gradual de la necesidad de adaptarse proactivamente a las circunstancias, de abandonar prácticas y modelos mentales pasados e incluso exitosos en su momento, pero no congruentes ya con la realidad, y de “desaprender lo aprendido”, han generado múltiples debates acerca del contenido y enfoques para el cambio organizacional.

---

<sup>5</sup> BELTRAN CHAVARRO, Luis Enrique, Los Conceptos de Michael E. Porter. Editorial Madrid, 2006.

<sup>6</sup> PORTER, Michael. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980

<sup>7</sup> DRUCKER, Peter. La Gerencia. Editorial El Ateneo, 1984.

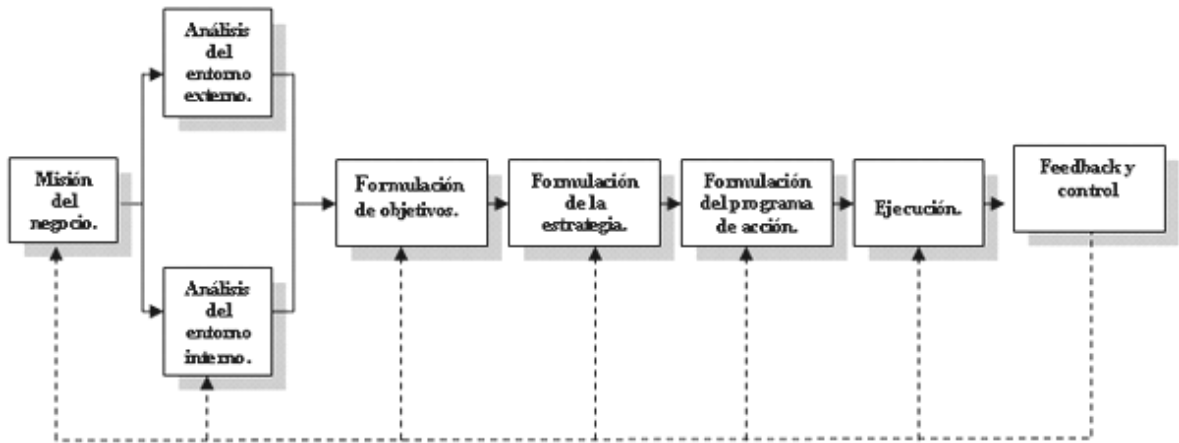
La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa u organización opera en un medio que experimenta constantes cambios; de tipo tecnológico, político, cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica, derivados del fenómeno de la globalización.

En este complejo contexto ambiental y de incertidumbre surge la necesidad de dirigir las empresas bajo ideas y conceptos de Planeación Estratégica o Gerencia Estratégica, concebida como un proceso dinámico y sistemático basado en una actitud y una forma de vida que requiere de dedicación para identificar oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar decisiones en el presente para aprovechar de la mejor manera las oportunidades. La capacidad de una organización para conservar su poder competitivo y lograr altas tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, de sus programas y la adopción de estrategias adecuadas.

**5.2.4 Etapas de la Planeación Estratégica.** Como se puede apreciar en la Figura 1, las etapas de la planeación son tres: La formulación, la implementación o ejecución y la evaluación.



Figura 1. Etapas de la Planeación Estratégica



La etapa de la formulación consiste en la elaboración de la misión del negocio, detectar las oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus fortalezas y debilidades, establecer los objetivos, generar las estrategias y formular los programas de acción.

Una vez realizada la formulación la siguiente etapa es la implementación o ejecución, donde la empresa establece sus objetivos anuales, idea las políticas, y asigna los recursos. La implementación es la etapa activa de la Planeación Estratégica, porque es el momento en que se ejecutan las estrategias formuladas.

Por último se tiene la etapa de la evaluación, donde se determina si las estrategias están funcionando bien. Es importante tener en cuenta que las estrategias se modifican a futuro, debido a los cambios constantes de los factores internos y externos. Es por ello, que para la evaluación se deben contemplar tres actividades: 1) revisión de los factores internos y externos, 2) medición del desempeño y 3) aplicación de acciones correctivas.

**5.2.5 Gerencia Estratégica.** La Gerencia Estratégica en su concepción más simple es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan a una organización lograr sus objetivos.

En tal sentido, las decisiones son las acciones que se tomarán en el futuro, ya sea cercano o lejano, las cuales deben estar sustentadas en información. Para ello se debe realizar la distinción entre, dato información y conocimiento. El dato es un hecho aislado que describe la realidad y/o circunstancias tiempo espaciales. La información es la sistematización de los datos en forma lógica y ordenada. El conocimiento es el trabajo que se realiza sobre esa información obteniéndose así un desarrollo posterior que lo valida como tal.

Es decir, que la toma de decisiones tanto a nivel gerencial como operacional requiere de información obtenida de sistemas que permitan formular pautas y criterios los que reunidos y sistematizados hagan posible orientar las acciones hacia el futuro.

Por tanto la Gerencia Estratégica se convierte en un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones, el cual abarca aspectos como Misión, Objetivos y Estrategias de una organización.

**5.2.6 Planeación Corporativa.** La corporación se origina dentro del campo de la planificación corporativa que viene siendo la misma estratégica, que se define como un grupo de negocios o más precisamente, Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), supeditadas a un centro de control común; el cual se encarga de llevar los planes que las corporaciones deben seguir, para que éstas surjan dentro de la economía nacional e internacional.

El concepto de esta corriente planificadora se define en los siguientes términos: "Es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de oponentes que se mueven en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre"<sup>8</sup>.

La planificación corporativa es llevada a cabo de manera simultánea con la planificación estratégica, esta se encarga de agrupar las empresas productivas potencialmente autónomas, que dependen de un centro de división común. Dentro de un grupo empresarial determinado puede existir una o varias corporaciones, donde hay participación y apoyo de la gerencia al más alto nivel, como también del nivel operativo.

El Elemento distintivo de la Planificación Corporativa, es el Centro de Control Gerencial, el cual posee completa autoridad sobre las empresas que la conforman.

### **5.2.7 Términos Claves dentro de la Planeación Estratégica**

**Los Estrategas:** Son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o fracaso de una organización. Sus responsabilidades se basan primordialmente en: crear un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y responsabilidad y equilibrar la estabilidad y las innovaciones<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> SILVA, R. Planificación Como Función Del Proceso Administrativo. [En Línea] Disponible en internet: <http://www.monografias.com> [15 de enero de 2010]

<sup>9</sup> DAVID, F. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 5ª, Edición, México, 1997. p.8

**La Misión:** Es la definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión visualiza la organización a largo plazo, en términos de lo que quiere ser y a quien quiere servir. La misión es la base de las estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y sobre todo, para diseñar las estructuras administrativas<sup>10</sup>

**Las Amenazas y Oportunidades:** Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas u organizaciones deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas.

**Las Debilidades y Fortalezas:** David (1997), considera que las fortalezas y debilidades son las actividades que puede controlar la organización. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fortalezas y vigoricen las debilidades.

**Los Objetivos a largo plazo:** Se definen como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. Los objetivos se encargan de establecer un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.

**Las estrategias:** Henry Mintzberg (1993), define la estrategia de la siguiente manera: es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

---

<sup>10</sup> DAVID, F. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 5ª, Edición, México, 1997. p.8

**Los Objetivos Anuales:** Son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. En el caso de una organización grande se deben establecer a nivel de corporación, de divisiones, y de funciones. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Estos objetivos se encargan de sentar las bases para la asignación de los recursos.

**Las Políticas:** Es el medio para alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para afianzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas se pueden establecer a nivel corporativo, de divisiones y de funciones. Las políticas son importantes para implantar las estrategias porque delinear lo que la organización espera de sus empleados y de sus gerentes<sup>11</sup>.

**5.2.8 Análisis Situacional: La Matriz DOFA.** Según Dyson (2004), citado por Mariño *et al* (2008), el análisis DOFA tiene sus orígenes en los años sesenta (Learned, 1965) y es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa (Hill, 1997). El análisis DOFA es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización (Thompson, 1998)

Por medio de la matriz DOFA muchas empresas han podido sintetizar los más importantes factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que pueden afectar su futuro (Kangas *et al.*, 2003). Las fortalezas y debilidades conforman un entorno interno que puede ser controlado, mientras que los otros factores están en un ambiente externo que no puede ser manipulado (Houben *et al.*, 1999). Con los factores mencionados, los gerentes pueden determinar cuatro tipo de estrategias: de fortalezas y debilidades, de debilidades y oportunidades, de fortalezas y amenazas, y de debilidades y amenazas (Weihrich, 1982). Las estrategias se almacenan en la matriz DOFA como se muestra en la Figura 2.

---

<sup>11</sup> DAVID, F. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 5ª, Edición, México, 1997. p.4-12

Figura 2. Matriz DOFA

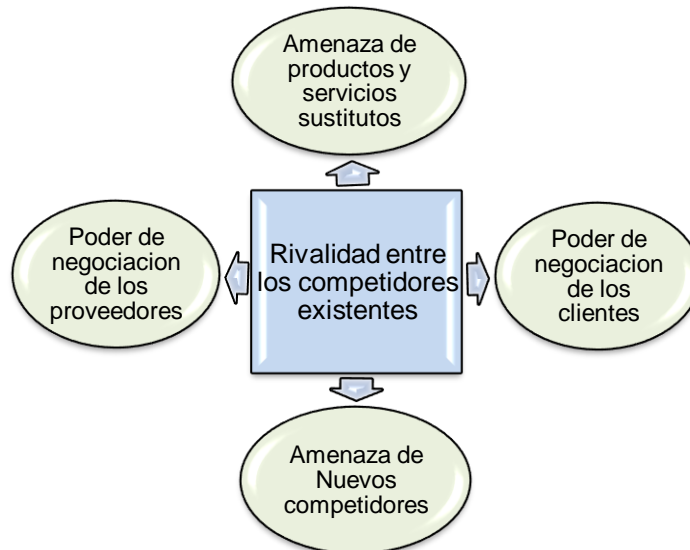
	<b>FORTALEZAS (F)</b> Lista de Fortalezas	<b>DEBILIDADES (D)</b> Lista de Debilidades
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> Lista de Oportunidades	<b>ESTRATEGIAS F- O</b>  Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	<b>ESTRATEGIAS D- O</b>  Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
<b>AMENAZAS (A)</b> Lista de Amenazas	<b>ESTRATEGIAS F- A</b>  Usar las fortalezas para evitar las amenazas	<b>ESTRATEGIAS D- A</b>  Reducir las debilidades y evitar las amenazas

El análisis situacional aún es objeto de estudio. Es así como Dyson (2004) describe la aplicación de la matriz DOFA en una universidad resaltando el aspecto iterativo del proceso. Además, en el estudio mencionado se aborda el problema desde una dimensión cuantitativa, por medio de una aplicación suave de la investigación de operaciones. En otros estudios (Yuksel *et al.*, 2007; Kurttila *et al.*, 2000), se presentan metodologías para priorizar las estrategias usando técnicas de decisión multicriterio.

Desde el punto de vista de la informática, la matriz DOFA es una estructura de datos que permite almacenar las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas y estrategias de la empresa. Debidamente automatizada puede ser de gran utilidad durante los procesos de Planeación Estratégica. Es así como la informática ha ayudado bastante a la Planeación Estratégica porque ha sido posible desarrollar *software* que facilite la participación en el proceso de más personas, de manera íntegra, uniforme y económica.

**5.2.9 El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.** La Figura 3, ilustra el modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, el cual usan muchas industrias como instrumento para elaborar estrategias. Según Porter (1980), se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada esta compuesta por cinco fuerzas: 1) La rivalidad entre las empresas que compiten, 2) La entrada potencial de competidores nuevos, 3) El desarrollo potencial de productos sustitutos, 4) El poder de negociación de los proveedores y 5) El poder de negociación de los consumidores.

Figura 3. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



La primera fuerza, la rivalidad entre las empresas que compiten, en esta se puede mencionar que las estrategias que sigue una empresa solo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suelen aumentar de acuerdo a como los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, acorde la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente.

La entrada potencial de competidores nuevos, siempre que exista la posibilidad de que empresa nuevas entren en una industria particular si gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas o pueden entrar a las industrias mediante productos de calidad superior, precios bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

Con respecto al desarrollo potencial de productos sustitutos, se puede mencionar que las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

En lo referente al poder de negociación de los proveedores, se puede encontrar que las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el dominio o el control de los proveedores. Por lo general, las empresas

pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

Por último, el poder de negociación con los consumidores, en este caso la competencia puede ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable.

**5.2.10. Competitividad.** Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país<sup>12</sup>.

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La competitividad se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas. Las empresas compiten en los cada vez más amplios mercados en los que participan.

En este sentido se define la competitividad de una economía, con relación al resto del mundo, como la capacidad que tiene dicha economía (y por lo tanto sus empresas) para el abastecimiento y suministro de su mercado interior y para la exportación de bienes y servicios al exterior.

En consecuencia, cuanto más elevado sea el porcentaje de la demanda nacional que se abastece con producción interna y, cuanta más alta sea la participación relativa de las exportaciones del país en el comercio mundial, mayor será el grado de competitividad de la economía.

A este respecto se puede decir que la competitividad es un modelo complejo que se sirve de una serie de factores todos interrelacionados entre sí.

**5.2.11 Calidad total: estrategia clave de la competitividad.** El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada

---

<sup>12</sup> HERRERA, O. Análisis cualitativo desde la perspectiva de la gestión del conocimiento en la cadena de abastecimiento de alimentos Bogotá – Cundinamarca. [En línea] Disponible en internet: <[dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=2991262.pdf](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2991262.pdf)> [citado en 25 noviembre de 2008]

vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando a los gerentes a adoptar modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejora permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescate los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más dispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores

#### **5.2.12 Aporte de RR.HH en la Planeación Estratégica de la Organización.**

El recurso humano, es un factor indispensable para el desarrollo y crecimiento de la empresa desde todo punto de vista, económico, de producción, clima organizacional, etc. La planeación estratégica de Recursos Humanos es la forma en la que esta parte de la empresa, contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales y favorece e incentiva el logro de los objetivos individuales de los empleados.<sup>13</sup>

El de área de Recursos Humanos tiene 3 maneras de apoyar la gerencia y lograr la formulación y ejecución de la planeación estratégica organizacional, basado prácticamente en un análisis DOFA que proporcionara información tanto interna como externa que permitirán a la empresa funcionar como un conjunto cohesionado de habilidades y capacidades listo para ser aplicado a las

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Bogotá, 2003. P. 65.



oportunidades que pareen en el mercado<sup>14</sup>. Este aporte que genera el Departamento de Recursos Humanos se da de la siguiente manera:

- Identificación de Oportunidades y amenazas externas: consiste en que el área de Recursos Humanos facilite información sobre la competencia en aspectos tan importantes como el manejo de su mano de obra, sus planes de remuneración, estrategias de posicionamiento, así como también datos sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, entre otros.

Esta información permitirá que los directivos estructuren proyectos internos, ya sea imitando alguna de las prácticas de la competencia o bien, siguiendo las de la propia empresa.

- Identificación de Fuerzas y debilidades internas: El área de Recursos Humanos es la encargada de dar información respecto a los empleados y establecer que sean aptos para cumplir con las tareas asignadas, lo cual permitirá implantar y ejecutar correctamente la estrategia. Adicionalmente, la gerencia podrá tener conocimiento del clima laboral de la empresa y del buen cumplimiento de los objetivos de la misma.

- Ejecución del plan: el papel de Recursos Humanos en la ejecución del Plan Estratégico de la organización es fundamental ya que la satisfacción de clientes es el principal interés de todas. Es precisamente este departamento el principal implicado en que los empleados logren los mejores niveles de identificación y satisfacción por parte de los clientes con la empresa<sup>15</sup>

Este departamento deberá siempre contribuir a que los objetivos planteados por la organización se cumplan, a que todos y cada uno de los empleos actúen hacia y según estos objetivos, según la misión y la visión y se involucren con la filosofía.

Esto finalmente hará que todo el personal haga un trabajo eficiente y efectivo, generando los mejores resultados, tanto corporativos como de área e individuales. Es pues muy importante tener en cuenta estos aportes del departamento de Recursos Humanos ya que una organización que no conozca su competencia, su mercado y sus empleados tendrá mayor tendencia a fracasar en la implementación de estrategias, cualquiera que estas sean.

“La empresa exitosa debe tener una muy buena planeación estratégica que valore siempre el talento humano y la capacidad necesaria para pasar a la acción

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Bogotá, 2003. P. 77

<sup>15</sup> VELASQUEZ, E. Matriz de indicadores de gestión humana para la Cooperativa Cooservicios [En Línea] Disponible en internet: <<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/matrizde.htm>> [citado en 19 febrero de 2005]

concreta, lo cual comienza en la primera línea, que representa al punto de contacto con el cliente. Ahí debe comenzar la acción”<sup>16</sup>

**5.2.13 Plan Operativo.** Es un plan de acción, en el cual se establece lo que se va a realizar durante un año, se expresan los objetivos, las metas y las estrategias operativas de cada área funcional, según las prioridades que se establezcan para ese período, sirviendo como instrumento de planeación orientado a garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y metas presupuestas.

Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer los plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción, además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual.

El plan operativo es plasmado en una matriz, la cual se compone de 9 columnas, el número de filas dependerá del número de áreas funcionales o dependencias que participan de los planes definidos. Mientras que las columnas contienen los elementos parte del Plan, como se puede apreciar en la Figura 4, se encuentran los objetivos que se han planeado alcanzar en cada área en un corto plazo, actividades, responsables, tiempo, fecha de inicio, fecha de finalización de la actividad, presupuesto, indicadores y medición actual.

Figura 4. Ejemplo de una matriz de Plan Operativo

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	FECHA INICIO	FECHA FINALIZ	PRESP	INDICADOR	MEDIC. ACTUAL
Fortalecer la estructura organizacional y administrativa	Definir organigrama de la organización	Directores	1 día	1/01/10	1/02/10	\$ 500	Existencia organigrama	0

Fuente: Crecer Empresarial

El Plan Operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un Plan Operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de Mando Integral, los Sistemas de Información Ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión.

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Bogotá, 2003. p. 77

**5.2.14 Planes de Mercado.** Dentro de este plan se contemplan el análisis de situación, estrategias maestras (misión, objetivos de planeación a largo plazo), estrategias de programa, planes funcionales a mediano plazo y planes a corto plazo.

Los planes de mercadotecnia varían de acuerdo con la naturaleza del producto y de los servicios ofrecidos por una empresa, las preferencias de individuos dentro de la misma, relacionados con mercadotecnia, sistema de distribución, etc.

Los planes a mediano plazo identifican acciones funcionales específicas, necesarias para implantar estrategias. En forma típica, esto incluiría actividades tales como la organización del campo de ventas, tamaño, estructura, expansión, publicidad, promoción de ventas, precios, aumentar, rebajar, modificar, marcar, empacar, estandarizar y clasificar los productos; investigación del mercado; actividades de distribuidor o intermediario; inventarios, capacitación de ventas y servicios técnicos.<sup>17</sup>

Los propósitos y las misiones comerciales básicas son la base para el conjunto de metas en un negocio. No existe uniformidad en la estructura del mismo en el mundo de los negocios, sino lo que se incluye o excluye, la manera en que se ordenan y se relacionan las metas varía de una compañía a otra, y de un momento a otro dentro de la misma empresa.

**5.2.15 Plan Financiero.** Existen diferentes tipos de estos planes; uno consiste en la agregación de todos los planes de una empresa para mostrar los resultados financieros de su implantación, los cuales generalmente se presentan en estados de ingresos y formas típicas de balances. Un segundo tipo se relaciona con la adquisición de y el control sobre los recursos financieros necesarios para implantar los planes. Un tercer tipo de planes financieros trata con las distribuciones de capital y puede cubrir el presupuesto del capital, al igual que controles generales de presupuesto.

### **5.3 MARCO CONCEPTUAL**

**5.3.1 Planeación.** Proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> MONOGRAFIAS.COM. Planeación Estratégica [En Línea] Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml> [citado en 29 noviembre de 2007]

<sup>18</sup> RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México: Thomson learning, 2001. p 37.

**5.3.2 Direccionamiento Estratégico.** Hablar de direccionamiento estratégico es hablar de productividad, competitividad, eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción y mejoramiento de la calidad de vida. Es obtener resultados concretos en las mejores condiciones y términos. Es perder de vista la efectividad en las acciones emprendidas. Las organizaciones actuales existen porque una comunidad necesita de ellas y de sus productos o servicios ofrecidos, los que deben suministrarse en las mejores condiciones.

**5.3.3 Estrategia.** Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar los principales objetivos, esto corresponde a los programas de apoyo<sup>19</sup>

**5.3.4 Diagnóstico.** Proceso de comparación de dos situaciones: La presente, que se llega a conocer mediante la indagación, y otra, supuestamente conocida que sirve de pauta o modelo. El saldo de esta comparación o contraste es lo que se llama diagnóstico<sup>20</sup>

Así mismo trata de identificar el estado y las causas de los problemas que surgen en las empresas, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación. El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro).

**5.3.5 Ventaja Competitiva.** Ventaja sobre los competidores, ganada para ofrecer a los consumidores un mayor valor, ya sea a través de menores precios, mejor servicio o mayores beneficios.

**5.3.6 Análisis Financiero.** Agrupa a un conjunto de técnicas orientadas al estudio de las inversiones de un modo científico. Para evidenciar el interés que pueda ofrecer una determinada inversión, se realizan análisis financieros que utilizan conjuntamente las técnicas que aporta el análisis de balances, la matemática financiera, los métodos estadísticos y los modelos econométricos. Además del empleo de todas las formas de análisis posible, es importante tener en cuenta la coyuntura sectorial o nacional así como cualquier otro tipo de información política, social o económica cuya incidencia pueda ser importante.

---

<sup>19</sup> RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México: Thomson learning, 2001. p. 95

<sup>20</sup> VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. ECOE Ediciones, 2005. p.20

**5.3.7 Análisis de Cargos.** El análisis se relaciona con la revisión de las ocupaciones de la persona vs. las exigencias o requerimientos físicos: aptitud, destrezas, habilidades; el conocimiento: saberes, y características personales: actitud, emociones, liderazgo, recursividad, innovación; entre otras.

**5.3.8 Estructura Administrativa.** Forma en que se agrupan las unidades responsables de una dependencia o entidad, de acuerdo con una coordinación de funciones y líneas de mando jerárquicamente establecidas<sup>21</sup>

**5.3.9 Estructura Organizacional:** Strategor (1988), es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Mintzberg (1984), es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible<sup>22</sup>

## **5.4 MARCO LEGAL**

Para el desarrollo de la investigación es necesario identificar las entidades gubernamentales que regulan el manejo integral de los residuos sólidos y de esta manera conocer y citar las reglamentaciones que tienen los servicios públicos que competen a TERRASEO S.A. E.S.P. Entre las normas que se tuvieron en cuenta para el presente estudio están: Ley 388 de 1997 (Ley de Ordenamiento Territorial), Ley 142 de 1994 (Régimen de servicios públicos domiciliarios), Ley 286 de 1996. Por medio del cual se modifica parcialmente la Ley 142 de 1994, Documento Conpes, 3031/99 Plan para el sector de Agua Potable y Saneamiento Básico.

## **5.5 MARCO TEMPORAL**

El Plan estratégico Corporativo estructurado para la empresa TERRASEO S.A E.S.P, está proyectado para ejecutarse desde el año 2010 hasta el año 2015.

---

<sup>21</sup> SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACION. Manual de Organización de la Dirección General de Administración de Riesgos y proyectos de inversión [En Línea] Disponible en internet: [http://normateca.sagarpa.gob.mx/ArchivosNormateca/manual\\_7.pdf](http://normateca.sagarpa.gob.mx/ArchivosNormateca/manual_7.pdf) [Citado en noviembre de 2002]

<sup>22</sup> GARCIA, Munch Galindo. Fundamentos de Administración. Trillas. Pag70

## **5.6 MARCO ESPACIAL**

El presente proyecto se desarrollará en el Municipio de Túquerres, donde iniciará sus operaciones a mediados del año 2010.

## 6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente Plan Estratégico Corporativo es de tipo **Exploratorio – Descriptivo**, porque se busca construir un marco teórico y de referencia a través de investigaciones bibliográficas, identificación de características del universo investigado orientadas al análisis de modelos teóricos e igualmente se formula el problema para posteriormente cumplir con los objetivos propuestos; para ello se acudirá a unas técnicas específicas para la recolección de la información como lo es la observación, las encuestas, al igual que informes y documentos que fundamenten el objeto de investigación.

Según Méndez (2000) “una investigación Exploratoria tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa del desarrollo de una hipótesis, pero tiene otras funciones como la de aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones”.

### 6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se enmarca dentro de los métodos de investigación: Inductivo, Analítico y Sintético.

Hernández *et al* (1996), citado por Vicencio (2008) define el método lógico inductivo, como el razonamiento que parte de casos particulares a casos generales. La inducción es completa cuando las leyes o los principios son aplicables a la totalidad de la población o datos, y es incompleta cuando se debe determinar a través de muestras de la población.

El Método analítico, divide y separa los elementos de un fenómeno para proceder a revisar ordenadamente cada uno de ellos, o sea, es deductivo también. La química, la física y la biología (ciencias naturales) utilizan este método, ya que sirve para establecer leyes universales a partir de la experimentación y el análisis. Vicencio (2008)

Mediante el método sintético, se relacionan hechos que, en apariencia, parecen aislados, y se establece un principio o una teoría que los unifica. Se lleva a cabo la agrupación racional de diversos elementos en una nueva totalidad. La síntesis se realiza siempre de forma inductiva.

### 6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes que se utilizarán para la recolección de información serán:

**6.3.1 Fuentes Primarias.** Dentro de la técnica para la recopilación de la información se empleo la encuesta, la cual fue aplicada a funcionarios de la Empresa TERRASEO S.A E.S.P, quienes opinan al respecto de la situación que perciben de la empresa y lo que esperan de ella.

Los cuestionarios aplicados son de tipo mixto, en donde se contemplan preguntas abiertas y cerradas (Ver Anexo A)

**6.3.2 Fuentes Secundarias.** Dentro de las fuentes secundarias empleadas en el presente estudio están los libros, periódicos, revistas y otros materiales. Esta información ha sido recopilada y transcrita por diversos autores.

**6.3.3 Fuentes Terciarias.** Las fuentes terciarias hacen referencia a todo el material de internet, al cual se accede a través de herramientas como los motores de búsqueda.



## 7. PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2010 – 2015 PARA LA EMPRESA TERRASEO S.A E.S.P

### 7.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se realiza el diagnóstico estratégico de la empresa TERRASEO S.A E.S.P, con base en la aplicación de una encuesta a dos directivos de la empresa, para que fundamentados en los resultados sea posible establecer la situación actual de la misma en las áreas que la componen (Administración, mercados, técnica, talento humano y financiera).

#### 7.1.1 Análisis Interno.

- **Evaluación de la encuesta aplicada a directivos.** Se realiza el diseño de una encuesta cuyas preguntas se orientan a establecer la situación general de las diferentes áreas de la empresa. La encuesta contiene preguntas de tipo cerrado con tres posibles respuestas, a las cuales se les asigna una calificación para poder realizar la cuantificación de los resultados. Las respuestas posibles y los puntajes asignados son:

Tabla 1. Respuestas, puntuación asignada y descripción

RESPUESTA	PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN
SI	3	Cumple totalmente con el aspecto evaluado
PARCIALMENTE	2	Cumple de manera parcial, algunos aspectos se consideran y otros no.
NO	1	Cumplimiento nulo

Las preguntas se diseñan con base en lo planteado en los textos de Serna (2002), Vidal (2005).

Las preguntas se estructuran para cada área de la empresa como se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2. Áreas evaluadas y Descripción

ÁREA EVALUADA	DESCRIPCIÓN
Direccionamiento estratégico	<p>En este grupo de preguntas se evalúa la existencia de planes estratégicos, objetivos, misión, visión, políticas, valores, indicadores de gestión, fortalezas y debilidades entre otros. Se considera esta área como una de las de mayor importancia en la organización, dado que los planes y el direccionamiento orientan el desempeño de la empresa.</p>
Mercados	<p>Las preguntas diseñadas se orientan a establecer el conocimiento de la empresa sobre su mercado, los planes estratégicos del mismo, conocimiento de la competencia, los clientes, el entorno y competitividad entre otros. El área de mercados juega un papel relevante en el crecimiento y sostenimiento del negocio, por tal razón los resultados de la evaluación son fundamentales para el mejoramiento del área.</p>
Organización y talento humano	<p>En este grupo de preguntas se reúnen aspectos de la organización tales como jerarquías, estructura organizacional, definición de cargos, perfiles, procedimientos y manuales de funciones, evaluaciones de desempeño, procesos de selección, inducción y capacitación entre otros. El área organizacional y el talento humano son temas relevantes, dado que los recursos de esta área deben tener una organización definida y contar con herramientas documentadas para un mejor desempeño de los trabajadores.</p>
Aspectos técnicos y tecnológicos	<p>Las preguntas diseñadas buscan establecer si las instalaciones y ubicación son apropiadas y adecuadas para el funcionamiento de la empresa, también se evalúan las necesidades de tecnología. De la evaluación de los aspectos técnicos y tecnológicos es importante para el desempeño productivo de la empresa</p>
Aspectos financieros	<p>Para la evaluación financiera se hace la aplicación se tiene en cuenta el balance inicial de la empresa</p>

La encuesta se aplica a dos directivos de la empresa quienes se consideran los responsables de las áreas evaluadas.

- **Presentación de resultados.** Una vez aplicada la encuesta, se tabulan y grafican los resultados. Además, se hace una interpretación narrativa de los mismos.

Tabla 3. Tabulación respuestas sobre Direccionamiento Estratégico

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO					P.E	P.O	% PARTICIPACIÓN
No.	PREGUNTA	3	2	1			
		SI	PARCIAL	NO			
1	¿Hay escrita una misión para la empresa?	0	0	2	6	2	33.33
2	¿Hay escrita una visión para la empresa?	0	0	2	6	2	33.33
3	¿Tiene planes para su negocio en el próximo año?	0	4	0	6	4	66.66
4	¿Utiliza indicadores de gestión?	0	0	2	6	2	33.33
5	¿Dedica parte su tiempo a hacer planes estratégicos?	0	2	1	6	3	50.00
6	¿Tiene diseñadas estrategias para su empresa?	0	4	0	6	4	66.66
7	¿Tiene claros los objetivos de su negocio?	6	0	0	6	6	100.00
8	¿Hay principios organizacionales escritos?	0	0	2	6	2	33.33
9	¿Conoce las fortalezas de su empresa?	6	0	0	6	6	100.00
10	¿Sabe usted quien es la competencia de su empresa?	6	0	0	6	6	100.00
11	¿Conoce el factor clave de éxito de su empresa?	0	4	0	6	4	66.66
12	¿Tiene claro cómo quiere ver su negocio más adelante?	6	0	0	6	6	100.00
13	¿Existen políticas organizacionales por escrito?	0	0	2	6	2	33.33
14	¿Utiliza la planeación estratégica para su negocio?	0	0	2	6	2	33.33
15	¿Conoce las debilidades de su negocio?	6	0	0	6	6	100.00

P.E Puntaje Esperado      P.O Puntaje Obtenido

Gráfico 1. Respuestas Direccionamiento Estratégico

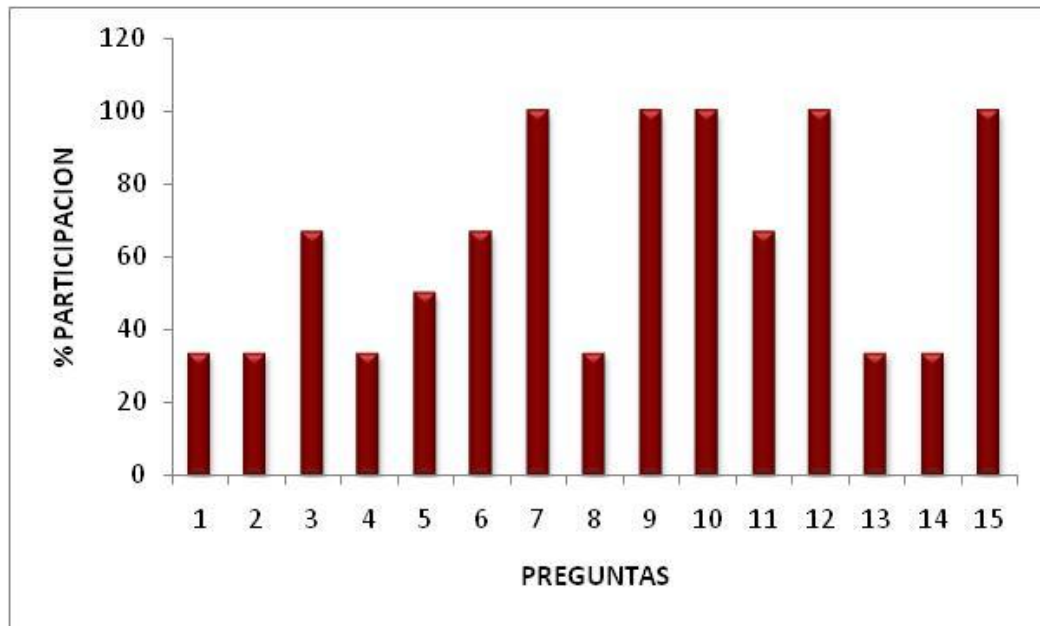


Tabla 4. Interpretación de resultados Direccionamiento Estratégico

ITEM EVALUADO	DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO
Misión de la empresa	El porcentaje de cumplimiento de este ítem es de 33.33 %, se considera de nulo cumplimiento, pues los dos directores encuestados responden que no existe misión para la empresa; no hay evidencias de la misma, por tanto es necesario estructurar y publicar la misión.
Visión de la empresa	De acuerdo a la encuesta se encontró que no hay evidencias documentadas de la visión de la empresa. Se hace necesario su diseño.
Planes de negocio	Con respecto a este ítem se encontró que el cumplimiento es del 66,66%. Los dos directivos expresan de manera parcial que existen planes de negocio para el próximo año. Estos no se encuentran documentados, por tal razón no es posible determinar la existencia de estos planes para observar su estructura y determinar si son pertinentes para la empresa.

Tabla 4. (Continuación)

Indicadores de gestión	El cumplimiento de este ítem es del 33,33%, pues los directivos encuestados manifiestan que hasta el momento no usan indicadores de gestión, por tanto es necesario el diseño de los mismos.
Planes estratégicos	El 50 % es el nivel de cumplimiento para este ítem. Uno de los directivos expresa que no realiza planes estratégicos para la empresa, uno de ellos expresa que parcialmente. Al momento de verificar la información no se encuentra soporte alguno. Generalmente los planes se los hace de manera informal y verbal.
Estrategias	Los dos directivos expresan que existe diseño de estrategias parcialmente, por tanto el cumplimiento es del 66.66%. No obstante, las estrategias no se documentan, ni se establecen indicadores que permitan su nivel de efectividad. Esta situación implica que se desarrollen estrategias pertinentes a los objetivos que se propongan para la empresa.
Objetivos del negocio	El 100% de los encuestados expresa que si existen objetivos claros para el negocio. Aunque se hace necesario documentarlos, pues no existe evidencia alguna.
Principios organizacionales	El % de cumplimiento para este ítem, es de 33,33. De acuerdo a los directivos no se encuentran establecidos principios organizacionales, ni mucho menos se encuentran documentados. Por tanto, se hace necesario determinarlos y documentarlos
Fortalezas y debilidades	El nivel de cumplimiento es del 100%. Los encuestados expresan que si conocen las fortalezas y debilidades. De todas maneras no hay evidencias y nunca se ha realizado un diagnóstico organizacional.
Factor clave de éxito	El 66.66% de los encuestados, expresa que conoce parcialmente el factor clave de éxito.
Políticas organizacionales	Un 33,33 % nivel de cumplimiento. Los encuestados manifiestan que no existen políticas organizacionales. No existe evidencia alguna al respecto.

- **Conclusión de Direccionamiento Estratégico.** La Empresa TERRASEO S.A E.S.P, no cuenta con misión, visión, indicadores de gestión, planes estratégicos, estrategias, objetivos del negocio, principios organizacionales, políticas organizacionales. La ejecución de las actividades se realiza en el día a día, sin el seguimiento previo de planes de acción, ni la determinación de responsables encargados de ejecutar y obtener los resultados estimados.

Tabla 5. Tabulación respuestas a preguntas Área de Mercadeo

AREA DE MERCADEO					P.E	P.O	% PARTICIPACIÓN
PREGUNTA		3	2	1			
		SI	PARCIAL	NO			
1	¿Ha realizado investigación de mercados para su empresa?	0	4	0	6	4	66.66
2	¿Tiene un plan de mercado escrito?	0	0	2	6	2	33.33
3	¿Conoce la situación del mercado de su negocio?	6	0	0	6	6	100.00
4	¿Conoce claramente quien es su competencia?	6	0	0	6	6	100.00
5	¿Conoce la posición de la empresa entre los competidores?	0	2	1	6	3	50.00
6	Tiene planteadas y documentadas estrategias de ventas?	0	0	2	6	2	33.33
7	Maneja políticas de servicio al cliente?	0	0	2	6	2	33.33
8	Conoce y maneja estrategias de promoción y comunicación?	0	0	2	6	2	33.33
9	Identifica su mercado meta?	6	0	0	6	6	100.00



Gráfico 2. Respuestas Área de Mercadeo

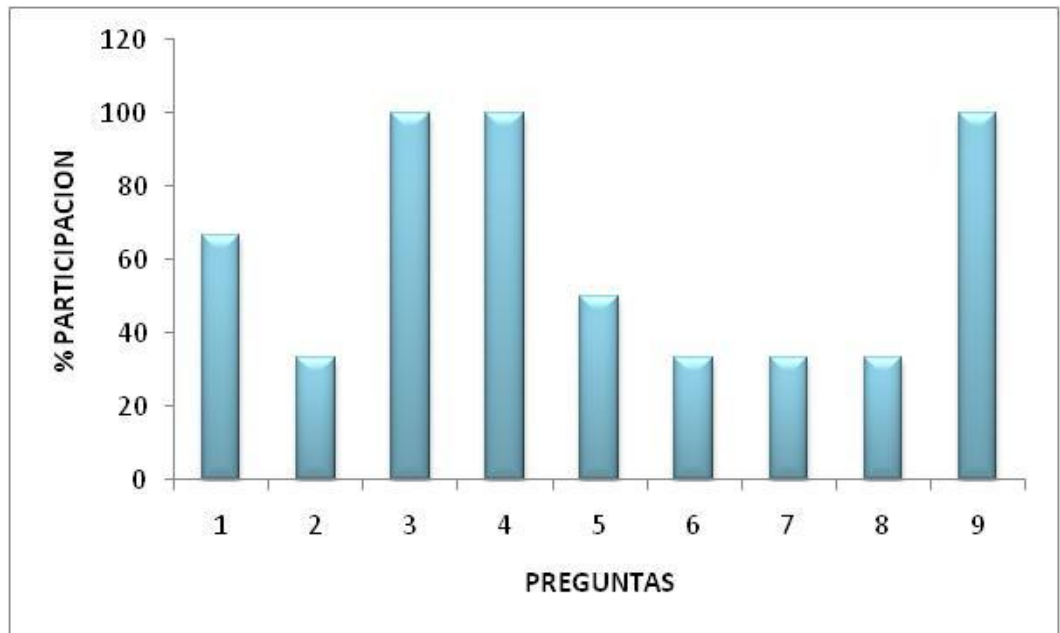


Tabla 6. Interpretación de resultados Área de Mercadeo

ITEM EVALUADO	DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO
Investigaciones de mercado	Con un nivel de cumplimiento del 66,66 % se establece que los directivos han realizado investigación de mercado de manera parcial. No se encuentran evidencias, y los directivos no conocen los pasos para realizar una investigación de mercados formal.
Planes de mercado	Cumplimiento del 33.33 %. Los encuestados expresan que no cuentan con un plan de mercadeo. No existen documentos al respecto.

Tabla 6. (Continuación)

Situación del negocio en el Mercado	Cumplimiento del 100 %, Los encuestados manifiestan que conocen la situación del negocio en el mercado. Al respecto no se encuentran indicadores documentados que permitan confirmar las respuestas, por tanto este aspecto se declara de nulo cumplimiento y se hace necesario establecer indicadores que permitan conocer la situación de la empresa en el mercado.
Conocimiento de la competencia	El 100% afirma que conoce claramente a su competencia.
Posición de la empresa entre los Competidores	Nivel de cumplimiento del 50 %. Uno de los encuestados afirman conocer la posición de la empresa entre los competidores, de manera parcial, mientras que el otro directivo desconoce la posición. de todas maneras ninguno de ellos conoce datos financieros, de ventas para poder determinar la posición del negocio, de la competencia.
Estrategias de ventas	33.33 % de cumplimiento. Los directivos manifiestan que no hay planteadas y documentadas estrategias de ventas. Lo cierto es que no hay nada por escrito.
Políticas de servicio al cliente	El 33.33 de los directivos manifiesta que no se manejan políticas de servicio al cliente.
Estrategias de promoción y comunicación	Cumplimiento del 33.33%. Los directivos dicen que no existen estrategias de promoción y comunicación.
Mercado meta	Cumplimiento del 100 %. Los encuestados dicen conocer el mercado meta.

- **Conclusión del Área de Mercadeo:** la empresa TERRASEO S.A E.S.P, no cuenta con planes o patrones relacionados con el tema de mercados. No se cuenta con indicadores de mercado, se desconoce la posición de la empresa en este, no hay determinadas estrategias de competencias. Además, dentro de la empresa no se han determinado estrategias de publicidad y comunicación que fortalezcan la imagen de la empresa en el mercado y a su vez sirvan como medio para atraer clientes.

La ausencia de un análisis del mercado, no permite determinar las posibilidades de la empresa en el mismo, las amenazas del entorno y la posición de la empresa para establecer su nivel de competencia en el mercado donde se desempeña. Por lo anterior, es necesario que la empresa establezca los aspectos del mercado pertinentes al sector de los servicios públicos domiciliarios, su posición, la competencia y las estrategias que le permitan un mejor desempeño.

Tabla 7. Tabulación de respuestas sobre Organización

ORGANIZACIÓN					P.E	P.O	% PARTICIPACIÓN
PREGUNTA	3	2	1				
	SI	PARCIAL	NO				
1	Es clara la estructura organizacional de la empresa?	0	0	2	6	2	33,33
2	Todo el personal conoce con claridad sus funciones?	0	4	0	6	4	66,66
3	Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?	0	4	0	6	4	66.66
4	La empresa cuenta con un departamento de personal o de RR.HH?	0	0	2	6	2	33.33
5	Existe un proceso de inducción para el personal nuevo?	0	4	0	6	4	66.66
6	Los integrantes de la empresa están altamente motivados?	6	0	0	6	6	100.00
7	Se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?	0	0	2	6	2	33.33

Gráfico 3. Respuestas sobre Organización

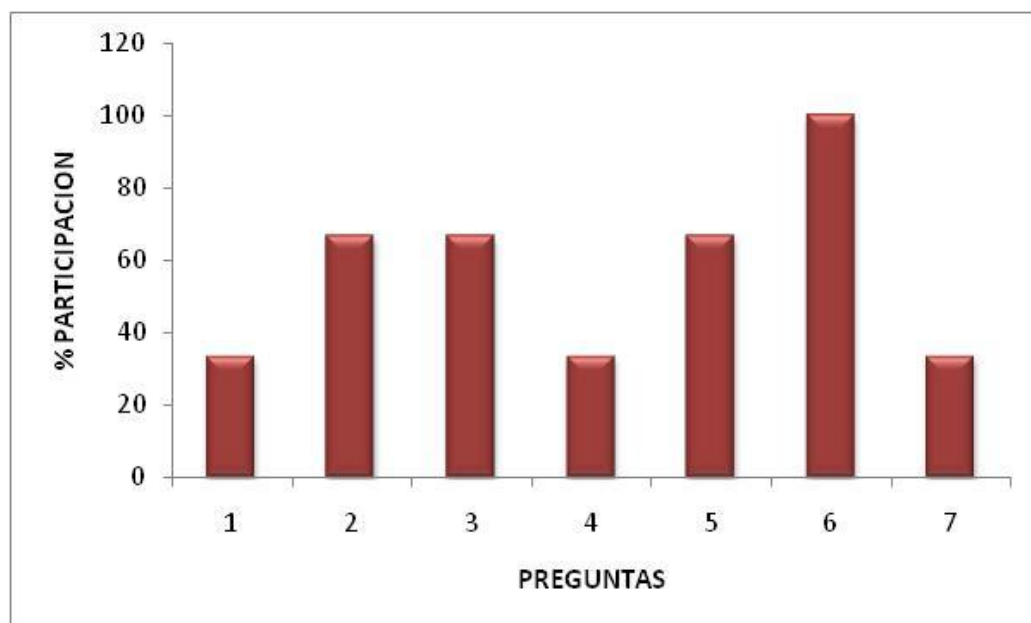


Tabla 8. Interpretación de resultados Organización

ITEM EVALUADO	DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO
Estructura Organizacional	Los directivos reconocen que no existe un organigrama para la empresa.
Manuales de funciones	El 66,66 % de cumplimiento en la puntuación, los directivos dicen que las funciones se encuentran establecidas parcialmente, aunque al momento de la revisión no se encuentra documentación al respecto.
Responsabilidades	Nivel de cumplimiento del 66,66%. Los directivos coinciden en que las responsabilidades están determinadas de manera parcial.
Departamento de RR.HH	Se obtiene un 33,33% de puntuación. Los directivos reconocen la no existencia de un departamento de personal. Las actividades están sujetas a un director administrativo, quien ejecuta solo aspectos básicos como firma de contratos laborales, despidos y memorandos.

Tabla 8. (Continuación)

Inducción a personal nuevo	El 66,66 % de cumplimiento, los directivos manifiestan que hay una inducción parcial
Motivación del personal	Cumplimiento del 100,00 %. Los directivos expresan que los empleados están altamente motivados. Lo cierto es que no hay evaluaciones pertinentes ni programas de motivación y capacitación. No obstante se evidencia un ambiente de trabajo tranquilo y compromiso de los empleados con la empresa.
Evaluación de desempeño	El 33,33 % de cumplimiento. Los encuestados expresan que no existen evaluaciones. No hay evidencia de evaluaciones de desempeño realizadas.

- Conclusión:** En la actualidad la empresa no cuenta con una estructura organizacional. Es importante que se considere hacer los manuales de funciones, y asignar un área de talento humano que organice los aspectos de personal, pues se evidencia la carencia de estos.

### 7.1.2 Identificación de Fortalezas y Debilidades

Cuadro 1. Fortalezas y debilidades identificadas en la empresa TERRASEO S.A E.S.P

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa cuenta con el equipo necesario para prestar el servicio de aseo en optimas condiciones</li> <li>✓ Existe un compromiso por parte de la Alta dirección para establecer el direccionamiento de la entidad</li> <li>✓ Los empleados están prestos a colaborar en concretar el direccionamiento de la empresa</li> <li>✓ Desarrolla la actividad con su propia infraestructura</li> <li>✓ La empresa cuenta con el capital de trabajo suficiente para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>✓ La empresa cuenta con personal especializado para la operación del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No hay direccionamiento estratégico de la Empresa</li> <li>✓ Inexistencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos</li> <li>✓ La empresa no cuenta con una sistematización tecnológica, que permita la agilización en los procesos</li> <li>✓ La empresa carece de una estructura Administrativa</li> <li>✓ La empresa no se encuentra posicionada frente a sus competidores</li> <li>✓ No hay estrategia de promoción de servicios</li> <li>✓ No existe un plan de planeación y presupuestación de marketing</li> <li>✓ No existen procedimientos y políticas para el control de la calidad</li> </ul>

**7.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).** Este instrumento nos permite evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa TERRASEO S.A E.S.P y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

En la Tabla 9, se observa la Matriz de Evaluación de Factores Internos, donde se relacionan los factores determinantes de éxito, a los cuales se asigna un peso y una calificación, con el objetivo de obtener el resultado que permite establecer si la empresa es débil o fuerte internamente

Tabla 9. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Equipo y maquinaria en buenas condiciones	0,04	4	0,16
Compromiso de la alta dirección	0,09	4	0,36
Colaboración de los empleados	0,06	4	0,24
Infraestructura propia	0,06	3	0,18
Cuenta con capital de trabajo	0,06	3	0,18
Personal especializado y con experiencia	0,09	4	0,36
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta direccionamiento estratégico	0,2	1	0,2
Falta manuales de procesos y procedimientos	0,09	1	0,09
Sistematización Tecnológica	0,03	2	0,06
Falta de una estructura administrativa	0,08	1	0,08
Falta posicionamiento	0,07	1	0,07
Falta estrategia de promoción de servicios	0,03	1	0,03
Ausencia planeación y presupuesto de marketing	0,03	1	0,03
Ausencia de procedimientos y políticas para control de calidad	0,07	1	0,07
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,11</b>



- **Interpretación.** En la evaluación de los factores que inciden en la situación interna de la organización, se obtuvo un valor ponderado de **2.11**, lo cual indica que TERRASEO S.A E.S.P tiene una posición interna débil, para desarrollarse y proyectarse. Esto conlleva a pensar en la necesidad que tiene la empresa de convertir sus mayores debilidades (falta de direccionamiento estratégico, ausencia de manuales de procesos y procedimientos, falta de una estructura organizativa) en fortalezas a través de la implementación de estrategias que contribuyan a la estructuración de un plan estratégico que permita el fortalecimiento de la empresa como el aprovechamiento de los recursos existentes en ella. Es importante tener en cuenta que las debilidades internas tienen que ser resueltas cada vez, de modo tal que la empresa funcione saludablemente, evitando con ello las agresiones constantes del ambiente externo.

**7.1.4 Auditoría Externa.** “En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa”.<sup>23</sup>

- **Situación de la economía actual en Colombia.** Dentro de las predicciones de crecimiento económico para Colombia en el 2009<sup>24</sup>, se tiene que la economía crecerá un 3 por ciento, dos puntos menos que el 5 por ciento proyectado por el Gobierno y analistas privados, dijo la CEPAL.

El organismo precisó que la inflación cerrará en un 7,7 por ciento, dos puntos más que el 2007 y por encima de la meta oficial.

Agregó que como en todos los primeros años de alcaldes y gobernadores, hubo un atraso de la inversión pública programada, a lo que se sumaron huelgas en distintos sectores.

El organismo indicó que los altos precios del petróleo y las materias primas hasta agosto incidieron en el aumento anual del valor de las exportaciones, pero que hubo un estancamiento en términos de volumen.

Lo anterior contribuiría a una leve reducción del déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos, que cerraría en un 2,6 por ciento del PIB<sup>25</sup>

Para el 2009, la CEPAL prevé una mayor desaceleración del ritmo de expansión de la actividad económica, que se incrementaría en torno al 2 por ciento.

---

<sup>23</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Legis editores. 2002. p-102

<sup>24</sup> PORTAFOLIO.COM. Predicciones de crecimiento económico para Colombia en 2009 [En Línea] Disponible en internet: <<http://www.portafolio.com.co/internacional/vecinos/2008-12-19>> [citado en 22 enero de 2002]

<sup>25</sup> Valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período

En el ámbito fiscal se esperan menores recaudaciones. Asimismo, tanto el encarecimiento del dólar como del financiamiento externo tendrán en 2009 un impacto negativo en las finanzas del país, por lo que existe un grado de incertidumbre sobre la posibilidad de cumplir las metas del déficit del 1,4 por ciento del PIB en el sector público consolidado y del 3,3 por ciento del PIB en el Gobierno central.

- **Ambiente Político y Jurídico.** Los aumentos salariales, especialmente del salario mínimo, han superado significativamente las metas de inflación. Aunque cabe destacar que el encarecimiento de la canasta familiar, a causa de la imposición de IVA en gran parte de los productos de la misma, puede golpear notoriamente la economía de los consumidores colombianos.

Un factor de gran importancia y que afecta a la empresa Colombiana, es el de la reforma tributaria aprobada para el año 2007. Algunos apartes para destacar de esta reforma son: las tendencias políticas en materia de impuestos son favorables para la empresa, pues la reforma tributaria pretende fomentar la inversión y la creación de empresas, este aspecto puede ser favorecedor, dado que algunos impuestos que influyen en la liquidez del negocio (renta) bajan de tarifa, y otros son descontables del impuesto de renta.

Como consecuencia de los problemas de eficiencia de los servicios públicos en Colombia al inicio de los años noventa y acorde con los procesos de privatización, en la Constitución de 1991 se destinó un capítulo a este sector. “En desarrollo de la Constitución el Gobierno tramitó la ley de servicios públicos domiciliarios (Ley 142 de 1994). Esta ley representa un viraje completo en el marco de las relaciones entre los prestadores de servicios públicos, el Estado y los usuarios. Bajo esta ley, la iniciativa de prestar y extender los servicios recae sobre el sector privado y el Estado se encarga de regular, controlar y vigilar su prestación.

- **Ambiente Tecnológico.** En Colombia se han logrado generar y adaptar tecnologías que han colaborado en el desarrollo económico e industrial del país, sin embargo, es palpable la carencia de un sistema articulado de ciencia y tecnología donde la planeación, los recursos humanos y la infraestructura se complementen sinérgicamente hacia la innovación, condición indispensable a la hora de alcanzar un desarrollo económico y social.

En este momento, la educación es indispensable para competir en el mercado internacional y la ciencia y la tecnología son sus componentes esenciales; de tal forma que sin invertir, integralmente, en el conocimiento, no tenemos alternativas esperanzadoras.

A pesar de la importancia ascendente que va tomando el conocimiento, en Colombia, parece que el Gobierno Nacional no es consciente de esta realidad. Si bien es cierto que el Estado asignó prioridad a la ciencia y la tecnología como factores de transformación social; particularmente desde 1994 se han

realizado esfuerzos para desarrollar y fortalecer la capacidad nacional en ciencia y tecnología, especialmente en investigación; formación de recursos humanos, consolidación de la comunidad científica; innovación, avance tecnológico, regionalización y funcionamiento del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología; para lo cual se decidió darle solidez a la base financiera y presupuestal de Colciencias

Es claro que a mediano y largo plazo la infraestructura y solidez del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología está seriamente comprometida, si no se realiza un esfuerzo continuo en mantener el funcionamiento del mismo, en todos los programas y estrategias en los cuales Colciencias, como secretaría técnica lidera las actividades de ciencia y tecnología a nivel nacional.

La inversión del Estado Colombiano, en ciencia y tecnología, es similar a la de los países centroamericanos que poseen menos recursos. La inversión en ciencia y tecnología es inferior a la de cualquier universidad norteamericana y totalmente irrisoria si se compara con la Universidad de Harvard o MIT.<sup>26</sup>

Es necesario que el Estado Colombiano aumente el presupuesto para ciencia y tecnología, pues el conocimiento produce desarrollo, bienestar, genera empleo, innovación y aumento de la producción, permitiéndonos ser más competitivos. y equitativos.

---

<sup>26</sup> CASTRO RAMIREZ, L. Desalentador futuro para Colombia [En línea] Disponible en internet:<<http://aupec.univalle.edu.co/informes/feb99/investigaciones.html>> [citado en febrero de 2010]

### 7.1.5. Identificación de Amenazas y Oportunidades

Cuadro 2. Amenazas y Oportunidades identificadas para la empresa TERRASEO S.A E.S.P

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
✓ Buenas relaciones con los clientes	✓ Variables económicas con tendencias desfavorables
✓ Negociación para permitir la disposición final de otros municipios	✓ Influencia política local que pone en riesgo la continuidad de programas
✓ Alta Demanda de los servicios públicos domiciliarios	✓ Ingreso de nuevos competidores

**7.1.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).** Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La Tabla 10 muestra la Matriz de Evaluación del Factor Externo para la empresa TERRASEO S.A E.S.P

Tabla 10. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Buenas relaciones con los clientes	0,15	3	0,45
Capacidad de negociación	0,17	3	0,51
Alta Demanda de los servicios públicos domiciliarios	0,10	1	0,10
<b>AMENAZAS</b>			
Variables económicas con tendencias desfavorables	0,10	1	0,10
Influencia política local	0,20	4	0,80
Ingreso de nuevos competidores	0,28	4	1,12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,08</b>

- **Interpretación.** En la evaluación de los factores externos que inciden en la situación de la organización se obtuvo un ponderado de **3.08** el cual dentro de la metodología aplicada, indica que la empresa compite en un ramo atractivo y que tiene abundantes oportunidades externas para crecer y desarrollarse, sin embargo la empresa debe estar atenta y prepararse para afrontar amenazas como el ingreso de nuevos competidores.

**7.1.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).** A través de esta matriz se analiza a la empresa TERRASEO S.A E.S.P frente a sus competidores más relevantes o los más importantes; teniendo en cuenta ciertos factores similares de comparación, esto permite ubicar a la empresa y su posicionamiento dentro del mercado.

La Tabla 11 muestra la matriz de perfil competitivo. De acuerdo a los datos registrados se puede observar que la competencia más fuerte para TERRASEO S.A E.S.P es EMAS S.A E.S.P, dándole una calificación de (2,45) y (3,4) respectivamente, siendo el punto más fuerte de esta última la posición financiera. En tercera posición de competencia se encuentra EMPSA, empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Túquerres, constituida en el año de 1990 mediante decreto No. 162, la cual presenta una posición financiera débil. Es importante tener en cuenta que la posición financiera está supeditada a factores como: servicios competitivos, productividad, gestión, decisiones de inversión, como también factores externos relacionados con las políticas macroeconómicas. Es por ello que se debe dar importancia a un proceso de reorganización o reestructuración, para que la empresa logre superar o mitigar este tipo de problemas. Además, se puede observar que TERRASEO S.A tiene una baja participación en el mercado de los Servicios Públicos domiciliarios, a nivel regional. Esta situación se debe a que es una empresa reciente, que hasta el momento no cuenta con planes de mercadeo necesarios para promocionar sus servicios y posicionar a la empresa dentro del sector de los servicios públicos.

Tabla 11. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</b>							
<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>TERRASEO S.A E.S.P</b>			<b>EMAS</b>		<b>EMPSA</b>	
	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Participación en el mercado	0,20	1	0,20	4	0,80	3	0,60
Posición financiera	0,35	2	0,70	3	1,05	1	0,35
Calidad del servicio	0,25	3	0,75	3	0,75	2	0,50
Lealtad del cliente	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,45</b>		<b>3,4</b>		<b>2,25</b>

### 7.1.8 Matriz I.E

		CAPACIDAD INTERNA (MEFI)		
		4 ALTO	3 MEDIO	2 BAJO
AMBIENTE EXTERNO (MEFE)	ALTO	I	II	III
	MEDIO	IV	V	VI
	BAJO	VII	VIII	IX

- Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos tanto para la matriz EFI como EFE, la división se ubica entre las celdas I y II, por tanto la empresa debe enmarcarse dentro de la recomendación “Crecer y Construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

**7.1.9 Matriz de la Posición Estratégica y de la Acción (PEYEA).** “La matriz PEYEA es un instrumento que puede ayudar a estudiar la adecuación de la estrategia en una organización dada.”<sup>27</sup> A continuación se siguen los pasos para aplicar la Matriz PEYEA a la empresa TERRASEO S.A E.S.P.

Para la preparación de la matriz PEYEA se aplican los siguientes pasos: **Elección**

<sup>27</sup> VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá: Ecoe ediciones, 2005. p-140



**de variables.** La matriz involucra las siguientes variables: Fuerza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad del Ambiente (EA) y la Fuerza de la Industria (FI).

Las variables de **Fuerza Financiera** elegidas para la empresa TERRASEO S.A E.S.P son: Rendimiento sobre la inversión, liquidez, capital de trabajo, flujos de efectivo y riesgos implícitos del negocio.

**Ventaja competitiva (VC):** Para la empresa se eligen como ventajas las siguientes: Participación en el mercado, calidad del servicio, lealtad de los clientes.

**Estabilidad del ambiente (EA):** A nivel general, los datos más adecuados para la empresa son: presión competitiva (la empresa tiene fuertes competidores y un mercado limitado a nivel nacional); cambios tecnológicos (los servicios que presta la empresa dependen mucho de la tecnología); barreras para entrar en el mercado.

**Fuerza de la industria (FI).** Dentro de esta variable se considera: potencial de crecimiento, potencial de utilidades, estabilidad financiera y productividad. En la actualidad la empresa a pesar de su reciente creación cuenta con la maquinaria, equipos e infraestructura, que le permiten tener una estabilidad financiera inicial. Además, el sector de los servicios públicos domiciliarios es un sector estable, debido a que el mercado es cerrado, por tanto la competencia es relativamente baja. Con respecto al potencial de utilidades se espera que una vez la empresa entre en funcionamiento reporte las utilidades que le permitan mantener y mejorar la situación financiera, para ello se incursionará en otros mercados.

**Asignación de calificación a las variables.** A cada una de las variables, FF, FI, VC Y EA se les asigna una calificación de la siguiente manera: para **FF y FI**, se adjudica un valor numérico **de +1 (peor) a +6 (mejor)**; mientras que para **VC y EA** se asignan valores de **-1 (mejor) a -6 (peor)**, a criterio de los investigadores, según los datos obtenidos para las variables elegidas.

Tabla 12. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>	<b>CALIFICACIONES</b>
<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>	
Rendimiento sobre la inversión	2
Liquidez	2
Capital de trabajo	3
Flujos de efectivo	1
Riesgos implícitos del negocio	3
	<b>11</b>
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	
Potencial de crecimiento	5
Potencial de utilidades	4
Estabilidad financiera	4
Productividad	4
	<b>17</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>	
Cambios tecnológicos	-4
Barreras para entrar en el mercado	-1
Presión competitiva	-4
	<b>-9</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>	
Participación en el mercado.	-5
Calidad del servicio	-3
Lealtad de los clientes	-3
	<b>-11</b>

- **Conclusión.** Según los resultados, el promedio para las distintas variables es:

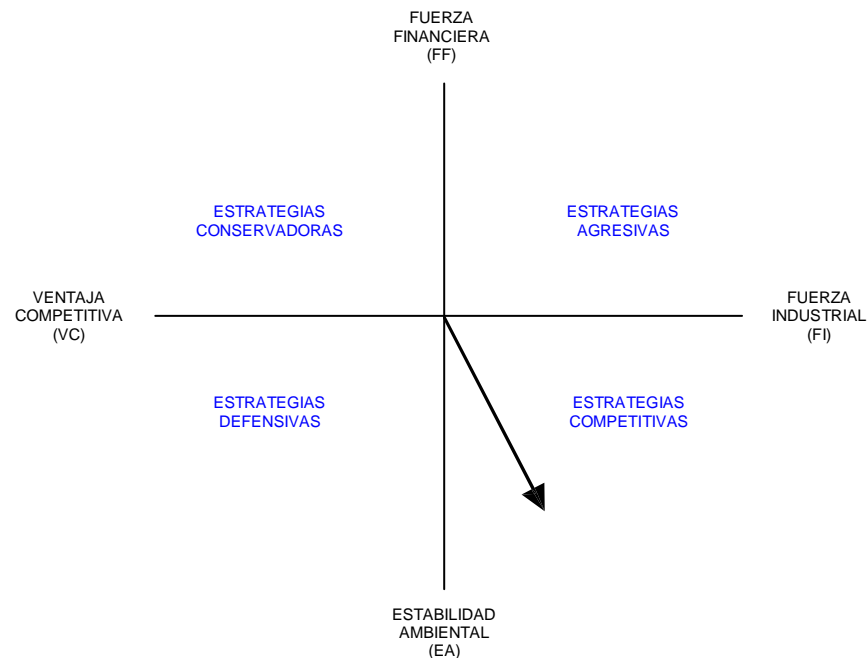
$$\begin{aligned} \text{Promedio para FF} &= 11/5 = 2.2 \\ \text{Promedio para FI} &= 17/4 = 4.25 \\ \text{Promedio para EA} &= -9/3 = (3) \\ \text{Promedio para VC} &= -11/3 = (3.6) \end{aligned}$$

El vector direccional coordina

$$\begin{aligned} \text{Eje X: VC + FI} &= -3.6 + 4.25 = 0.65 \\ \text{Eje Y: EA + FF} &= -3 + 2.2 = -0.8 \end{aligned}$$

En la Figura 5, se representan los puntos (0,65; -0.8)

Figura 5. Matriz PEYEA



- Interpretación.** Como el vector direccional queda ubicado en el cuadrante inferior derecho; TERRASEO S.A E.S.P debe implementar estrategias de tipo competitivo, para ello las estrategias más adecuadas son: la penetración del mercado, desarrollo del producto y el desarrollo de mercado. A través de estas estrategias se trata de incrementar la participación en mercados existentes atrayendo a los clientes actuales o potenciales de empresas competidoras. Sumado a lo anterior se trata de ganar participación en el mercado a través del lanzamiento de nuevos productos dentro del mercado de los servicios públicos domiciliarios. Además, la empresa debe incursionar en la búsqueda de nuevos mercados cuyas necesidades puedan ser satisfechas con los actuales productos.

**7.1.10 Matriz DOFA.** El Análisis DOFA consta de dos partes: la parte interna, tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tienen algún grado de control. La parte externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que se debe enfrentar en el mercado seleccionado. Aquí es necesario desarrollar toda nuestra capacidad y habilidad

para aprovechar las oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Al combinar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, se obtienen una serie de estrategias, ellas son:

La **Estrategia FO** (potencialidades): Surge de una combinación de fortalezas con oportunidades; señalan evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización. En realidad el objetivo de las organizaciones es moverse desde otras posiciones en la matriz hasta esta situación.

La **Estrategia DA** (limitaciones): Determinada por una combinación de debilidades y amenazas, pone al descubierto una seria advertencia, pues se trata de minimizar tanto debilidades como amenazas.

La **Estrategia DO** (desafíos): Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una organización con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas internamente o adquirir esa capacidad necesaria del exterior, lo cual hace posible aprovechar las oportunidades del ambiente externo.

La **Estrategia FA** (riesgos): Se basa en las fuerzas de la organización para afrontar las amenazas. Así, una organización puede usar sus fuerzas tecnológicas, financieras, administrativas, etc., para enfrentar las amenazas de un programa nuevo lanzado por la competencia.

En el Cuadro 3, se puede observar detalladamente la Matriz DOFA, resultante para la empresa TERRASEO S.A E.S.P.

Cuadro 3. Matriz DOFA

	<b>OPORTUNIDADES-O</b>	<b>AMENAZAS-A</b>
	1) Buenas relaciones con los clientes 2) Capacidad de negociación 3) Alta Demanda de los servicios públicos domiciliarios	1) Variables económicas con tendencias desfavorables 2) Influencia política local 3) Ingreso de nuevos competidores
<b>FORTALEZAS-F</b>	<b>ESTRATEGIAS-FO</b>	<b>ESTRATEGIAS-FA</b>
1) Equipo y maquinaria en buenas Condiciones 2) Compromiso de la Alta dirección 3) Colaboración de los empleados 4) Infraestructura Propia 5) Cuenta con capital de trabajo 6) Personal especializado y con Experiencia	➤ Estructurar el área de talento humano, que implemente los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación, indicadores de evaluación y desempeño, manuales de funciones y procedimientos. De la misma manera se crea esta área en aras de afianzar el bienestar y desarrollo profesional de los colaboradores de la empresa, para de esta manera alcanzar ventaja competitiva mediante las fortalezas y compromiso del personal <b>(F2, F3, F6; O1, O2)</b>	➤ Estructurar un programa de calidad y mejoramiento continuo que conlleve a: garantizar la satisfacción del cliente, consolidarse líder en el mercado, mejorar la productividad y eficiencia, atraer nuevos mercados, mejorar la competitividad. Estas condiciones contribuyen a la creación de barreras para el ingreso de nuevos competidores. <b>(F2, F3,F6;A3)</b>
<b>DEBILIDADES-D</b>	<b>ESTRATEGIAS-DO</b>	<b>ESTRATEGIAS-DA</b>
1) Falta direccionamiento estratégico 2) Falta manuales de procesos y Procedimientos 3) Sistematización tecnológica 4) Falta estructura administrativa 5) Falta Posicionamiento 6) Falta estrategia de promoción de Servicios 7) Ausencia de planeación y presupuesto de marketing	➤ Estructurar, documentar y comunicar el direccionamiento estratégico como son la Misión, visión, valores, políticas y objetivos Corporativos. <b>(D1, D2, D4; O1,O2)</b>  ➤ Estructurar e implementar un plan de marketing orientado a promocionar los servicios de la empresa <b>(D5,D6,D7;O3)</b>	➤ Estructurar un programa de servicio al cliente en pro de mejorar y fortalecer la percepción de la imagen de la empresa como una compañía comprometida con la satisfacción. <b>(D1,D3,D5,D6,D7;A2,A3)</b>

## **7.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**7.2.1 Formulación de la Misión:** “Somos una empresa de servicios públicos domiciliarios integrales, que trabaja para satisfacer las necesidades de sus clientes con servicios de excelencia. Contribuyendo de esta forma al desarrollo socioeconómico sostenible de las áreas donde actúa, generando rendimientos económicos suficientes para atender a su crecimiento y contribuir a la satisfacción de las necesidades de su gente”

**7.2.2 Formulación de la Visión:** “Hacia el horizonte del año 2015, participar del 25% del mercado y ser una empresa reconocida en el Departamento de Nariño en la prestación de servicios públicos domiciliarios, con un nivel de excelencia capaz de satisfacer las necesidades y conservar la lealtad de los usuarios, a través de la optimización de sus procesos de gestión, el compromiso con la calidad, cobertura y responsabilidad social, de tal forma que se garantice el bienestar social y su desarrollo en total equilibrio con el medio ambiente”

### **7.2.3 Formulación de Valores Corporativos**

**Vocación del servicio:** Damos respuesta a las necesidades de nuestros usuarios y colaboradores de forma oportuna, amable y efectiva.

**Transparencia:** Damos un uso adecuado e inmejorable a los recursos, además, comunicamos de forma veraz y completa las actuaciones de la empresa, construyendo confianza.

**Excelencia en la gestión:** mejoramos día a día, trabajamos en equipo y adoptamos las mejores prácticas para la satisfacción de nuestros clientes.

**Productividad:** Aplicamos al máximo los principios universales de eficiencia y eficacia, alcanzando un alto nivel de rendimiento.

**7.2.4 Políticas:** TERRASEO S.A E.S.P tiene como compromisos:

- Prestar eficientemente los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo
- Cumplir la normatividad legal vigente y demás requisitos adquiridos
- Mejorar continuamente los procesos
- Identificar, prevenir y mitigar los riesgos propios de la entidad

- Generar sostenibilidad financiera que contribuya a alcanzar a visión de la entidad.

### **7.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

Aumentar los ingresos derivados de las actividades principales de TERRASEO S.A E.S.P

Consolidar un equipo de trabajo orientado hacia el servicio al cliente y altamente comprometido con la empresa

Posicionar la imagen de TERRASEO S.A E.S.P, como la mejor empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios durante los próximos 5 años.

### **7.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Dentro de las estrategias que se consideran pertinentes para alcanzar los objetivos propuestos están:

Lograr la certificación de calidad ISO 9000.

Fortalecer y consolidar la imagen de la empresa como líder en el mercado.

Conocer mejor las necesidades del cliente y sus expectativas.

Crear y consolidar el área de talento humano.

Hacer investigación de mercados para determinar las posibilidades de expansión del negocio a otras regiones.

## Matriz de Correlación

Cuadro 4. Matriz de correlación de objetivos y estrategias

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS		
	Aumentar los ingresos derivados de las actividades principales de TERRASEO S.A E.S.P	Consolidar un equipo de trabajo orientado hacia el servicio al cliente y altamente comprometido con la empresa	Posicionar la imagen de TERRASEO S.A E.S.P, como la mejor empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios durante los próximos 5 años.
Lograr la certificación de calidad ISO 9000.			X
Fortalecer y consolidar la imagen de la empresa como líder en el mercado			X
Conocer mejor las necesidades del cliente y sus expectativas.		X	
Crear y consolidar el área de talento humano.		X	
Hacer investigación de mercados para determinar las posibilidades de expansión del negocio a otras regiones.	X		



## 7.5 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

Para el desarrollo de cada estrategia, es necesario determinar las actividades encaminadas a su realización.

Cuadro 5. Desarrollo de las Estrategias

<b>LOGRAR LA CERTIFICACIÓN ISO 9000</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. Contratación de un asesor externo para implementar la norma	Gerente general
2. Contratar un especialista en calidad para implementar la norma	Gerente general
3. Programar y dirigir las actividades relacionadas con la implementación de la norma	Especialista en calidad
<b>FORTALECER Y CONSOLIDAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA COMO LÍDER EN EL MERCADO</b>	
4. Diseñar un plan de mercado	Gerente general
<b>CONOCER MEJOR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y SUS EXPECTATIVAS</b>	
5. Diseñar un programa de servicio al cliente	Director comercial
<b>CREAR Y CONSOLIDAR EL ÁREA DE TALENTO HUMANO</b>	
6. Asignar un director de recursos humanos	Gerente
7. Elaborar los manuales de funciones y procedimientos	Director RR.HH
8. Capacitar a los colaboradores	Director RR.HH
<b>HACER INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA DETERMINAR LAS POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN DEL NEGOCIO A OTRAS REGIONES</b>	
9. Actividad de selección de las regiones a las cuales se puede expandir la empresa	Director Comercial
10. Desarrollar investigación de mercados	Director Comercial

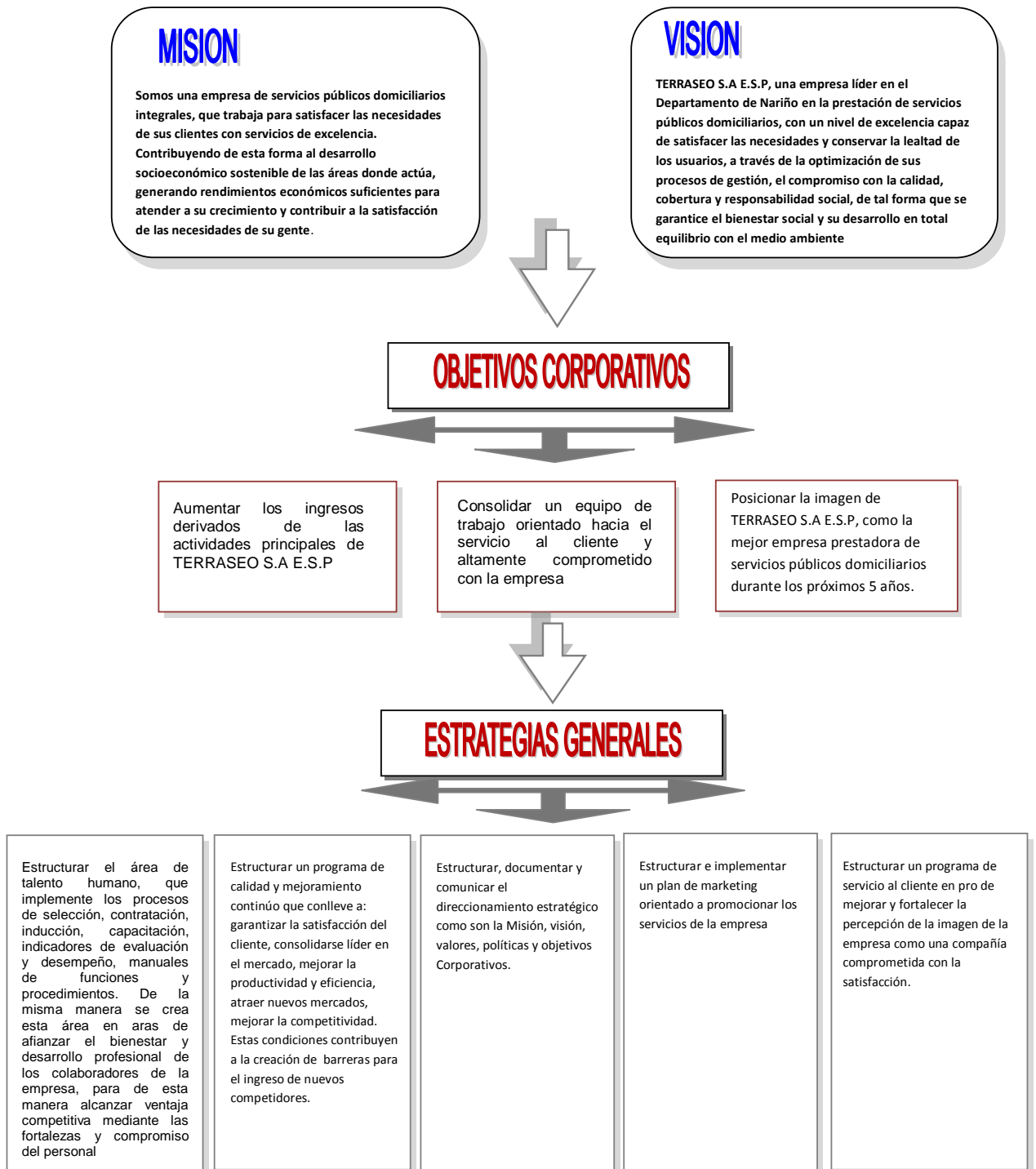
## 7.6 PLAN OPERATIVO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	COSTO	TIEMPO	INDICADORES DE LOGRO	
OBTENER LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD ISO 9000	Contratar un asesor externo para la implementación de la norma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificar en la norma ISO 9000 a la empresa TERRASEO S.A E.S.P.</li> <li>• Mantener la certificación de los estándares de calidad ISO 9000 de la Empresa TERRASEO S.A.</li> </ul>	Contactar al ICONTEC y solicitar el asesor	Gerente General	Diagnóstico (Valor auditor \$ 450.000/día) Estimados 5 días <b>\$ 2.250.000</b>	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TERRASEO S.A certificada en ISO 9000</li> <li>• TERRASEO S.A mantiene la certificación ISO 9000</li> </ul>	
			Evaluar hojas de vida					
			Entrevista con el Asesor					
			Revisar condiciones de Contratación					
			Realizar la Contratación					
	Contratar un especialista en calidad para que implemente la norma en la empresa		Convocatoria	Gerente General Área RR.HH	Selección de hojas de vida	Seguimiento anual (valor \$ 460.000/día) Estimados 2 días <b>\$ 920.000</b>		1 mes
			Reclutar candidatos y realizar pruebas psicológicas y de conocimientos					
			Evaluar a los aspirants					
			Contratación					
			Proceso obtención certificación y seguimiento <b>\$ 21.300.000</b>					
	Programar y dirigir las actividades relacionadas con la implementación de la norma		Evaluación de la calidad	Gerente General Asesor de calidad Dir. de calidad	Establecer las necesidades	Contratación de director de calidad/año ( sueldo \$ 1.500.000 + seguridad social + prestaciones) <b>\$ 27.337.320</b>		10 meses
			Diseñar la política de Calidad					
			Estructurar el plan de Calidad					
			Implementar el plan de calidad					
			Pruebas psicotécnicas y anuncios en periódicos <b>\$ 370.000</b>					

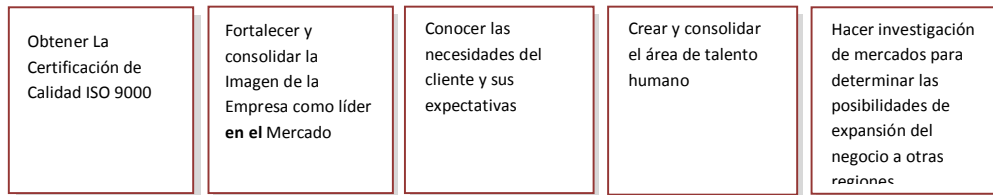
			Evaluación del ICONTEC				
					<b>\$ 53.527.320</b>		
FORTALECER Y CONSOLIDAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA COMO LÍDER EN EL MERCADO	Diseñar y ejecutar un plan de mercadeo para la promoción de los servicios que ofrece la empresa TERRASEO S.A	En el año 2011 contar con un Plan de mercadeo para la promoción de los servicios de la empresa TERRASEO S.A	Análisis de la situación	Gerente General Dir. Comercial	Contratación de director comercial/año ( sueldo \$ 1.500.000 + seguridad social + prestaciones)  <b>\$ 27.337.320</b>	12 meses	Plan de mercadeo para la promoción de los servicios de TERRASEO S.A, aprobado
			Determinación de objetivos				
			Elaboración y selección de estrategias				
			Elaborar un plan de acción				
			implementación del plan de mercadeo				
					<b>\$ 27.337.320</b>		
CONOCER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y SUS EXPECTATIVAS	Diseñar un programa de servicio al cliente	A finales del año 2010 contar con un Programa de Servicio al cliente que permita alcanzar un 90% de satisfacción de los usuarios de los Servicios que ofrece la Empresa TERRASEO S.A E.S.P	Definir y divulgar políticas de servicio al cliente	Gerente General Dir. Comercial Área de RR.HH		6 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Servicio al cliente aprobado</li> <li>No. De usuarios satisfechos/ total de usuarios * 100</li> </ul>
			Implementar buzón de sugerencias				
			Capacitación en servicio al cliente				
			Hacer seguimiento evaluar el programa				
CREAR Y CONSOLIDAR EL ÁREA DE TALENTO HUMANO	Asignar un director de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar un director para el Área de RR.HH</li> <li>Manual de procesos y procedimientos para la empresa TERRASEO S.A elaborado a diciembre de 2010</li> </ul>	Convocatoria	Gerente General	Contratación de director comercial/año ( sueldo \$ 1.500.000 + seguridad social + prestaciones) <b>\$ 27.337.320</b>	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de procesos y procedimiento documentado</li> </ul>
			Seleccionar hojas de vida				
			Reclutar los candidatos y realizar pruebas psicológicas y de conocimientos				
			Evaluar los candidatos finales				
	Elaborar manuales de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar</li> </ul>	Identificar cargos	Área de RR.HH	Capacitaciones a funcionarios (1 capacitación mensual) vr.	7 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total funcionarios capacitados</li> </ul>

	procesos y procedimientos	anualmente el total del recurso humano de la Empresa TERRASEO S.A E.S.P para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia	Evaluación de cargos y perfiles	Área de RR.HH	Promedio mensual destinado a capacitaciones \$ 500.000 <b>\$ 6.000.000</b>	12 meses		
			Establecer funciones					
			Diseñar manuales					
			Implementar manuales					
	Capacitar a los colaboradores		Evaluar necesidades					
			Definir temas					
			Definir cronograma					
			Implementar el plan					
			Hacer seguimiento					
								<b>\$ 33.337.320</b>
HACER INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA DETERMINAR LAS POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN DEL NEGOCIO A OTRAS REGIONES	Desarrollar investigación de mercados	A mediados del año 2011 contar con la investigación de mercados que posibilite la expansión de la empresa TERRASEO S.A E.S.P	Formulación del problema	Director Comercial		6 meses	Investigación de mercado consolidada y documentada	
			Determinación del diseño					
			Preparación					
			Trabajo de campo					
			Procesamiento de información					
			Tabulación y análisis					
			Comunicación del informe					
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>					<b>\$ 114.201.960</b>			

## 7.7 MAPA ESTRATÉGICO



## FORMULACION ESTRATEGICA



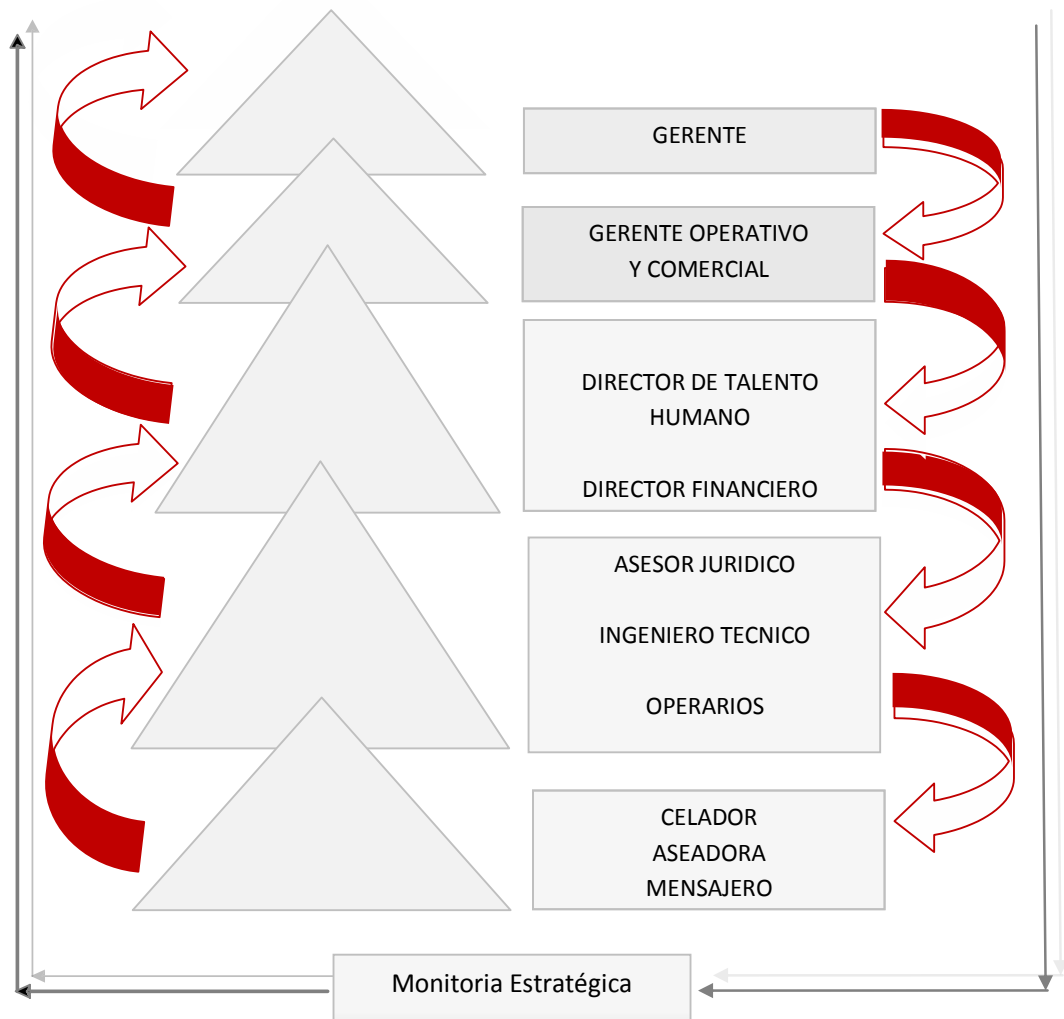
## PLANES DE ACCION

## 7.8 DIFUSIÓN ESTRATÉGICA

Se considera fundamental que el Plan sea conocido por los diferentes niveles de la empresa, antes de su ejecución<sup>28</sup>

Para la difusión del plan estratégico, se tomará el modelo propuesto por el autor Serna (2007), donde la difusión es descendente y la retroalimentación ascendente así:

Figura 6. Modelo de difusión estratégica



Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto

<sup>28</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá, 3R Editores. 2007, p-237.

## 7.9 COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA

Tabla 13. Estado de Resultados

<b>TERRASEO S.A E.S.P</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>						
<b>2010 - 2015</b>						
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Ingresos operacionales	772.624.000	888.517.600	1.066.221.120	1.279.465.344	1.535.358.413	1.842.430.095
Vtas y prestacion de svcios	429.324.000	515.188.800	618.226.560	741.871.872	890.246.246	1.068.295.496
Utilidad Bruta	343.300.000	373.328.800	447.994.560	537.593.472	645.112.166	774.134.600
Admon	303.080.927	321.265.782	340.541.729	360.974.233	382.632.687	405.590.648
Gastos operacionales de ventas	18.392.000	22.070.400	26.484.480	31.781.376	38.137.651	45.765.181
Gastos ISO		53.099.960	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Utilidad operacional	21.827.073	-23.107.342	79.568.351	143.437.863	222.941.828	321.378.770
(+) Ingresos no operacionales	2.422.000	2.543.100	2.670.255	2.803.768	2.943.956	3.091.154
(-) Gastos no operacionales	12.500.000	13.125.000	13.781.250	14.470.313	15.193.828	15.953.520
Utilidad antes de impuestos	11.749.073	-33.689.242	68.457.356	131.771.318	210.691.956	308.516.404
Ajustes por inflacion	659.400	692.370	726.989	763.338	801.505	841.580
(-) Impuestos de renta	3.994.685	-11.454.342	23.275.501	44.802.248	71.635.265	104.895.577
Utilidad o perdida neta	8.413.788	-21.542.530	45.908.844	87.732.408	139.858.196	204.462.407



Se tiene como uno de los objetivos de la empresa, aumentar sus ingresos, para este caso se ha tomado como porcentaje de crecimiento un 5% por encima de lo que está creciendo en promedio cada año. Entonces, a partir del año 2011, donde se inicia la inversión en el plan estratégico, se reflejan los gastos derivados de la certificación de calidad.

El gasto por certificación de la calidad ISO 9000 es mayor para el año 2011 cuando se inicia el proceso, los años posteriores reflejan un gasto de seguimiento y confirmación de la certificación.

Se plantea que el aumento sea de un 5% en ingresos, tomando en cuenta que la empresa actualmente tiene un grupo de clientes del sector de los Servicios Públicos Domiciliarios.

Los gastos operacionales normales de la empresa manejan un incremento del 7% promedio según los datos de inflación.

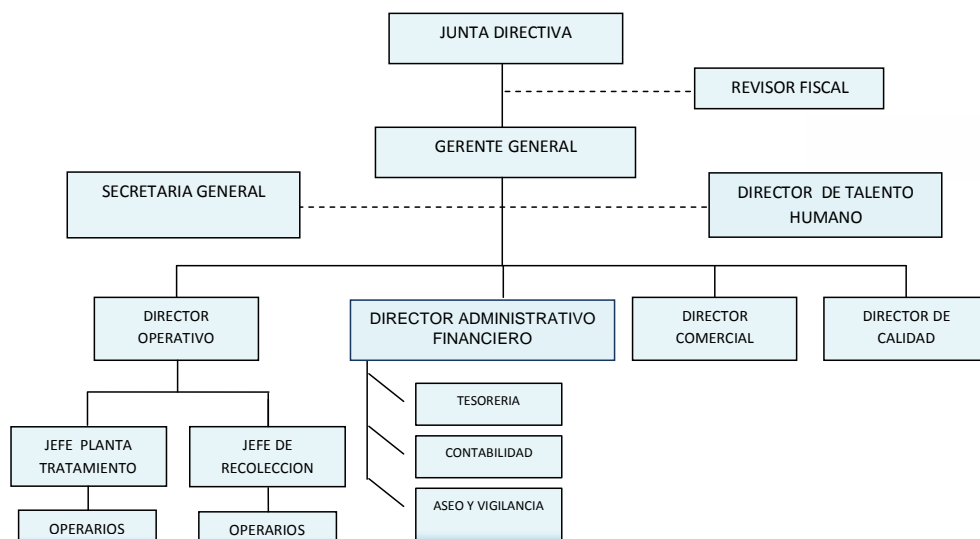
La utilidad del año 2011 se verá disminuida con respecto a la del año 2010 dados los gastos de inversión en el plan estratégico.

En conclusión, si la empresa decide seguir el plan estratégico e implementar los proyectos estratégicos propuestos, puede tener una mejora en el promedio de sus utilidades.

## 7.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con base en la propuesta de crear un área de talento humano para la empresa, encargada de diseñar y organizar todos los aspectos pertinentes al personal, además de nombrar un director de calidad para la implementación de la norma ISO 9000, la estructura que se propone sería la siguiente:

Figura 7. Organigrama Funcional de la Empresa



Inicialmente los directores de talento humano, comercial y calidad no tendrán asistentes o personal a cargo. Esto se irá determinando en la medida que surjan las necesidades según sus funciones.

El director de talento humano tendrá las funciones principales de organizar los manuales de procesos y procedimientos.

El director de calidad trabajará con un asesor externo de calidad para lograr la certificación.

**7.10.1 Manuales de funciones.** Para iniciar un apoyo a las actividades del área de talento humano se diseñan los manuales de funciones para los cargos descritos (Ver Anexo D).

Las funciones se determinan a través de una encuesta realizada a los empleados, donde estos describen sus funciones principales (Anexo C). Las competencias requeridas para cada cargo se determinan con base en lo expuesto por el director Administrativo y el gerente de la empresa quienes son los encargados de contratar el personal.

## **8. IMPACTO SOCIAL Y SENSIBILIDAD**

Si la implementación del plan estratégico y los costos en los que se incurriría para desarrollarlo, no dieran el resultado esperado de un 5% más en ventas, manteniendo su crecimiento actual del 15% anual, el estado de resultados se refleja en la Tabla 14.

Se observa en los resultados que estos serían negativos para la gerencia, llevando a la empresa a obtener pérdidas durante los años siguientes a la implementación del plan. Esto por que se generan gastos adicionales que no repercuten en una mayor generación de ingresos.

Para esto, la gerencia debe evaluar permanentemente los resultados del plan y tomar las decisiones que le permitan no llegar a esta situación. Para ello es necesario el aumento de los ingresos manteniendo los gastos.

El impacto de las actividades derivadas del plan estratégico, se plantea de la siguiente manera: El impacto económico, entendido como aquel que influye positivamente en la economía y recursos de una región, persona o grupo de personas. El hecho de crecer en ingresos y utilidades genera riqueza y mayor pago de impuestos que repercuten en la sociedad.

El incremento de los ingresos fomenta la generación e empleo y la ampliación de las utilidades para los socios del negocio.

A nivel social, actualmente la empresa define planes de capacitación y bienestar para los colaboradores de la empresa. Esto para fomentar pertenencia y el crecimiento profesional intelectual y personal de los empleados, de tal manera que esto trascienda hacia sus familias.

Por otra parte, el impacto puede verse reflejado en una mejora de la calidad de vida de las personas que participen de las actividades de la empresa, relacionadas con el plan estratégico, esto a través de la generación de recursos económicos.

Tabla 14. Estado de resultados proyectado sin incremento del 5%

<b>TERRASEO S.A E.S.P</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>						
<b>2010 - 2015</b>						
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Ingresos operacionales	772.624.000	888.517.600	1.021.795.240	1.175.064.526	1.351.324.205	1.554.022.836
Vtas y prestacion de svcios	429.324.000	515.188.800	618.226.560	741.871.872	890.246.246	1.068.295.496
Utilidad Bruta	343.300.000	373.328.800	403.568.680	433.192.654	461.077.958	485.727.340
Admon	303.080.927	324.296.592	389.155.910	466.987.092	560.384.511	672.461.413
Operacionales de ventas	18.392.000	19.679.440	22.631.356	26.026.059	29.929.968	34.419.464
Gastos ISO		53.099.960	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Utilidad operacional	21.827.073	-23.747.192	-9.618.586	-61.220.498	-130.636.521	-222.553.537
(+) Ingresos no operacionales	2.422.000	2.543.100	2.670.255	2.803.768	2.943.956	3.091.154
(-) Gastos no operacionales	12.500.000	13.125.000	13.781.250	14.470.313	15.193.828	15.953.520
Utilidad antes de impuestos	11.749.073	-34.329.092	-20.729.581	-72.887.042	-142.886.393	-235.415.902
Ajustes por inflacion	659.400	692.370	726.989	763.338	801.505	841.580
(-) Impuestos de renta	3.994.685	-11.671.891	-7.048.058	-24.781.594	-48.581.373	-80.041.407
Utilidad o perdida neta	8.413.788	-21.964.831	-12.954.535	-47.342.110	-93.503.514	-154.532.915

## 9. CONCLUSIONES

Se destaca que la falta de planeación en la empresa TERRASEO S.A E.S.P, tiene influencia en el hecho de que sus actividades internas están desorganizadas, y en que no proyecten una imagen al público y sus clientes del direccionamiento estratégico de la misma. El dar orientación estratégica a un negocio, permite generar estrategias y acciones pertinentes para sostenerse en el mercado y crecer en éste.

Se plantea el direccionamiento estratégico y los objetivos corporativos para la empresa. Lo anterior sumado a la implementación del Plan Estratégico Corporativo le proporcionará a la empresa tener una orientación clara de su desempeño en el mercado, y le permitirá medir la gestión en todos los niveles: administrativo, de talento humano, de mercados, tecnológico y financiero.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad, permitirá que la empresa se organice en todos sus procesos y procedimientos, pues esta certificación tiene requisitos muy estrictos que se deben cumplir para garantizar la calidad de los servicios de la empresa, implicándole mejorar las falencias internas.

Un área de talento humano en la empresa es fundamental para organizar todos los procesos pertinentes al personal. A su vez, esto apoyará las gestiones que se hagan respecto a la certificación de la calidad.

La evaluación del servicio al cliente, será base para las mejoras en este aspecto. También se relaciona con la implementación de la certificación de la calidad propuesta, que si se implementa creará una ventaja competitiva para la empresa.

## **10. RECOMENDACIONES**

Es recomendable que los directivos de la empresa adquieran conocimientos en temas administrativos y/o de planeación estratégica. Esto les permitirá un mejor desempeño en estas actividades, además de generarles un sentido de responsabilidad con la planeación para la empresa.

Es importante que los directores reúnan al personal para mostrarles las actividades y novedades del Plan Estratégico propuesto. Esto permitirá que los empleados participen de las actividades y propongan cambios o mejoras que consideren pertinentes.

Implementar y divulgar el direccionamiento estratégico para la empresa a fin de que los empleados y clientes lo conozcan y mediante esto se fomente una imagen sólida y organizada del negocio.

Implementar los manuales de funciones diseñados. Para esto es necesario hacer la entrega oficial a los empleados, a fin de que estos se comprometan en su cumplimiento y conozcan a su vez sus limitaciones y responsabilidades.

Generar el hábito de hacer planeación estratégica de manera periódica. Para esto, es importante que los directivos se comprometan con la planeación y se capaciten si lo consideran necesario. De esta forma, la empresa se proyecta administrativamente de una forma más profesional.

## BIBLIOGRAFIA

BELTRAN CHAVARRO, Luis Enrique. Los conceptos de Michael Porter. Editorial Madrid, 2006. 182 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Bogotá: Editorial McGraw Hill, 2003. p. 65 -77

DAVID, F. Conceptos de Administración Estratégica. 5° Ed. México: Editorial Prentice Hall, 1997. p. 4-12

DRUCKER, Peter. La Gerencia. Editorial el Ateneo, 1984.

GARCIA, Munch. Fundamentos de Administración. Trillas. p.70

GARZON, María Osley. Las licencias ambientales y sus efectos en el ambiente, Medellín, 2004 – 2005. En: Revista Facultad Nacional de Salud Pública. Vol. 24, No. 1. (Ene – Jun., 2006) p. 98-107

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables, Administrativas. 3ª ed. México: Editorial McGraw Hill, 2000. p. 212

OLIGASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica, teoría, Aplicaciones y casos. Tercer Mundo: Editores, 1988.

PORTER, Michael. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México: Thomson learning, 2001. p. 37-95

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica, Grupo editorial Norma, 1985.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 7ª ed. Colombia: 3R editores, 2000. p. 20

SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y Gestión estratégica. Bogotá: Legis editores, 2002. p. 102

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá, 3R Editores. 2007, p-237.

THOMPSON *et al.* Dirección y administración estratégica, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Que es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía". México: Editorial Mc Graw Hill, 1998. p. 98

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá: ECOE ediciones, 2005. p.20-140



## NETGRAFIA

CASTRO RAMIREZ, L. Desalentador futuro para Colombia [En Línea] Disponible en internet: <<http://aupec.univalle.edu.co/informes/feb99/investigaciones.html>> [Citado en febrero de 2010]

DUFF AND PHELPS DE COLOMBIA. Empresas Públicas de Medellín. [En línea] Disponible en internet: [www.dcrcolombia.com.co](http://www.dcrcolombia.com.co) [citado en abril de 2004]

HERRERA, O. Análisis cualitativo desde la perspectiva de la gestión del conocimiento en la cadena de abastecimiento de alimentos Bogotá – Cundinamarca [En Línea] Disponible en internet: <[dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=2991262.pdf](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2991262.pdf)> [citado en 25 noviembre de 2008]

MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. Proyectos de Gestión Integral de Residuos Sólidos (GIRS). [En línea] Disponible en internet: [http://www.minambiente.gov.co/Puerta/destacado/vivienda/gestion\\_ds\\_municipal/cartillas/Residuos%20Solidos%20girs.pdf](http://www.minambiente.gov.co/Puerta/destacado/vivienda/gestion_ds_municipal/cartillas/Residuos%20Solidos%20girs.pdf). [citado en 15 de febrero de 2010]

MONOGRAFIAS.COM. Planeación Estratégica [En Línea] Disponible en internet: <<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml>> [Citado en 29 noviembre de 2007]

PORTAFOLIO.COM. Predicciones de crecimiento económico para Colombia en 2009 [En Línea] Disponible en internet: <<http://www.portafolio.com.co/internacional/vecinos/2008-12-19>> [Citado en 22 enero de 2002]

SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACION. Manual de Organización de la Dirección General de Administración de Riesgos y proyectos de inversión [En Línea] Disponible en internet: <[http://normateca.sagarpa.gob.mx/ArchivosNormateca/manual\\_7.pdf](http://normateca.sagarpa.gob.mx/ArchivosNormateca/manual_7.pdf)> [Citado en noviembre de 2002]

SILVA, R. Planificación como función del proceso administrativo. [En línea] Disponible en internet: <http://www.monografias.com> [Citado en 15 de enero de 2010]

VELASQUEZ, E. Matriz de indicadores de gestión humana para la Cooperativa Cooservicios [En línea] Disponible en internet: <<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/matrizde.htm>> [citado en 19 febrero de 2005]

## **ANEXOS**

Anexo A. Formato de encuesta a directivos de la empresa TERRASEO S.A E.S.P

**OBJETIVO:** Conocer la situación interna de la Empresa TERRASEO S.A E.S.P

**Nota:** Marque con una X, según su situación

### A) Direccionamiento Estratégico

PREGUNTA	3	2	1
	SI	PARCIAL	NO
¿Hay escrita una misión para la empresa?			
¿Hay escrita una visión para la empresa?			
¿Tiene planes para su negocio en el próximo año?			
¿Utiliza indicadores de gestión?			
¿Dedica parte su tiempo a hacer planes estratégicos?			
¿Tiene diseñadas estrategias para su empresa?			
¿Tiene claros los objetivos de su negocio?			
¿Hay principios organizacionales escritos?			
¿Conoce las fortalezas de su empresa?			
¿Sabe usted quien es la competencia de su empresa?			
¿Conoce el factor clave de éxito de su empresa?			
¿Tiene claro cómo quiere ver su negocio más adelante?			
¿Existen políticas organizacionales por escrito?			
¿Utiliza la planeación estratégica para su negocio?			
¿Conoce las debilidades de su negocio?			

### B) Área De Mercadeo

PREGUNTA	3	2	1
	SI	PARCIAL	NO
¿Ha realizado investigación de mercados para su empresa?			
¿Tiene un plan de mercado escrito?			
¿Conoce la situación del mercado de su negocio?			
¿Conoce claramente quien es su competencia?			
¿Conoce la posición de la empresa entre los competidores?			
Tiene planteadas y documentadas estrategias de ventas?			
Maneja políticas de servicio al cliente?			
Conoce y maneja estrategias de promoción y comunicación?			
Identifica su mercado meta?			
¿Ha realizado investigación de mercados para su empresa?			
¿Tiene un plan de mercado escrito?			
¿Conoce la situación del mercado de su negocio?			
¿Conoce claramente quien es su competencia?			
¿Conoce la posición de la empresa entre los competidores?			
Tiene planteadas y documentadas estrategias de ventas?			

### C) Organización

PREGUNTA	3	2	1
	SI	PARCIAL	NO
Es clara la estructura organizacional de la empresa?			
Todo el personal conoce con claridad sus funciones?			
Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?			
La empresa cuenta con un departamento de personal o de RR.HH?			
Existe un proceso de inducción para el personal nuevo?			
Los integrantes de la empresa están altamente motivados?			
Se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?			
Es clara la estructura organizacional de la empresa?			
Todo el personal conoce con claridad sus funciones?			
Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?			
La empresa cuenta con un departamento de personal o de RR.HH?			
Existe un proceso de inducción para el personal nuevo?			
Los integrantes de la empresa están altamente motivados?			
Se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?			
Es clara la estructura organizacional de la empresa?			

Anexo B. Encuesta para el diseño de cargos de la empresa TERRASEO S.A  
E.S.P

**OBJETIVO:** Estructurar y documentar los cargos que se ejercen actualmente en la empresa.

**IDENTIFICACIÓN**

**1. ¿Conoce el nombre de su puesto de trabajo y/o cargo que desempeña en la empresa?**

SI \_\_\_ NO \_\_\_

Si su respuesta fue "Si", por favor escriba el nombre de su cargo

---

**2. Su cargo pertenece al área:**

Gerencia	___	___
Administrativa	___	___
Financiera	___	___
Comercial	___	___
Operaciones	___	___
Otra Cuál?	_____	

**3. Marque con X su nivel de escolaridad:**

Primaria  
Bachillerato  
Técnico  
Profesional  
Especializado

**PROPÓSITO GENERAL**

**1. Describa de manera detallada las funciones que desempeña actualmente en la empresa:**

**2. Describa sus principales responsabilidades:** (por ejemplo, usted es el responsable de entrega de producto final, manejo de dinero, manejo de personal, y todo aquello que afecte directamente a la empresa o a su trabajo y el trabajo de otros)

**3. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato?**

**4. Escriba que reportes o informes debe presentarle a su jefe inmediato, o a otros cargos dentro de la empresa: \_**

**5. Los informes que presenta son de periodicidad:**

Diaria  
Cada tres días  
Semanal  
Quincenal  
Mensual

**7. Tiene personal a su cargo?**

SI        NO

Cuántas personas?

## **HERRAMIENTAS**

**1. Describa cuáles son las herramientas que requiere para el desempeño de sus labores: (ejemplo: computador, calculadora, celular etc.)**

**2. Describa cuáles son los conocimientos básicos que requiere para el uso de sus herramientas de trabajo: (ejemplo: Manejo de Word, Excel y power point, programas de contabilidad u otros progamas, internet etc.)**

Anexo C. Gastos de Administración

**Nómina Empresa TERRASEO S.A**

<b>CARGO</b>	<b>No.</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>TOTAL</b>
Gerente general	1	2.000.000	2.000.000
Director Operativo	1	1.500.000	1.500.000
Director administrativo financiero	1	1.500.000	1.500.000
Director talento humano	1	1.500.000	1.500.000
Director Comercial	1	1.500.000	1.500.000
Jefe Planta Tratamiento	1	1.000.000	1.000.000
Jefe Recoleccion	1	1.000.000	1.000.000
Tesorera	1	800.000	800.000
Contador	1	800.000	800.000
Secretaria general	1	515.000	515.000
Operarios	6	515.000	3.090.000
Secretaria general	1	515.000	515.000
Servicios generales	1	515.000	515.000
<b>TOTAL NOMINA</b>			<b>16.235.000</b>

VALOR NOMINA CARGO	SALARIOS			SEGURIDAD SOCIAL			APORTES	PRESTACIONES SOCIALES			
	Sueldo	Auxilio	Total	Aporte 8,5%	Aporte 12,00%	A.Riesgos 0,522%	SENA,ICBF, 9%	Cesantias 8,33%	Intereses 1%	Primas 8,33%	Vacaciones 4,17%
Gerente general	2.000.000		2.000.000	160.000	240.000	20.880	180.000	166.600	20.000	166.600	83.400
Director Operativo	1.500.000		1.500.000	120.000	180.000	15.660	135.000	124.950	15.000	124.950	62.550
Director Administrativo Financiero	1.500.000		1.500.000	120.000	180.000	15.660	135.000	124.950	15.000	124.950	62.550
Director Talento Humano	1.500.000		1.500.000	120.000	180.000	15.660	135.000	124.950	15.000	124.950	62.550
Director Comercial	1.500.000		1.500.000	120.000	180.000	15.660	135.000	124.950	15.000	124.950	62.550
Jefe Planta Tratamiento	1.000.000		1.000.000	80.000	120.000	10.440	90.000	83.300	10.000	83.300	41.700
Jefe Recoleccion	1.000.000		1.000.000	80.000	120.000	10.440	90.000	83.300	10.000	83.300	41.700
Tesorera	800.000		800.000	64.000	96.000	8.352	72.000	66.640	8.000	66.640	33.360
Contador	800.000		800.000	64.000	96.000	8.352	72.000	66.640	8.000	66.640	33.360
Secretaria general	515.000		515.000	41.200	61.800	5.377	46.350	42.900	5.150	42.900	21.476
Operarios	3.090.000	355.308	3.090.000	247.200	370.800	32.260	278.100	257.397	30.900	257.397	128.853
Secretaria general	515.000	59.218	515.000	41.200	61.800	5.377	46.350	42.900	5.150	42.900	21.476
Servicios generales	515.000	59.218	515.000	41.200	61.800	5.377	46.350	42.900	5.150	42.900	21.476
<b>TOTALES</b>	<b>16.235.000</b>	<b>473.744</b>	<b>13.235.000</b>	<b>1.298.800</b>	<b>1.948.200</b>	<b>169.493</b>	<b>1.461.150</b>	<b>1.352.376</b>	<b>162.350</b>	<b>1.352.376</b>	<b>677.000</b>

PRESUPUESTO DE NOMINA PARA SEIS AÑOS						
PRESUP. ANUAL	SALARIOS	SEGURIDAD SOCIAL	APORTES PARAFISC.	PRESTAC. SOCIALES	TOTAL PAGOS PERSONAL	
2010	166.020.000	40.997.921	17.533.800	42.529.206	267.080.927	
2011	175.981.200	43.457.796	18.585.828	45.080.958	283.105.782	
2012	186.540.072	46.065.264	19.700.978	47.785.816	300.092.129	
2013	197.732.476	48.829.180	20.883.036	50.652.965	318.097.657	
2014	209.596.425	51.758.930	22.136.019	53.692.143	337.183.517	
2015	222.172.210	54.864.466	23.464.180	56.913.671	357.414.528	

\* Se estima un incremento en los gastos de personal del 6% para cada año subsiguiente a primero



## Anexo D. Manuales de Funciones

<p style="text-align: center;"><b>TITULO DEL PUESTO GERENTE GENERAL</b></p>
<p><b>PROPOSITO BASICO</b></p> <p>Desempeña funciones gerenciales específicas las cuales son esenciales para la gestión de la empresa.</p>
<p><b>PRINCIPALES FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades de la empresa.</li><li>➤ Tomar decisiones que conciernen con su labor.</li><li>➤ Maximizar los recursos tanto económicos como físicos de la compañía.</li><li>➤ Aprovechar alternativas que ayuden a fortalecer, y posicionar a la empresa.</li><li>➤ Velar por el cumplimiento de los objetivos tanto generales como específicos al igual que dar cumplimiento de la misión y visión de la empresa.</li><li>➤ Gestionar las negociaciones con los proveedores y clientes.</li><li>➤ Encargado del proceso de reclutamiento y despido del personal.</li></ul>
<p><b>PERFIL</b></p> <p>Profesional en Administración de empresas o carreras a fines, experiencia mínima de cinco años como gerente, manejo de por lo menos dos idiomas entre ellos el inglés, excelente manejo de sistemas, líder e innovador, con poder y criterio de decisión, capacidad de establecer políticas, procedimientos y programas para todo el personal de la organización.</p>

**TITULO DEL PUESTO:  
DIRECTOR COMERCIAL**

**PROPOSITO BASICO**

Desempeña labores de marketing para la empresa.

**PRINCIPALES FUNCIONES**

- Elaborar el plan de marketing
- Realizar reuniones con el personal de ventas con el fin de motivar, dar soluciones a los problemas y establecer nuevos objetivos y metas.
- Realizar visitas a los clientes corporativos
- Coordinar con la gerencia los procedimientos a seguir en el área.
- Verifica el cumplimiento de las metas de ventas mensuales.
- Participar en el reclutamiento del personal del área comercial.
- Actualizar la base de datos de clientes.
- Realizar informes periódicos

**PERFIL**

Profesional en Administración de empresa o carreras a fines, mínimo tres años de experiencia en el área comercial y manejo de personal, adecuado manejo del idioma inglés, innovador y creativo, excelente presentación personal, manejo de sistemas y mercadeo, criterio en la toma de decisiones y en la solución de problemas, capacidad de negociación en las diferentes operaciones que realice la empresa.

**TITULO DEL PUESTO  
CONTADOR**

**PROPOSITO BASICO**

Desempeña labores contables y financieras, reporta al gerente general y accionistas de la empresa.

**PRINCIPALES FUNCIONES**

- Elaborar los estados financieros básicos (balance general, estados de resultados y de costos).
- Prepara las declaraciones de retención en la fuente, IVA, ICA y la declaración de renta.
- Realizar la revisión de las conciliaciones bancarias.
- Estar informado de las normas y los requerimientos exigidos por la DIAN para posteriormente hacer cumplimiento de los mismos.
- Colaborar con la revisión de inventarios para integrarlos a la contabilidad.
- Debe reunirse con la gerencia para la revisión de los estados financieros.

**PERFIL**

Profesional en Contaduría Pública, experiencia mínima de tres años, manejo de programas financieros y contables, con capacidad para elaborar documentos e interpretar informes de la empresa.

**TITULO DEL PUESTO  
SECRETARIA**

**PROPOSITO BASICO**

Desempeña funciones de oficinista en la empresa.

**PRINCIPALES FUNCIONES**

- Maneja la caja menor de la empresa.
- Archivar documentación
- Asiste a las reuniones programadas por la administración.
- Recibe y registra las llamadas.
- Hacer seguimiento a clientes.

**PERFIL**

Curso de Secretariado General o afines, manejo de office, experiencia mínima de dos años en secretariado. Excelente presentación personal, actitud y expresión verbal. Activa, emprendedora, actitud de servicio. Habilidades para atención al cliente, creatividad, trabajo en equipo.

**TITULO DEL PUESTO  
DIRECTOR DE CALIDAD**

**PROPOSITO BASICO**

Desempeña funciones dirigidas a la acreditación de la empresa

**PRINCIPALES FUNCIONES**

- Gestiona el Sistema de Calidad y dirige su implantación y evaluación.
- Prepara, desarrolla y distribuye el Manual de Calidad.
- Aprueba y distribuye los procedimientos técnicos.
- Inicia acciones para prevenir la aparición de no conformidades.
- Identifica y registra cualquier problema relacionado con la calidad y recomienda soluciones.
- Controla el tratamiento de los productos no conformes.
- Propone los planes de formación del personal de la empresa.
- Identifica y dirige programas para mejorar el Sistema de Calidad.
- Contacta con los clientes respecto a las desviaciones de calidad de los productos servidos.
- Atiende al representante designado por el cliente. Le facilita la documentación, ensayos, etc., relacionados con la calidad para que pueda constatar que el sistema técnico es efectivo.
- Estudia la documentación escrita referente a la calidad para informar al Gerente de los niveles de calidad alcanzados y colabora con él para definir campañas y objetivos de calidad.
- Verifica la implantación de soluciones.
- Organiza y convoca las reuniones de calidad.
- Se encarga de las auditorías internas que se realicen en el resto de los departamentos.
- Evalúa los proveedores y mantiene las listas actualizadas de proveedores aprobados.

**PERFIL**

Ingeniero industrial. Indispensable en todos los casos, buen conocimiento del proceso productivo y del producto fabricado o servicio.

Experiencia mínima exigida 2 ó 3 años cumpliendo funciones relacionadas con la calidad en empresa del sector.

**COMPETENCIAS**

- Orientación al cliente
- Orientación a resultados y a la mejora continua
- Innovación y creatividad
- Sensibilidad interpersonal
- Trabajo en equipo
- Influencia y persuasión
- Planificación y organización
- Liderazgo

**TITULO DEL PUESTO  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO**

**PROPOSITO BASICO**

Gerenciar y administrar las áreas operativas de la empresa para cumplir sus funciones de servicio.

**PRINCIPALES FUNCIONES**

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar la gestión administrativa
- Brindar soporte técnico operativo en los aspectos relacionados a la Gestión económica financiera y administrativa
- Elaborar en coordinación con las áreas operativas el plan estratégico, operativo y el presupuesto para elevarlo a la gerencia y Junta de Accionistas para su aprobación respectiva
- Administrar la ejecución y control presupuestal informando mensualmente al Gerente y Junta de Accionistas; así como proponer, modificaciones presupuestales que sean pertinentes.
- Realizar la Gestión de Producción, Logística, Recursos Humanos y mantenimiento
- Proponer a la Junta de accionistas las tarifas por servicios en coordinación con las áreas operativas correspondientes.
- Presentar a la gerencia y Junta de accionistas, los informes técnicos y de ejecución de los servicios de las áreas operativas.
- Gestionar convenios y acuerdos con otras instituciones.
- Establecer un sistema de evaluación para medir el funcionamiento de los servicios
- Contribuir con los planes de financiamiento de la empresa

**PERFIL**

Formación superior en finanzas y/o en gestión, complementada eventualmente con algún postgrado en el área financiera. Experiencia de 3 ó 4 años en departamento de contabilidad / control de gestión.

**TITULO DEL PUESTO  
TESORERIA**

**PROPOSITO BASICO**

Salvaguardar el dinero de la cobranza y atender las obligaciones de los pagos a terceros

**PRINCIPALES FUNCIONES**

- Recepcionar, verificar y archivar los reportes de ingresos diarios de las cajas y verificar la autenticidad monetaria.
- Emitir un informe mensual del efectivo cobrado.
- Girar cheques
- Pagar a los proveedores y otros.
- Realizar las conciliaciones de cajas y Bancos.
- Administrar el fondo de caja menor
- Preparar el informe mensual de los pagos
- Informar y hacer seguimiento de las facturas pendientes de cobro y otras cuentas por cobrar.
- Provisionar los recibos de honorarios y subvenciones económicas.
- Realizar los pedidos mensuales de materiales, útiles de oficina, materiales de cheques y otros, que requiere el servicio.
- Liquidar el servicio de aseo y emitir facturas

**PERFIL**

Contador Público, Administrador de Empresas, Administrador Publico, Economista, con capacidad de análisis y síntesis de informes y estados financieros, autonomía, habilidad de liderazgo, planificación y organización. 2 años de experiencia certificada en cargos o labores similares, conocimiento en la normatividad contable, tributaria