

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR
ESCUELA DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMO BASE
PARA EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION DE
LA CALIDAD Y AMBIENTAL EN LA EMPRESA
SOLUCIONES AMBIENTALES Y SANITARIAS
AQUAVIVA S.A.S**

TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

JHON EMERSON MUÑOZ CARDOSO

PROFESOR GUÍA
DR. NERIO VILLASMIL PIRELA
PROFESOR METODOLÓGICO
MSC. ELIAS BRACHO CORDERO

2021

**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMO BASE
PARA EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION DE
LA CALIDAD Y AMBIENTAL EN LA EMPRESA
SOLUCIONES AMBIENTALES Y SANITARIAS
AQUAVIVA S.A.S**

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primero que todo a Dios, por darme la oportunidad de trabajar por mis sueños, a mis padres quienes con su apoyo incondicional siempre me impulsan a seguir adelante, a mi esposa quien con su amor y confianza no me permite decaer, y a mi hijo quien es mi mayor motivo de felicidad y de impulso para luchar en la vida.

Jhon Emerson

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas aquellas personas que formaron parte de este proceso académico, a lo largo de estos casi 2 años de valioso crecimiento personal y profesional.

En primer lugar, a mi familia por su confianza y apoyo incondicional, quienes durante este tiempo han sido mi principal motivación para no desistir y alcanzar mi objetivo.

A la empresa Soluciones Ambientales y Sanitarias Aquaviva S.A.S por abrirme las puertas de su organización, para la elaboración de mi Trabajo final de grado y trabajar mancomunadamente para el logro de las metas propuestas.

A la Universidad Viña del Mar, por su enorme aporte en mi formación académica para el ejercicio profesional, principalmente a los docentes Nerio Villasmil y Elías Bracho, quienes con sus conocimientos, profesionalismo y calidad humana, permitieron hacer esto posible.

Jhon Emerson

MUÑOZ, Jhon, **Planificación estratégica como base para el sistema integrado de gestión de la calidad y ambiental en la empresa Soluciones Ambientales y Sanitarias Aquaviva S.A.S.** Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería y Negocios. Magister en Sistemas Integrados de Gestión. Viña del Mar, 2021.

RESUMEN

El propósito del presente trabajo de grado, consiste en desarrollar la planificación estratégica como base para el Sistema Integrado de Gestión de la calidad y ambiental en la empresa Soluciones Ambientales y Sanitarias Aquaviva S.A.S. Lo anterior sustentado en el enfoque teórico de la administración estratégica ofrecido por Torres (2014) y Hill y Jones (2011), siendo un trabajo que responde a las características de un proyecto del tipo descriptivo e investigación aplicada toda vez que describe información buscando resolver problemas reales con apoyo de conocimientos teóricos. En este orden de ideas el trabajo aparte de tener un propósito u objetivo principal, también busca cumplir con tres (3) objetivos específicos como lo son, identificar las cuestiones internas y externas que afectan la organización, para lo cual se hace uso de la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y la calificación del impacto de cada aspecto identificado mediante el análisis DOFA y el juicio de los miembros de la compañía, lo cual terminó arrojando paridad entre las fortalezas y amenazas evidenciando el mismo grado de incidencia sobre la compañía. En segundo lugar se encuentra la determinación de estrategias para abordar las cuestiones internas y externas que afectan la organización lo cual fue llevado a cabo mediante el cruce de las variables de la matriz DOFA, generando las estrategias más relevantes para cada cuadrante FO, DO, FA, DA, obteniendo como resultado que las estrategias defensivas producto del cruce de las fortalezas y amenazas son las más sobresalientes. Finalmente se formula una propuesta de planificación estratégica a la compañía como base para el Sistema Integrado de Gestión, definiendo la misión, visión, valores corporativos, objetivos y estrategias corporativas, que guíen el accionar de la empresa.

Palabras clave: Planificación estratégica, Sistemas Integrados de Gestión, Calidad, Ambiental

MUÑOZ, Jhon, **Strategic planning as a basis for the integrated quality and environmental management system in the company Soluciones Ambientales y Sanitarias Aquaviva S.A.S.** Viña del Mar University. Engineering and Business School. Master in Integrated Management Systems. Viña del Mar, 2021.

ABSTRACT

The purpose of this degree work is to develop strategic planning as a basis for the Integrated Quality and Environmental Management System in the company Soluciones Ambientales y Sanitarias Aquaviva S.A.S. The foregoing supported by the theoretical approach of strategic management offered by Torres (2014) and Hill and Jones (2011), being a work that responds to the characteristics of a descriptive and applied research project every time it describes information seeking to solve problems real with the support of theoretical knowledge. In this order of ideas, the work, apart from having a main purpose or objective, also seeks to meet three (3) specific objectives, such as identifying internal and external issues that affect the organization, for which identification is used. of strengths, weaknesses, opportunities and threats, and the rating of the impact of each aspect identified through the SWOT analysis and the judgment of the company's members, which ended up showing parity between the strengths and threats, evidencing the same degree of incidence on the company. Second is the determination of strategies to address internal and external issues that affect the organization, which was carried out by crossing the variables of the SWOT matrix, generating the most relevant strategies for each quadrant FO, DO, FA, DA, obtaining as a result that the defensive strategies product of the crossing of strengths and threats are the most outstanding. Finally, a strategic planning proposal is formulated to the company as a basis for the Integrated Management System, defining the mission, vision, corporate values, objectives and corporate strategies that guide the actions of the company.

Keywords: Strategic planning, Integrated Management Systems, Quality, Environmental.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INDICE GENERAL.....	vii
INDICE DE CUADROS.....	xi
INDICE DE FIGURAS.....	xii
INDICE DE TABLAS.....	xiii
INDICE DE ANEXOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	4
1. ENTIDAD	5
1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA	5
1.2. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	6
1.3. PERSPECTIVA COMERCIAL	6
1.4. PERSPECTIVA PRODUCTIVA	6
1.5. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.....	7
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	7
3. OBJETIVO GENERAL	11
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	11
6. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO	12
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	14

1. ESTADO DEL ARTE	15
2. BASES TEORICAS	18
2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	18
2.1.1. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	19
2.1.2. MISIÓN.....	20
2.1.3. VISIÓN	20
2.1.4. VALORES CORPORATIVOS.....	20
2.1.5. POLITICA.....	21
2.2. SISTEMAS DE GESTIÓN.....	21
2.2.1. SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD ISO 9001	22
2.2.2. SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL ISO 14001.....	23
2.2.3. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION.....	24
2.3. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	25
2.3.1. ANALISIS EXTERNO	25
2.3.2. ANALISIS INTERNO	26
2.3.3. HERRAMIENTAS DE ANALISIS.....	26
2.3.4. ANALISIS DOFA	30
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.....	33
1. TIPO DE PROYECTO.....	34
2. DISEÑO DEL PROYECTO	35
3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO	36
4. METODOLOGÍA	37
4.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN LA ORGANIZACIÓN.....	38
4.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS. CUADRO DE FACTORES DOFA.....	38

4.1.2. VALORIZACIÓN DE LOS ASPECTOS DEL CUADRO DE FACTORES DOFA.....	39
4.1.3. CUADRO DE FACTORES DOFA VALORIZADOS	41
4.2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN A LA ORGANIZACIÓN.....	41
4.2.1. ANALISIS DE ESTRATEGIAS CON LA COMPAÑÍA.....	42
4.2.2. ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	43
4.2.3. LISTADO DE ESTRATEGIAS ELEGIDAS	44
4.3. FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA A LA COMPAÑÍA COMO BASE PARA EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	44
4.3.1. DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN	45
4.3.2. DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN	45
4.3.3. DETERMINACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS	45
4.3.4. DOCUMENTO PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	46
5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	46
6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS	47
CAPITULO IV: RESULTADOS DEL PROYECTO.....	50
1. IDENTIFICACIÓN DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN LA ORGANIZACIÓN	51
1.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS. CUADRO DE FACTORES DOFA	51
1.2. VALORIZACIÓN DE LOS ASPECTOS DEL CUADRO DE FACTORES DOFA	52
1.3. CUADRO DE FACTORES DOFA VALORIZADOS	54

2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN A LA ORGANIZACIÓN	55
2.1. ANALISIS DE ESTRATEGIAS CON LA COMPAÑÍA	56
2.2. ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	60
2.3. LISTADO DE ESTRATEGIAS ELEGIDAS	62
3. FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA A LA COMPAÑÍA COMO BASE PARA EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION.....	65
3.1. DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN	65
3.2. DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN.....	66
3.3. DETERMINACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS	67
3.4. DOCUMENTO PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	68
3.4.1. MISIÓN	69
3.4.2. VISIÓN	69
3.4.3. VALORES CORPORATIVOS	69
3.4.5. OBJETIVOS CORPORATIVOS	70
3.4.6. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	71
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS.....	79

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Listado de estrategias.....	63
---------------------------------------	----

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Aquaviva S.A.S.....	7
Figura 2. Árbol de problemas.....	9
Figura 3. Análisis CAME.....	32
Figura 4. Estructura desagregada de trabajo.....	37
Figura 5. Cuadro de factores DOFA.....	39
Figura 6. Valoración de Impactos DOFA.....	40
Figura 7. Matriz DOFA para formular estrategias.....	42
Figura 8. Matriz DOFA para definición de estrategias.....	44
Figura 9. Cuadro de factores DOFA identificación de cuestiones internas y externas.....	52
Figura 10. Matriz de Impactos DOFA.....	53
Figura 11. Estrategias FO (Ofensivas).....	57
Figura 12. Estrategias FA (Defensivas).....	58
Figura 13. Estrategias DO (Reorientación).....	59
Figura 14. Estrategias DA (Supervivencia).....	60
Figura 15. Matriz DOFA con estrategias cuantificadas.....	61
Figura 16. Matriz DOFA con estrategias cuantificadas.....	62

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valorización de impactos matriz DOFA.....	53
Tabla 2. Valorización de estrategias.....	56
Tabla 3. Valorización cruce de aspectos para definición de estrategias.....	61

INDICE DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista elaborada.....	81
------------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el medio ambiente y todas las actividades relacionadas con este tienen un gran impacto, y deben ser tratadas de manera cauta y acatando todas las leyes y normativas que lo rigen, para no incurrir en faltas graves que atenten contra los ecosistemas y el bienestar de la comunidad en general, ya que, actividades como la disposición de residuos, ocupación de cauces, extracción y aprovechamiento de recursos naturales, entre otras muchas actividades, pueden impactar de manera negativa o positiva el bienestar de las personas.

En este sentido, Colombia es un país en el cual se propende mediante sus leyes proteger el medio ambiente, y regular el aprovechamiento de los recursos naturales, de tal forma que la gran riqueza que se posee no sea explotada de manera inescrupulosa, y que el impacto que se tenga sobre el medio ambiente con proyectos, obras o actividades sea mitigado o que en su defecto se tengan en cuenta las externalidades, se asuman y se compensen económicamente para proteger el medio que se pueda estar viendo afectado.

Es aquí donde radica la importancia de contar con empresas que puedan gestionar ante las autoridades ambientales, las licencias, permisos, y demás trámites y actividades relacionadas, de tal forma que quienes necesitan de esto, reciban una asesoría veraz y eficiente, cumpliendo las normas y leyes del caso.

En este sentido, la empresa Soluciones Ambientales y Sanitarias Aquaviva S.A.S. dentro del territorio del departamento del Amazonas, ofrece dichos servicios de trámites ambientales con gran calidad, no obstante requieren contar con una estructura organizacional que le brinde mayor robustez dentro del mercado y genere mayor crecimiento de la compañía.

Para esto es imprescindible contar con una planificación estratégica aplicando un proceso formal que inicia confeccionando y definiendo la misión y las metas corporativas de la compañía. Seguidamente se encuentran la base del pensamiento estratégico: análisis externo, análisis interno y elección

estratégica. La elaboración de estrategias culmina con el diseño de la estructura organizacional y la cultura, además de los sistemas de control requeridos para implementar la estrategia elegida por la organización (Hill y Jones, 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea el desarrollo del presente documento, en el cual se presenta el proyecto de grado para la planificación estratégica de la compañía Soluciones Ambientales y Sanitarias Aquaviva S.A.S, la cual servirá de base para el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Ambiental dentro de esta.

En este orden de ideas dentro del documento se encuentran 4 grandes capítulos, iniciando con el Capítulo I en el cual se conocerá el estado actual de la empresa desde diversas perspectivas como, la histórica, estratégica, comercial, productiva y organizacional. Entendiendo estos aspectos, se podrá dar a conocer con mayor facilidad el problema central del proyecto el cual radica en la insuficiencia de la plataforma estratégica de la compañía como base para el diseño del sistema integrado de gestión.

Para esto se plantea todo el trabajo bajo un objetivo general y tres específicos, una justificación desde el ámbito práctico, teórico y metodológico, además de una delimitación del proyecto desde el punto de vista geográfico, de tiempo y teórico, que llevaran a lograr la consecución del resultado planteado, el cual es, tener dentro de la compañía la base fundamental para el desarrollo e implementación del sistema integrado de gestión de la calidad y ambiental, que le dé a la organización mayor credibilidad, nombre, eficiencia y calidad a los procesos empresariales, además de generar mayor crecimiento para la compañía.

Luego se encuentra el Capítulo II, denominado Marco Teórico, en el cual se detalla el estado del arte o los antecedentes de este proyecto, sustentado por diferentes autores, además de la contextualización del proyecto respaldado por las bases teóricas.

A continuación se encuentra el Capítulo III, cuyo nombre es Marco Metodológico, y aborda la metodología por medio de la cual se desarrolla el

proyecto, estableciendo el tipo de proyecto y su diseño, además de la estructura desagregada de trabajo (EDT) y las técnicas e instrumentos de recopilación de datos para las actividades.

Por último, se encuentra el Capítulo IV que recibe el nombre de Resultados del Proyecto, en el cual se presentan los resultados obtenidos a lo largo del desarrollo de este y de las actividades de cada objetivo específico.

El trabajo culmina con las conclusiones y recomendaciones esenciales para la organización, la bibliografía y los anexos.



CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se describen los aspectos claves solicitados para el desarrollo del proyecto correspondiente al Magister en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad.

Estos aspectos son a saber: Entidad, descrita desde sus perspectivas histórica, estratégica, comercial, productiva y organizacional. De la misma forma se presenta la descripción del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación y delimitación.

1. ENTIDAD

La presente sección se enfocará en presentar las características de la empresa Aquaviva S.A.S la cual es una compañía que provee servicios de soluciones ambientales y sanitarias, enfocada en suministrar asistencia a sus clientes para que cumplan con sus requisitos en materia ambiental.

1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA

La empresa Soluciones Ambientales y Sanitarias Aquaviva S.A.S. es una compañía creada legalmente ante la Cámara de Comercio del Amazonas el día 24 de junio de 2016, en la ciudad de Leticia, Amazonas, Colombia por la ingeniera ambiental y sanitaria Francy Eylon Pérez Oyola, bajo matrícula 17514 y establecida de acuerdo a su tamaño y a lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del decreto 1074 de 2015 y la resolución 225 de 2019 del DANE como una Micro Empresa.

La compañía nace como iniciativa de la ingeniera Francy Pérez ante la necesidad en la ciudad de Leticia de suministrar los servicios de actividades de ingeniería en el área ambiental y sanitaria, provisión de asistencia y consultoría

en materia ambiental, y la falta de acceso por parte de los clientes a estos servicios especializados en la zona.

1.2. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

La compañía en la actualidad no cuenta con una perspectiva estratégica, dado que no se tiene definida una misión y visión, las cuales serán determinadas dentro de este proyecto como parte de la planificación estratégica.

1.3. PERSPECTIVA COMERCIAL

Los servicios ofrecidos por la compañía Soluciones Ambientales y Sanitarias Aquaviva S.A.S. se encuentran enfocados en suministrar asesoría en materia ambiental a toda persona que lo requiera en el área del departamento del Amazonas, brindando soluciones eficientes y eficaces, cumpliendo con los requisitos normativos y leyes establecidas por las autoridades ambientales del país, en este caso el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia.

1.4. PERSPECTIVA PRODUCTIVA

Aquaviva S.A.S es una compañía que provee soluciones ambientales y sanitarias, dentro del área del departamento del Amazonas, Colombia, ofreciendo servicios como:

- Tramite de permisos de concesión de aguas subterráneas, superficiales y vertimientos líquidos.
- Consultorías y diseños en saneamiento ambiental y agua potable.
- Muestreo y caracterización de calidad de aguas.
- Monitoreo de emisiones atmosféricas de calidad de aire y ruido.

- Planes de manejo ambiental y estudios de impacto ambiental.
- Planes de contingencia.
- Licencias ambientales.

1.5. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

A pesar de tener 5 años en el mercado, al ser una microempresa, la compañía tiene una nómina reducida, como se muestra en el organigrama ilustrado en la figura 1.



Figura 1. Organigrama Aquaviva S.A.S.
Fuente: Aquaviva S.A.S. (2021)

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente a nivel mundial los problemas a causa de la explotación inescrupulosa de los recursos naturales, la contaminación y el calentamiento global, se han convertido en una complicación que afecta a todos los seres humanos en los distintos ámbitos de su vida, toda vez que se ven afectaciones

a la salud pública, destrucción de ecosistemas, escasez de recursos naturales para la subsistencia de los pueblos, entre otros muchos inconvenientes.

En este orden de ideas, Colombia no se encuentra exenta de los problemas ambientales que acarrea también el resto del mundo, mucho más teniendo en cuenta la gran cantidad de riqueza natural con la que cuenta el país, por lo cual se ha buscado mediante normas y leyes regular el uso de los recursos naturales y reducir los impactos ambientales que se puedan originar por este y otros problemas en materia ambiental. En este sentido, la Constitución Política de 1991 ha sido evocada en diferentes espacios e instancias como una constitución ecológica, debido a la diversidad de disposiciones relacionadas con asuntos medioambientales que contiene; al punto de que la Corte Constitucional ha hablado de Colombia como un Estado ambiental de derecho (Zapata, 2019).

De esta forma, llevar a cabo procesos de asesoría y gestión de soluciones ambientales, bajo el cumplimiento de la normativa y leyes aplicables se convierte en algo imprescindible para quien desee llevar a cabo algún tipo de proyecto, obra o actividad que genere afectación al ambiente de manera directa o indirecta. Esto toma mucha más relevancia y rigurosidad en el ámbito de la amazonia, zona en la cual se encuentra radicada la empresa objeto de este documento, Aquaviva S.A.S., ya que el Amazonas siendo el pulmón del mundo se convierte en una de las áreas con mayor protección y vigilancia a nivel nacional y mundial.

Es así como la insuficiencia de la plataforma estratégica se convierte en un problema a abordar dentro de la compañía Aquaviva S.A.S. con el fin de formalizar y mejorar sus procesos y su estructura como empresa, al tiempo que se sientan las bases para el diseño de un sistema integrado de gestión que cumpliendo la normativa ambiental y de calidad vigente en sus procesos mejore la estructura empresarial llevándola a una de alto nivel, creando confianza y credibilidad en los clientes, proveedores y demás partes interesadas de la empresa.

Para lograr una idea más clara del problema, sus causas y consecuencias, se presenta el árbol de problemas:

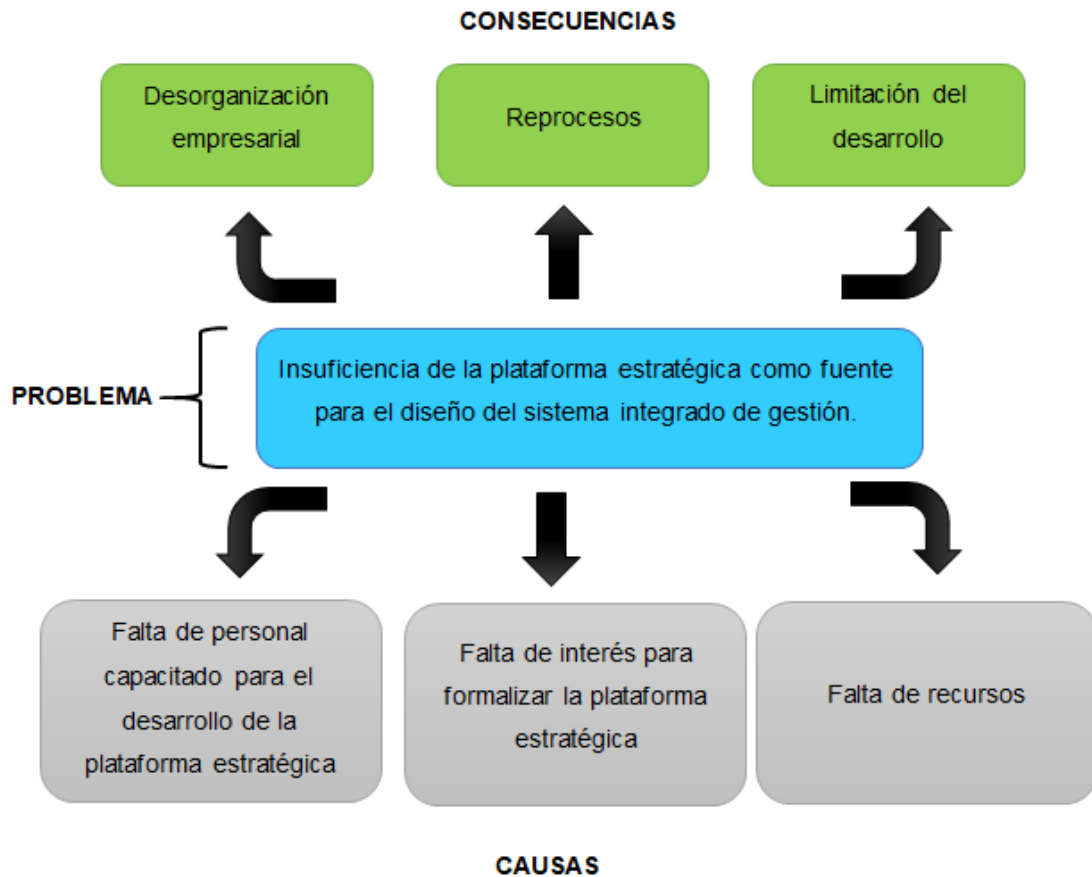


Figura 2. Árbol de problemas
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2, se da a conocer el problema central objeto de este trabajo el cual radica en la insuficiencia de la plataforma estratégica como fuente para el diseño del sistema integrado de gestión de la compañía Aquaviva S.A.S. ya que la organización no cuenta con ningún insumo en este nivel, y aunque como se conoció anteriormente está conformada legalmente, no tiene una estructura empresarial robusta, con misión, visión y valores corporativos que le permitan enfocar hacia donde se dirige y cuál será su futuro, y promover su crecimiento más allá del punto en el cual se encuentra actualmente.

En este sentido, se evidencian 3 causas principales que generan este problema, las cuales radican en la **falta de interés** por parte de la representante legal y dueña de la compañía para trabajar en la plataforma estratégica y formalizarla, desconociendo las ventajas que traería a nivel empresarial. Se ha omitido o dejado de lado este aspecto, considerándolo poco relevante y enfocando esfuerzos en el desarrollo y cumplimiento de las actividades netamente técnicas del área ambiental y sanitaria en la cual trabaja la empresa.

Adicionalmente se presenta la **carencia de personal capacitado** dentro y fuera de la compañía y en general en el departamento del Amazonas para el desarrollo de la plataforma estratégica, e implementación de sistemas integrados de gestión, ya que a nivel profesional es bastante escaso en la zona el personal que pueda ejecutar este tipo de trabajos, siendo áreas del conocimiento poco estudiadas en el departamento, por lo cual aunque se presentara el interés por parte de la compañía de trabajar para formalizar su plataforma estratégica, es complejo encontrar un profesional en esta área para desarrollar dicho trabajo.

Finalmente, se presenta como un punto determinante la **falta de recursos** de diversos tipos, siendo los principales el económico y el tiempo. Dentro de la compañía ven como algo costoso a nivel monetario contar con personal que desarrolle la planificación estratégica, siendo estos recursos económicos invertidos en otros aspectos más relevantes. El mismo pensamiento es aplicado para el tiempo que se le debería invertir a este proceso, siendo el tiempo invertido en otras actividades que según el pensamiento empresarial actual les generan mayores beneficios.

Así pues, todo lo descrito anteriormente genera para la organización consecuencias relacionadas con, la **limitación en el desarrollo y crecimiento de la compañía**, ya que no tiene un enfoque claro hacia el futuro y no tiene planes de acción y estrategias que le permitan atacar sus puntos débiles y las situaciones tanto internas como externas que la puedan afectar.

Esto a su vez genera **desorden organizacional**, ya que al no contar con una visión clara de hacia dónde se dirige el futuro de la compañía, se trabaja sin un objetivo claro y sin lograr desarrollo y ventaja frente a posibles competidores en el mercado, truncando posibilidades de expandirse y generando **reprocesos** que atrasan y disminuyen la productividad de la empresa, y afectan la economía de esta, ya que actividades y procesos se pueden dilatar y no encontrar un camino de trabajo claro y eficaz, generando pérdidas.

3. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la planificación estratégica como base para el Sistema Integrado de Gestión de la calidad y ambiental en la empresa Soluciones Ambientales y Sanitarias Aquaviva S.A.S.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para dar cumplimiento a cabalidad del objetivo general, se han propuesto tres objetivos específicos, que determinarán la hoja de ruta y los pasos a seguir para lograrlo, siendo estos:

- Identificar las cuestiones internas y externas que afectan la organización.
- Determinar estrategias para abordar las cuestiones internas y externas que afectan la organización.
- Formular una propuesta de planificación estratégica a la compañía como base para el Sistema Integrado de Gestión.

5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El propósito principal de este proyecto radica en lograr organizar la estructura empresarial planteando una planificación estratégica de la compañía,

de la cual hasta el momento carece, con el fin de sentar las bases para el sistema integrado de gestión de la empresa.

Así pues, el proyecto se desarrollará bajo tres aristas esenciales para poder lograr los resultados esperados, siendo estas, la práctica, la teórica y la metodológica, que sustentaran toda la ejecución del trabajo. En este sentido, desde el punto de vista práctico el proyecto le dará a la compañía herramientas que en la actualidad no tiene y que son vitales para direccionar el futuro de esta, y lograr una cultura organizacional que ayude al mejoramiento de la empresa, brindándole una estructura organizacional y herramientas para continuar trabajando en el mejoramiento continuo de la empresa.

Dado lo anterior, se analizará el entorno de la compañía, realizando énfasis en las cuestiones internas y externas que la afectan, para poder entrar a determinar aspectos como la misión, visión y valores corporativos para finalmente tener una propuesta de planificación estratégica sólida.

Por otro lado, desde el punto de vista teórico el desarrollo del proyecto se plantea teniendo en cuenta la importancia de la planeación, ya que en la actualidad, la planeación formal tiene una gran relevancia en el origen, desarrollo y afianzamiento de las organizaciones (Torres, 2014), reconociendo que el desarrollo y consolidación de la empresa se dará con la ejecución de la planificación estratégica y de la organización empresarial.

Para finalizar, metodológicamente el desarrollo de este proyecto dejará conocimientos y bases a nivel académico para abordar el tema de la planificación estratégica, sirviendo de referencia para estudios futuros con casos de investigación y desarrollo de proyectos reales como es este caso.

6. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto se desarrollará en la empresa Soluciones Ambientales y Sanitarias Aquaviva S.A.S., la cual se encuentra ubicada en la carrera 4A N° 1 - 07, de la ciudad de Leticia, departamento del Amazonas, Colombia. Será

elaborado en un período aproximado de 5 meses entre marzo y agosto de 2021.

El basamento teórico está sustentado en autores como Hill y Jones (2011), Torres (2014) quienes desarrollaron trabajos relacionados con la estructuración y el proceso de la planificación estratégica.

Además será base fundamental la Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad la cual plantea que contar con un sistema de gestión de la calidad en el plano estratégico para una organización le puede ayudar a mejorar su desempeño, además de sentar bases para las iniciativas de desarrollo sostenible (Instituto Nacional de Normalización [NCh-ISO], 2015), lo cual va en concordancia con la norma ISO 14001:2015 Sistemas de Gestión Ambiental, la cual mediante la implementación de sistemas de gestión ambiental plantea como objetivo ayudar al “pilar ambiental” de la sostenibilidad (NCh-ISO, 2015); siendo esta norma también parte fundamental del basamento teórico de este proyecto.



CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se dan a conocer las bases teórica, metodológica y científica, obtenidas de diferentes fuentes como lo son documentos académicos, proyectos, libros y normas. Todo esto representa un aporte significativo a la justificación del presente proyecto y a su vez brinda sustento teórico con el objetivo de comprender de manera apropiada el proyecto.

1. ESTADO DEL ARTE

Dentro de esta sección se realizará una revisión de los antecedentes relacionados con el tema objeto del presente trabajo de grado, ejecutando una exploración por tres tesis de grado, las cuales brindan información importante para sustentar el proyecto y su problemática.

En este sentido, en primer lugar se presenta el trabajo final de grado de Patiño (2019), de la Universidad ICESI de Santiago de Cali, el cual tiene por título “Planeación estratégica y nuevos proyectos en empresa propia” cuyo enfoque contribuirá en gran medida al presente proyecto, toda vez que partiendo de la realidad de la compañía sobre la cual se trabaja se desarrolla una propuesta de planeación estratégica para fortalecerla en su etapa inicial enfocándose en la definición de la misión, la visión, los objetivos y valores corporativos Kopec S.A.S empresa objeto del estudio.

El trabajo inicia con la definición de la misión, la visión, los objetivos y valores corporativos Kopec S.A.S, repasando en primera instancia su definición teórica, a partir de la cual se plantea cada uno de dichos aspectos para la compañía. Posteriormente se realiza un paseo por todos los conceptos que enmarcan la planificación estratégica, las herramientas de análisis organizacional entre las cuales se hace énfasis en el análisis DOFA,

herramienta con la cual dentro del trabajo el autor lleva a cabo la matriz DOFA para la formulación de estrategias de la empresa.

En este orden de ideas, el autor busca dar inicio con la planeación estratégica de la compañía, la cual siendo una organización pequeña y que se encuentra iniciando su camino en el mercado no cuenta con una organización a nivel de planeación que le permita posicionarse y fortalecerse en la industria, a partir de la estructuración de un plan de acción con base en las estrategias obtenidas del análisis DOFA, lo cual le permite visualizar detalladamente su entorno y ajustar y mejorar para posicionarse en el mercado.

Posteriormente se contempla dentro de esta sección el trabajo de grado de Meza (2017), de la Universidad EAFIT de Colombia, el cual lleva por título “Análisis DOFA para el desarrollo del plan estratégico de ventas para Rockwell - Colombia - regional Antioquia”, cuyo enfoque se centra en desarrollar el planteamiento del análisis estratégico con base en el entorno y sus capacidades con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Si bien la empresa en mención es una multinacional de mucho poder, el autor expone que a nivel nacional no ha podido alcanzar sus metas en términos de ventas, por lo cual se plantea la identificación de nuevas estrategias con base en el análisis del entorno y sus particularidades.

Así pues, dentro del trabajo el autor ofrece un reconocimiento de los conceptos primordiales en términos de planeación estratégica y análisis del entorno general y competitivo, además de las herramientas de análisis organizacional, proponiendo posteriormente una metodología de estudio descriptivo para llevar a cabo los análisis requeridos, además del planteamiento que permita edificar la formulación estratégica que mejor se ajuste a las condiciones de la organización, para el desarrollo e implementación de las estrategias más viables bajo un cronograma definido.

Todo lo descrito anteriormente se lleva a cabo bajo comparaciones de factores internos y externos con los competidores, diagnosticando debilidades y fortalezas, además de identificar amenazas y oportunidades, todo bajo el

análisis que ofrece el modelo DOFA, con el modelo de Análisis CAME para establecer acciones para desarrollar las mejores estrategias a implementar y realizar una propuesta coherente y aterrizada a un cronograma claro.

Finalmente se aborda el trabajo de grado de Pérez (2020), de la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador, que recibe por título Propuesta de diseño de un sistema integrado de gestión ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, el cual se centra en definir una propuesta de guía o modelo de diseño de un sistema integrado para la implementación del SIG para la gestión de artes gráficas en el Instituto Geográfico Militar (IGM).

En este sentido, el trabajo inicia con la ejecución del diagnóstico actual producto de la gestión de artes gráficas realizadas en el instituto, lo anterior con el objetivo de identificar las diferencias existentes entre la situación actual y lo que se pretende alcanzar con la implementación del SIG, mediante la utilización de una matriz de verificación con cuyos resultados es posible generar un plan de acción.

Posteriormente, el autor genera el diseño de implementación y documentación del SIG mediante una metodología de investigación descriptiva, para lo cual se examinaron los requisitos obligatorios que establecen las normas con el fin de generar una base documental acorde con la realidad de la organización, la cual se integra bajo la metodología del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), para optimizar recursos y evitar reprocesos dentro de la organización, que continúen disminuyendo la eficacia y eficiencia en la gestión de las artes gráficas de la compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior y que el trabajo se centra en el desarrollo del SIG con base en las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, se genera un aporte importante con el fin de lograr establecer una guía para la implementación del SIG con sustento en la planificación estratégica para la compañía.

2. BASES TEORICAS

Para lograr una comprensión más efectiva del proyecto, en este apartado se expondrán algunos conceptos claves, provenientes de fuentes bibliográficas que facilitarán para el lector el entendimiento de los temas expuestos, logrando así una compenetración con la concepción de la problemática expuesta.

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

De acuerdo con Pimentel (1999, p.1), “La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos”. En este ámbito ha significado buscar la destrucción del enemigo, con lo cual se puede hacer un símil en el ámbito empresarial, en el cual si bien no se busca destruir a la competencia si se proyecta con planeación y una serie de estrategias bien encaminadas lograr ventaja competitiva que al final de cuentas no es más que lograr vender más que sus competidores y obtener mejores resultados y preferencia por encima de estos.

Así pues, de acuerdo a las situaciones presentadas dentro del ámbito empresarial se pueden elegir una serie de actividades que formaran la estrategia a llevar a cabo por una empresa u organización, las cuales podrán encaminarla al éxito o fracaso.

En este orden de ideas, la Planificación Estratégica, se define como una herramienta de gestión que le permite a una organización saber cómo llevar a cabo sus actividades y el camino a elegir para alcanzar los objetivos y metas propuestas, contemplando y analizando todos los aspectos en el ámbito interno y externo de la misma. De esta manera es posible tomar decisiones acertadas de manera organizada que lleven al éxito de la organización.

En este sentido Torres (2014) menciona que la planeación, genera un pensamiento natural respecto a las organizaciones y su destino, de qué manera

se posicionará en el ambiente, cómo se enfrentaran los riesgos y oportunidades destacados en dicho ambiente; decidir sus perspectivas a largo plazo, lo cual deberá traducirse en objetivos específicos a corto plazo, y los medios que se utilizarán para alcanzarlos.

De esta manera y en concordancia con lo estipulado por Hill y Jones (2011), el proceso formal de planeación estratégica cuenta con cinco pasos principales:

1. Elegir la misión corporativa.
2. Analizar el entorno externo de la compañía para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno interno de la compañía para identificar fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias basadas en las fortalezas de la empresa para corregir sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
5. Implementar las estrategias.

Los anteriores pasos, forman parte esencial del proceso de elección y ejecución de acciones para llevar a cabo la planificación estratégica de una organización en todos sus niveles.

2.1.1. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Diagnóstico es un término empleado en el ámbito de la medicina, el cual significa conjunto de signos (síntomas y señales) que definen las características de una enfermedad. Este concepto fue adoptado en el ámbito administrativo, en el cual significa detallar la situación actual y anterior de una organización (Torres, 2014). Así pues, mediante el diagnóstico se muestra el estado en el que se encuentra la organización, haciendo hincapié en los problemas existentes para eliminarlos, y destacando las fortalezas para consolidarlas.

Mediante este, es posible conocer una organización, ver su horizonte futuro y planear el camino ideal para direccionarla, implementando estrategias

acordes con su entorno interno y externo y las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas.

2.1.2. MISIÓN

Según Hill y Jones (2011), el primer componente del proceso de la administración estratégica es la declaración de la misión de la organización, cuyo planteamiento brinda el marco o contexto dentro del cual se ponen de manifiesto las estrategias.

Declarar la misión de una organización se enfoca en manifestar su razón de ser, es decir describir lo que esta hace, identificando el alcance de sus operaciones en términos del producto y del negocio.

2.1.3. VISIÓN

La visión de una compañía presenta un estado futuro deseado, hacia el cual la organización se proyecta, siendo aterrizados y realistas, y ajustada a los recursos con los que cuenta la empresa. Por medio de la visión se busca responder a la pregunta: “¿cómo queremos que nos vean aquéllos por los que nos interesamos?” (Torres, 2014). La visión debe ser divulgada eficientemente en todos los niveles de la organización de tal forma que esta, enfoque al grupo de trabajo hacia el éxito, con lo cual se logra obtener beneficios para todos los niveles empresariales.

2.1.4. VALORES CORPORATIVOS

Los valores en todos los niveles de la vida definen a una persona, y en el ámbito empresarial no es la excepción. Es así como los valores corporativos expresan cómo debe comportarse todo el grupo de trabajo de una compañía, ya sean directivos o empleados; se definen las formas de hacer negocios y qué

tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión (Hill y Jones, 2011).

Los valores forjan comportamientos en todos los ámbitos; es así como en una compañía, estos crean y refuerzan la cultura organizacional, generando un comportamiento común y enfocando a los empleados en cómo trabajar para cumplir los objetivos empresariales.

2.1.5. POLITICA

La política muestra las intenciones y dirección de una organización como las expresa formalmente su alta dirección (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2015). Así pues, mediante esta se imparten lineamientos generales para tomar decisiones, al tiempo que establece límites en las mismas, indicando qué decisiones se pueden tomar y cuáles no.

La política debe ser congruente con los objetivos y metas de la organización incluyendo directrices, reglas y procedimientos con el fin de apoyar los esfuerzos para lograr los resultados planteados (Torres, 2014).

2.2. SISTEMAS DE GESTIÓN

Según la Organización Internacional de Normalización (2015) la norma ISO 9000 define un sistema de gestión como un “conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos”.

Los elementos encontrados en el sistema de gestión buscan definir la estructura organizacional, los roles y responsabilidades, además de la planificación, la operación, las políticas, las prácticas, las reglas, las creencias, los objetivos y los procesos para conseguir los objetivos (ISO, 2015).

En este orden de ideas un sistema de gestión encierra una metodología que le permitirá a una organización lograr una mejor administración en todos sus

niveles llevando por ende a la consecución de mejores resultados basado en una toma de decisiones estratégicas, y en una administración congruente de todos sus recursos, permitiendo que se logre una alta eficiencia en todos los procesos.

Un sistema de gestión puede tratar una o diferentes disciplinas de tal forma que se logre amalgamar el proceso de trabajo con el fin de lograr desde diferentes ámbitos resultados exitosos cumpliendo las metas y objetivos propuestos. En este sentido, a nivel empresarial un sistema de gestión puede incluir o no a la totalidad de la organización, centrándose únicamente en un área específica de la empresa o un área del conocimiento en particular, como lo son la calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo.

2.2.1. SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD ISO 9001

Un sistema de gestión de la calidad es parte de un Sistema de Gestión relacionada con la calidad (ISO, 2015), el cual se encuentra reglamentado bajo la norma ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos; la cual detalla los requisitos orientados a dar confianza en los productos y servicios provistos por una compañía y por ende se enfoca en aumentar la satisfacción del cliente. La implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 puede proporcionar diferentes beneficios a la organización, entre los que se encuentran el mejoramiento de la comunicación interna, mejoramiento de la comprensión y control de los procesos de la organización (Instituto Nacional de Normalización [NCh-ISO], 2015).

Adicionalmente, al implementar los sistemas de gestión de la calidad se logra un ciclo de mejora continua, el cual lleva al mejoramiento en todos los aspectos de la compañía, siendo el principal enfoque la satisfacción del cliente con productos y servicios de calidad.

Así pues, entendiendo que los beneficios de la implementación de un sistema de gestión de la calidad, son diversos, la norma ISO 9001 (NCh-ISO, 2015) enuncia como principales los siguientes:

- La capacidad de la organización para entregar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Facilitar oportunidades para ampliar la satisfacción del cliente.
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas al contexto y a sus objetivos.
- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

2.2.2. SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL ISO 14001

Un sistema de gestión ambiental permite llevar a cabo el desarrollo de una estructura organizativa en torno a lograr cumplir con las políticas medioambientales propuestas, asignando responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos para alcanzarla. En este sentido, los sistemas de gestión ambiental, se encuentran basados y reglamentados bajo la norma ISO 14001 Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso.

Precisamente, de acuerdo con la norma ISO 14001 un sistema de gestión ambiental es la parte del sistema de gestión usada para gestionar aspectos ambientales, cumplir los requisitos legales y otros requisitos, y abordar los riesgos y oportunidades (Instituto Nacional de Normalización [NCh-ISO], 2015).

En este orden de ideas, la norma ayuda a una organización a lograr los resultados proyectados de su sistema de gestión ambiental, aportando valor al medio ambiente, a la propia organización y a sus partes interesadas. Siendo congruentes con la política ambiental de una organización los resultados proyectados del sistema de gestión ambiental debe incluir el mejoramiento del desempeño ambiental, el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos, y el logro de los objetivos ambientales (NCh-ISO, 2015).

2.2.3. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION

El identificar conceptualmente un sistema de gestión ya sea de la calidad, ambiental o de seguridad y salud en el trabajo permite encontrar puntos comunes, lo cual facilita generar una integración de los mismos y poder contar con un solo sistema desde el cual se aborden todos los aspectos de una organización. Se parte desde una estructura del sistema enfocada en un ciclo de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), ciclo bajo el cual también están estructuradas las normas base de la familia ISO, lo cual permite una fácil implementación de los sistemas amparados en las normas.

La integración de los sistemas simplifica la implantación de un único sistema de gestión que sea eficaz, adecuado y exitoso para la empresa que lo está utilizando o que planea utilizarlo, garantizando servicios y productos con altos estándares de calidad, cuya gestión sea congruente con las políticas de protección ambiental tanto internas como externas.

Así pues, de acuerdo con Bocanegra y Ochoa (2016) los sistemas integrados comparten objetivos, requisitos y lineamientos en común, de tal forma que la información y documentación no se duplica y cumple con una serie de características tales como:

- Directrices unificadas incluyendo objetivos medibles.
- Líderes empoderados con sus objetivos y requisitos.
- Personal con conocimiento de sus objetivos y requisitos.
- Planificación de los procesos teniendo en cuenta los objetivos comunes.
- Documentación unificada.
- Sistema único de medición de gestión.
- Auditorías integrales de gestión.
- Revisión integral del desempeño del sistema.

Esto a su vez genera una gran cantidad de ventajas como lo son la optimización de recursos en la compañía, eficiencia y eficacia en los procesos, procedimientos unificados, conocimiento integral de los procesos empresariales

por parte de todos los interesados, simplificación en el control y seguimiento, entre muchos otros aspectos que facilitan el trabajo dentro de la organización y brinda solidez empresarial.

2.3. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Según la norma ISO 9000:2015 el contexto de la organización es la “combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos” (ISO, 2015). En este sentido, el contexto juega un papel determinante en una organización, toda vez que puede determinar el éxito de la misma mediante el cumplimiento o no de los logros. Este concepto se aplica indistintamente para organizaciones sin fines de lucro o de servicio público como a aquellas con fines de lucro.

El entender el contexto de una organización es un proceso por medio del cual se estipulan los diversos aspectos que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización. En consecuencia se tienen en cuenta factores producto del análisis interno y externo los cuales se detallaran a continuación.

2.3.1. ANALISIS EXTERNO

Dentro del análisis externo se consideran aspectos del entorno legal, tecnológicos, de competitividad, de mercados, culturales, sociales y económicos, cuyo fin es identificar las oportunidades y amenazas en el entorno operativo de la organización que afectarán la manera en que logrará la misión.

Cuando se realice un análisis externo es necesario examinar tres entornos interrelacionados: el entorno de la industria en el que la empresa opera, evaluando la competitividad del mercado al que pertenece la compañía, logrando identificar sus principales rivales y posición competitiva. Luego aparece el entorno nacional en el cual se analiza la industria a nivel del país en

el cual se encuentra la compañía, contemplando el impacto de la globalización en el mercado. Finalmente se evalúa el entorno socioeconómico o macroeconómico, examinando factores sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que pueden afectar a la compañía y su industria (Hill y Jones, 2011).

2.3.2. ANALISIS INTERNO

Dentro del análisis interno se consideran aspectos como los valores, cultura, conocimiento y desempeño de la organización. Este se enfoca en el análisis de los recursos, las capacidades y las competencias de una compañía, con el fin de establecer fortalezas para poder consolidarlas y debilidades para poder atacarlas y eliminarlas.

De acuerdo con Torres (2014), se define el medio ambiente interno, como la postura que produce una organización, como consecuencia de la relación entre las personas y de éstas con los medios que utilizan para alcanzar sus fines comunes. En este sentido el medio ambiente interno es la organización llevando a cabo diversas funciones, en las cuales lo más relevante son las personas las cuales al hacer uso de capital financiero e intelectual generan resultados para la compañía.

En este orden de ideas, tener plena identificación de los factores internos permitirá establecer un análisis coherente con el estado de la compañía permitirá alcanzar las metas y objetivos planteados y por ende resultados exitosos a nivel empresarial.

2.3.3. HERRAMIENTAS DE ANALISIS

Para lograr un análisis efectivo del entorno de una organización desde el punto de vista interno y externo es preciso implementar herramientas que brinden una mirada global de la compañía identificando las debilidades,

oportunidades, fortalezas y amenazas, de tal forma que se puedan lograr los objetivos planteados por la organización. Para esto, las herramientas facilitan el análisis del contexto organizacional, de tal manera que se puedan adoptar posiciones y tomar decisiones con el firme objetivo de alcanzar metas y por ende consolidar un plan de negocio.

Así pues, llevar a cabo un análisis riguroso del mercado en el que una compañía planea adentrarse facilita la consecución de los objetivos, para lo cual existen diversas herramientas que serán expuestas a continuación.

2.3.3.1. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Hill y Jones (2011) enuncian que el análisis sistemático de las fuerzas del entorno establecido bajo el modelo de Porter es una de las herramientas más fuertes para los administradores en aras de lograr un pensamiento estratégico, razón por la cual es clave identificar que una fuerza competitiva suele afectar a las otras, por lo cual se deben considerar todas las fuerzas al momento de analizar una industria.

Este modelo se enfoca en cinco fuerzas que directamente afectan una industria:

1. El riesgo de que posibles competidores ingresen al mercado, representa a empresas que no se encuentran actualmente en el mercado pero que cuentan con la capacidad para hacerlo cuando lo decidan, por lo cual las empresas ya establecidas en la industria intentaran amilanar a sus competidores potenciales, ya que entre más competidores hayan, será una amenaza para su rentabilidad.

2. La intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria, generará que unas compañías quieran apoderar de la participación en el mercado de otras empresas. De esta manera se crea una fuerte rivalidad lo que en muchos casos reduce los precios o genera mayores gastos, disminuyendo así las utilidades.

De acuerdo con Hill y Jones (2011) “la lucha competitiva se puede impedir mediante el precio, el diseño de producto, la publicidad, el gasto promocional, las actividades de venta directa y el servicio y soporte posventa”.

3. El poder de negociación de los compradores hace mención a su capacidad para negociar precios bajos fijados por las empresas en el mercado o también incrementar los costos al exigirle a las compañías mejor calidad y servicio. Al tener este escenario, los compradores poderosos pueden reducir las utilidades en una industria.

Por otro lado, cuando existen compradores con un débil poder de negociación, las compañías en un mercado pueden incrementar los precios, reducir costos disminuyendo la calidad de sus productos con lo cual aumentarían sus utilidades.

4. El poder de negociación de los proveedores quienes son los encargados dentro de la industria de suministrar los insumos tales como materiales, servicios y mano de obra. En este orden de ideas esta fuerza hace referencia a la capacidad de los proveedores para aumentar los precios de sus productos, o los costos de la industria. En este sentido los proveedores poderosos disminuyen las utilidades de un mercado al subir los costos de las empresas que la conforman.

Por otro lado los proveedores débiles, generan que las empresas en la industria cuenten con oportunidades de obligar a reducir los precios de los productos exigiendo a su vez productos de mayor calidad.

5. La cercanía de los sustitutos a los productos de una industria, representa la quinta y última fuerza de Porter, la cual menciona que los productos generados en otros negocios o industrias pueden satisfacer las necesidades de los clientes. De esta manera, los sustitutos representan una fuerte amenaza competitiva debido a que logran limitar el precio de los productos en un mercado y por ende se limita o se reduce también la rentabilidad de la industria.

2.3.3.2. MODELO DE LAS 7S

Este es un modelo creado en 1980 por Tom Peters y Robert Waterman dos consultores de la empresa McKinsey & Company, Inc. consultora global que se encarga de resolver problemas relacionado con la administración estratégica.

El modelo de las 7S analiza los factores internos de la organización, centrándose en la Estrategia (Strategy), Estructura (Structure), Sistemas (Systems), Estilo (Style), Valores compartidos (Shared values), Personal (Staff), y Habilidades (Skills), los cuales interactúan en forma interconectada e interdependiente, por lo cual al llevar a cabo una nueva estrategia es necesario verificar el impacto y alineación con el resto de los factores (Bracho, s.f.).

De acuerdo con Méndez (2015), estos factores se encuentran divididos en 2 categorías, los elementos blandos, donde se contempla la estrategia, la estructura y el sistema, y los elementos fuertes que contempla el estilo, los valores compartidos, el personal, y las habilidades.

Este modelo cuenta con fortalezas tales como guiar al cambio organizacional, confirma la influencia de todos los factores en la efectividad de la compañía y apoya la gestión del liderazgo.

2.3.3.3. ANALISIS PEST O PESTEL

Este análisis describe el contexto externo de las organizaciones teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

En este sentido, Alvarez y Viltard (2016) mencionan que este análisis puede mostrar restricciones sobre acciones a llevar a cabo, lo cual que facilita el encuentro de nuevos mercados, analizando también los aspectos tecnológicos que permiten la mejora de procesos internos a lo largo de toda la cadena de valor.

Normalmente este modelo, es utilizado antes de aplicar la matriz DOFA, analizando factores que repercuten en las decisiones de las partes interesadas y en los requisitos o expectativas que se esperan lograr. De igual forma el análisis aplica para el corto y mediano plazo, así como en forma periódica para las variables del Macroentorno y del Microentorno (Bracho, s.f.).

2.3.4. ANALISIS DOFA

El análisis DOFA es un método que evalúa tanto cuestiones internas como cuestiones externas del entorno de una organización. Las fortalezas y debilidades hacen parte del análisis interno y las oportunidades y amenazas hacen parte del análisis externo de la organización, y la comparación de estos cuatro aspectos conforma el análisis o matriz DOFA. El propósito final de este método radica en la identificación de las estrategias para explotar las oportunidades, contrarrestar las amenazas, desarrollar, proteger y consolidar las fortalezas y erradicar las debilidades (Hill y Jones, 2011).

Hill y Jones (2011) también mencionan que, el fin de un análisis DOFA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio de una compañía que mejor organice, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que se desenvuelve. Así pues, los directivos comparan y contrastan las diversas alternativas y posteriormente identifican las estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva.

En este sentido, el análisis DOFA se enfoca en identificar y obtener diversas estrategias para fortalecer una compañía, y lograr las metas y objetivos planteados y afianzar el modelo de negocio.

2.3.4.1. ESTRATEGIAS COMO RESULTADO DEL ANALISIS DOFA

Según Pérez (23/05/2018), el análisis DOFA contempla 4 tipos de estrategias para atacar los resultados arrojados por este método, las cuales se describen a continuación:

- Estrategias adaptativas: Estas estrategias reorientan los aspectos relacionados con la marcha de los negocios. La idea esencial es convertir las debilidades que ha arrojado el análisis DOFA en oportunidades para la compañía.
- Estrategias defensivas: Es posible accionarlas cuando una organización contrarresta las amenazas externas con recursos internos, aunque en diversas ocasiones la defensa simplemente consiste en soportar los desafíos generados por las amenazas.
- Estrategias ofensivas: Estas estrategias potencia o consolidan las fortalezas de una organización beneficiándose de un entorno favorable.
- Estrategias de supervivencia: Estas estrategias relacionan las debilidades con las amenazas, las cuales sobre el papel son los dos aspectos negativos del análisis DOFA. En este caso la principal idea o eje central de esta estrategia es mantener la empresa a flote sin que la situación producto de las amenazas y debilidades empeore, y por ende el posicionamiento en la industria se vea seriamente afectado.

2.3.4.2. ANALISIS CAME

El Análisis CAME proviene de las iniciales de las palabras “Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar” (en inglés Correct, Adapt, Maintain, Explore), y es la herramienta que le da continuidad al análisis DOFA, sirviendo para definir las acciones a tomar sobre los resultados obtenidos producto de dicho análisis.

Como ya se expuso, el análisis DOFA, arroja las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, las cuales pueden ser atacadas mediante el análisis CAME como se muestra en la Figura 3.

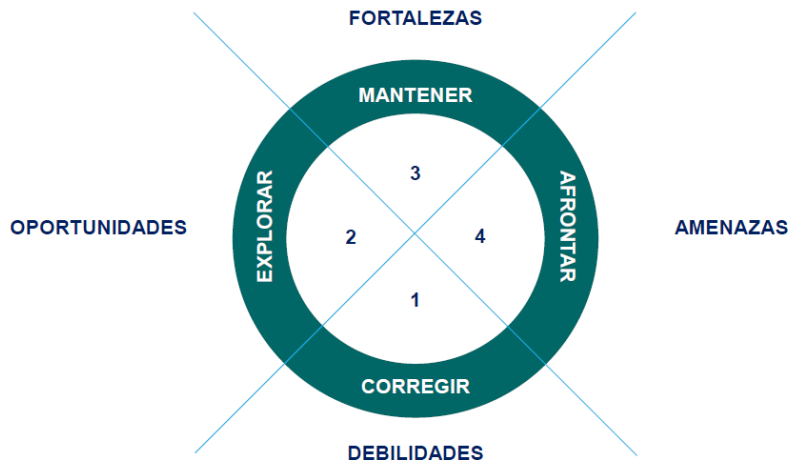


Figura 3. Análisis CAME
Fuente: Universidad de Guadalajara (2019)

Para mayor detalle, el análisis CAME se centra primero en corregir las debilidades, ya sea desapareciéndolas o logrando que dejen de afectar a la compañía negativamente. En segundo lugar se exploran o se explotan las oportunidades planificando acciones para convertir dichas oportunidades en fortalezas. Luego el enfoque se da en mantener las fortalezas tomando las medidas necesarias para no perderlas y continuar teniendo una ventaja competitiva en el mercado. Por último se deben afrontar las amenazas de tal forma que estas no se lleguen a convertir en debilidades.



CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El tercer capítulo del presente proyecto es denominado Marco Metodológico, y en él se da a conocer la metodología a seguir en el desarrollo del proyecto, dando a conocer el tipo de proyecto, el diseño del proyecto en el cual se define su clasificación, explicando la metodología que se utilizará, además de la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), en la cual se describen las actividades definidas para cada objetivo específico en conjunto con sus entregables; además de su metodología, por medio de la cual se explica de manera detallada el trabajo a ejecutar y sus entregables, finalmente se encuentran las técnicas, instrumentos y herramientas para la recopilación de datos.

1. TIPO DE PROYECTO

El proyecto desarrollado a lo largo de este documento responde a las características de un proyecto del tipo descriptivo, toda vez que “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, 2014, p.92). Este tipo de investigación busca recolectar información independiente o conjunta respecto a los conceptos a los cuales se hace referencia sin buscar explicar cómo se relacionan (Hernández, 2014).

En este mismo sentido Hernández (2014), señala que la investigación descriptiva se encuentra dentro del enfoque cuantitativo el cual representa un conjunto de procesos siendo secuencial y probatorio. Es decir que cada etapa precede a la siguiente y no es posible eludir pasos, teniendo así un orden inflexible, más allá de ser posible la redefinición de alguna fase.

La investigación descriptiva como su mismo nombre lo dice, busca describir, brindando información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, referente al problema de investigación, sin darle prelación a responder al “por qué” ocurre dicho problema, lo anterior de acuerdo con lo enunciado por Mejía (27/08/2020).

Por otro lado, esta investigación también cumple con características de una investigación aplicada, ya que su propósito fundamental es resolver problemas reales apoyándose en la investigación básica con conocimientos teóricos para la resolución de los problemas o en su defecto mejorar la calidad de vida.

De acuerdo con Rus (20/12/2020), la investigación aplicada tiene 4 características principales que son:

- Permite la aplicación de la ciencia a los diferentes problemas de la sociedad y las empresas.
- Tiene como finalidad resolver circunstancias que se presentan en la realidad, analizando y estudiando los problemas para encontrar soluciones.
- Al encontrar las soluciones a los problemas planteados, puede ser aplicada en situaciones similares.
- Su finalidad es crear conocimiento que mejore la vida de las personas, los procesos productivos de las empresas o la prestación de servicios públicos y privados.

En este sentido, la investigación desarrollada a lo largo de este proyecto es una investigación aplicada sobre un problema real de una empresa, con un enfoque descriptivo de los componentes de esta, y obtención de datos veraces y que responden a la realidad de la compañía.

2. DISEÑO DEL PROYECTO

Este proyecto responde a un diseño de campo no experimental. De campo ya que se obtienen datos sobre un suceso en particular, en el lugar donde suceden. En este enfoque, el investigador se traslada o se encuentra en el sitio

en el cual se presenta el fenómeno objeto de estudio, con el fin de recolectar información útil para la investigación (Cajal, 2020).

En este sentido, en el desarrollo de este proyecto se estará en campo, es decir en la empresa, recolectando los datos e información necesaria para el trabajo, obteniendo así una investigación de primera mano en el lugar de ocurrencia de los hechos.

Por otro lado, el proyecto es no experimental, toda vez que se trata de un estudio en el cual no se modifican en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se realiza en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como ocurren naturalmente, para analizarlos (Hernández, 2014).

Así pues, para el presente proyecto se observan comportamientos y situaciones preexistentes sin modificar nada, con el fin de detallarlos y analizarlos.

3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO

Por medio de la estructura desagregada de trabajo (EDT) se buscará explicar las actividades necesarias para lograr llevar a cabo cada uno de los objetivos específicos, detallando los entregables de cada uno. Así pues, en la figura 4 se detalla la EDT de manera gráfica, y posteriormente se explicará la metodología a utilizar para cada actividad.

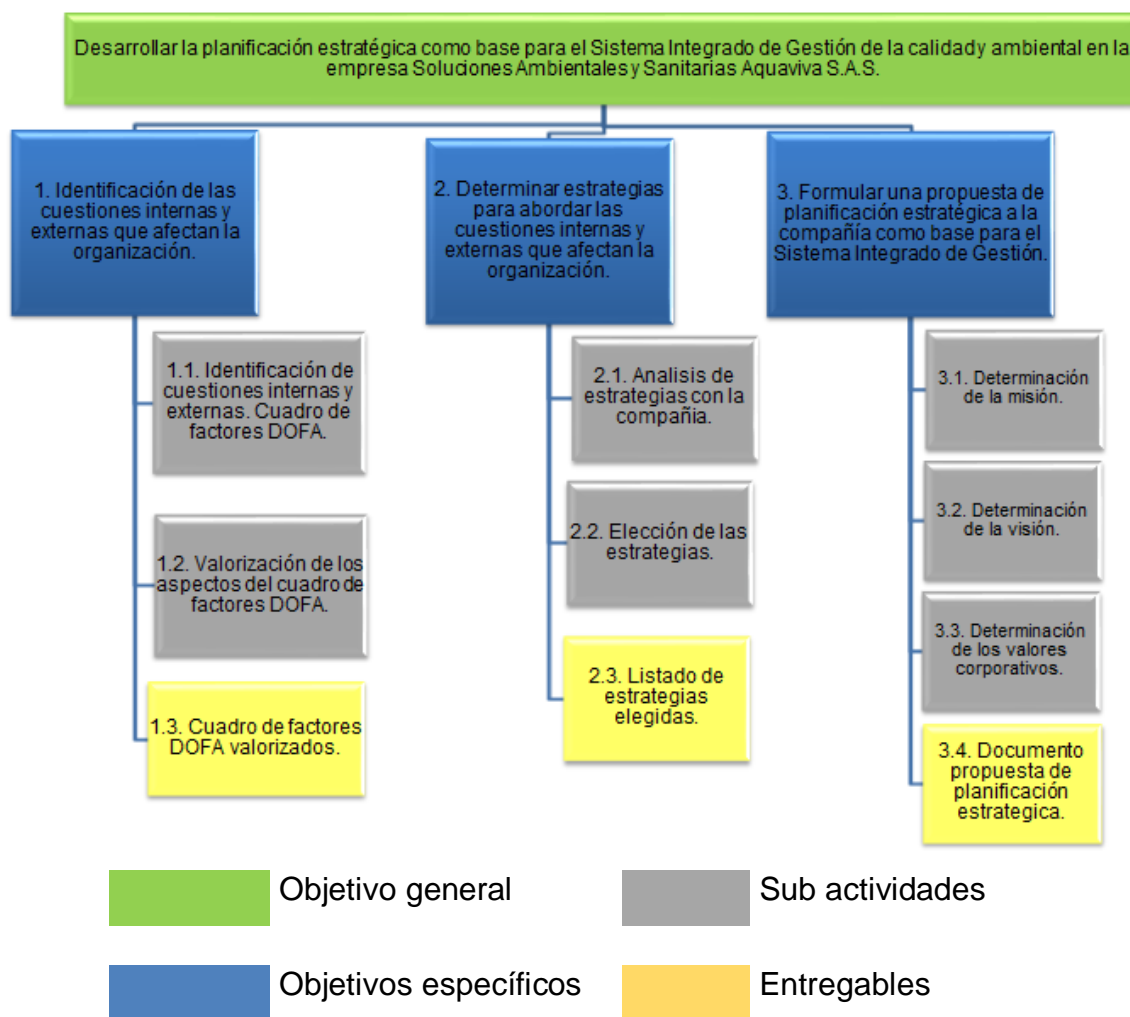


Figura 4. Estructura desagregada de trabajo
Fuente: Elaboración propia

4. METODOLOGÍA

La metodología es una parte fundamental dentro del desarrollo del proyecto, ya que presenta una visión general del problema y como se va a abordar, mediante los métodos, técnicas y procedimientos a utilizar en el desarrollo de la investigación. Se darán a conocer detalladamente las actividades, subactividades y entregables que responderán a cada objetivo específico planteado.

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN LA ORGANIZACIÓN.

Esta identificación será sustentada en la información suministrada por los miembros de la compañía, respecto a los procesos y su funcionamiento, y el análisis que se realice de esta información, la cual será obtenida mediante una combinación de entrevistas, observación y análisis documental, lo cual permitirá identificar las cuestiones internas y externas que afectan a la compañía.

4.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS. CUADRO DE FACTORES DOFA

Para la identificación de las cuestiones internas y externas se aplicará el método del análisis DOFA, realizando un análisis del entorno de la organización identificando sus fortalezas y debilidades como parte del análisis interno y las oportunidades y amenazas como parte del análisis externo. Lo anterior se realizará basado en información que se extraerá de entrevistas a los miembros de la compañía, mediante la cual se identifique cada una de las variables respondiendo a las preguntas relacionadas en el anexo A.

Adicionalmente se realizará un análisis de los procesos y el funcionamiento de la empresa, para lo cual es necesario observar su día a día y examinar documentación que pueda brindar información valiosa para el proyecto.

Así pues, los diferentes aspectos que se vayan identificando serán consignados en la tabla que se muestra en la figura 5, la cual se encuentra en un archivo Excel.

INTERNO		EXTERNO	
	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
F1		O1	
F2		O2	
F3		O3	
F4		O4	
F5		O5	
F6		O6	
	DEBILIDADES		AMENAZAS
D1		A1	
D2		A2	
D3		A3	
D4		A4	
D5		A5	
D6		A6	

Figura 5. Cuadro de factores DOFA
Fuente: Elaboración propia

4.1.2. VALORIZACIÓN DE LOS ASPECTOS DEL CUADRO DE FACTORES DOFA

Se realizará la valorización de los aspectos identificados en el cuadro de factores DOFA, los cuales hacen referencia a las cuestiones internas y externas de la compañía. Dicha valorización se ejecutará mediante una escala numérica para cada aspecto de cada variable del DOFA, de tal forma que se determine el nivel de impacto de cada variable. Esto permitirá ampliar el sustento del porque cada aspecto es más o menos relevante que otro y determinar un balance estratégico de la compañía.

Para valorar cada aspecto se utilizará una escala de 0 a 3 como se detalla a continuación:

- 0: No impacta
- 1: Impacto débil
- 2: Impacto medio
- 3: Impacto Fuerte

Esta valoración se realizará mediante el juicio de expertos, en este caso los miembros de la compañía, lo cual será registrado en una matriz como la que se muestra a continuación:

INTERNO					EXTERNO						
	FORTALEZAS	Impacto					OPORTUNIDADES	Impacto			
		3	2	1	0			3	2	1	0
F1						O1					
F2						O2					
F3						O3					
F4						O4					
F5						O5					
F6						O6					
	DEBILIDADES	Impacto					AMENAZAS	Impacto			
		3	2	1	0			3	2	1	0
D1						A1					
D2						A2					
D3						A3					
D4						A4					
D5						A5					
D6						A6					

Figura 6. Valoración de Impactos DOFA
Fuente: Elaboración propia

Una vez se tengan los valores para cada aspecto, se calculará la moda para cada uno, lo cual permitirá obtener el valor consolidado para cada ítem, y posteriormente se sumaran verticalmente para determinar el total de cada variable (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas), y definir cuál de estas predomina en el ámbito interno y externo de la compañía.

De esta manera será posible también determinar el balance estratégico de la compañía el cual es la relación que guardan entre sí el factor de optimización y riesgo de una organización y puede beneficiar o impedir el desarrollo de estrategias competitivas (Ramírez, 2009).

El balance estratégico es:

Balance estratégico: Factor de optimización = Factor de riesgo.

De acuerdo con Ramírez (2009) el factor de optimización determina la posición favorable de la compañía respecto a sus activos competitivos y los escenarios que potencialmente pueden generar un beneficio importante para obtener ventajas competitivas a futuro.

Por el contrario el factor de riesgo muestra un pasivo competitivo y las condiciones que limitan el desarrollo futuro para una organización.

- $F + O =$ Factor de optimización
- $D + A =$ Factor de riesgo

El balance estratégico ideal no es del 50% y 50% entre el factor de optimización y el factor de riesgo, sino que, el primero debe superar en cierto margen al segundo en busca de la mejor condición para operar.

Teniendo como base lo anterior será posible plasmar un informe de análisis de las cuestiones internas y externas identificadas y el estado de la compañía actualmente.

4.1.3. CUADRO DE FACTORES DOFA VALORIZADOS

El cuadro de factores DOFA en el cual se muestren las cuestiones internas y externas, con su respectivo valor de impacto sobre la compañía será el primer entregable. Este permitirá lograr un análisis mucho más fácil del entorno de la compañía, al tiempo que será posible ir identificando acciones para aplicar en cada uno de los escenarios, para lograr desarrollar estrategias que contrarresten las debilidades y amenazas, y afiancen las fortalezas y oportunidades.

4.2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN A LA ORGANIZACIÓN

La determinación de las estrategias para abordar las cuestiones internas y externas es con las cuales se espera atacar las amenazas y debilidades y afianzar las fortalezas y oportunidades, de tal forma que se le dé un mejor rumbo a la compañía en su proceso de crecimiento y fortalecimiento en el mercado. Estas estrategias se generaran mediante lluvia de ideas con base en el análisis CAME y DOFA de la compañía.

4.2.1. ANALISIS DE ESTRATEGIAS CON LA COMPAÑÍA

El análisis de las estrategias se realizará basado en la información obtenida de la matriz DOFA y el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar), ejecutando a su vez una lluvia de ideas, donde se propongan estrategias mediante las cuales se podrá identificar como corregir las debilidades, explorar o explotar las oportunidades, mantener las fortalezas y afrontar las amenazas, para así lograr el fortalecimiento de la compañía y construcción de un plan estratégico sólido.

A su vez para llevar a cabo lo mencionado anteriormente, será necesario identificar las cuatro alternativas conceptualmente distintas definidas por el cruce de las variables internas y externas, para la definición de las estrategias:

FO (Ofensivas): Estrategias para maximizar las fortalezas y oportunidades.

DO (Reorientación): Estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades

FA (Defensiva): Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.

DA (Supervivencia): Estrategias para minimizar las debilidades y amenazas.

En la figura 7 es posible identificar la matriz DOFA para realizar el cruce de las variables internas y externas para generar o formular estrategias, las cuales serán consignadas en esta matriz que se encuentra en archivo Excel.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORUNIDADES	FO Estrategias para maximizar F y O	DO Estrategias para minimizar D y maximizar O
AMENAZAS	FA Estrategias para maximizar F y minimizar A	DA Estrategias para minimizar D y A

Figura 7. Matriz DOFA para formular estrategias
Fuente: Elaboración propia

4.2.2. ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

La elección de las estrategias se realizará en conjunto con la compañía, valorizando impactos de las estrategias FO-DO-FA-DA, cuantificando cada cuadrante para priorizar las estrategias que formarán parte de la Planificación Estratégica, de tal forma que se logre tener un consenso de cómo serán llevadas a cabo teniendo en cuenta el cuadrante en el cual se encuentra la compañía para definir si las estrategias a utilizar serán, ofensivas, de reorientación, defensivas o de supervivencia.

El cruce de los aspectos se realizará multiplicando entre si sus valores, es decir, por ejemplo, el valor asignado para el aspecto F1 (Fortaleza 1) se multiplicará por el valor asignado para el aspecto O1 (Oportunidad 1), y así sucesivamente con todos los aspectos de las 4 variables para obtener los valores de los cruces, FO, DO, FA, DA, los cuales van desde 0 hasta 9 y su resultado quedará consignado en la tabla mostrada en la figura 8.

Así pues, el mayor valor será el que represente mayor prioridad en la elección de las estrategias, así como aquellas que resulten en abordar los aspectos legales, reglamentarios y obligatorios que debe cumplir la empresa.

De igual forma el resultado final para cada cuadrante será la suma de todos los valores asignados para cada estrategia, en donde el que obtenga el mayor resultado, definirá el tipo de estrategias que debería priorizar la compañía.

		VARIABLES INTERNAS																							
		FORTALEZAS						DEBILIDADES																	
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6												
VARIABLES EXTERNAS	OPORTUNIDADES	1																							
		2																							
		3																							
		4																							
		5																							
		6																							
							0							0											
	AMENAZAS	1																							
		2																							
		3																							
		4																							
		5																							
6																									
						0							0												

Figura 8. Matriz DOFA para definición de estrategias
Fuente: Elaboración propia

4.2.3. LISTADO DE ESTRATEGIAS ELEGIDAS

Como resultado del análisis de los expertos de la empresa, se generó el listado de las estrategias, priorizándolas de acuerdo con su valoración, aspectos legales y consideraciones de viabilidad y recursos con los que cuenta la empresa para poderlas llevar a cabo.

4.3. FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA A LA COMPAÑÍA COMO BASE PARA EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION

La propuesta de planificación estratégica para la compañía, es el eje central del presente proyecto. Por medio de esta propuesta se entregará mayor

organización a la compañía y contará con bases sólidas para aprovechar su ventaja competitiva y fortalecerse en el mercado con la implementación de sus estrategias.

4.3.1. DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN

Teniendo en cuenta todo el análisis previo realizado, y el objetivo que debe tener una misión para una compañía, en conjunto con la representante legal de la empresa se trabajará en la construcción de la misión de la empresa, mediante una lluvia de ideas, respondiendo siempre a preguntas sobre la empresa como, ¿A quién satisface?, ¿Qué satisface?, y ¿Cómo satisface las necesidades de los clientes?

4.3.2. DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN

Al igual que la misión, la visión se alimentará del análisis previo realizado a la empresa y el conocimiento que se tenga de esta para la construcción de la visión, contando siempre con el apoyo y aprobación de la empresa, con quienes se trabajará en conjunto para su definición. Se aplicará una lluvia de ideas, que genere propuestas para establecer la visión.

4.3.3. DETERMINACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos al igual que con la misión y visión serán definidos en conjunto con la compañía, explorando diferentes opciones generadas mediante una lluvia de ideas y seleccionando la que mejor se ajuste a la organización.

4.3.4. DOCUMENTO PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

La propuesta de la planificación estratégica será definida una vez se cuente con todos los aspectos relacionados anteriormente, de tal forma que se tenga definido el que hacer y camino a seguir por la compañía para cumplir los objetivos y metas propuestas. Todo esto quedará consignado en un documento propuesta que será entregado a la compañía y que podrán aplicar sin inconvenientes, al tener pleno conocimiento del proceso utilizado para llegar a él.

5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

De acuerdo con Torres, Paz y Salazar (2015), una investigación es científicamente válida al estar sustentada en información verificable, la cual responda a lo que se pretende demostrar, razón más que suficiente para que sea imprescindible llevar a cabo un proceso de recolección de datos planificado y con objetivos claros para obtener la información requerida.

En este orden de ideas, las técnicas de recopilación de datos son instrumentos utilizados para reunir y medir información de forma organizada y con un objetivo específico (Caro, 21/01/2021). Cada técnica utilizada permite recopilar información de diferente índole, por lo cual, es importante tener claras sus características y objetivos, de tal forma que sea posible elegir la que mejor se ajuste para la obtención de la información que se requiere.

Según Caro (21/01/2021) entre las técnicas de recolección de datos, se encuentran las entrevistas, las encuestas, la observación, los grupos focales, la revisión documental, la etnografía y la técnica Delphi.

Para efectos del presente proyecto, se hará uso de técnicas como las entrevistas, la observación, la revisión documental y la lluvia de ideas o Brainstorming, las cuales serán de gran ayuda para el desarrollo de las actividades planteadas.

Así pues, la entrevista es, definida como una conversación bien planificada, en la cual se plantean preguntas o temas de debate a una o varias personas con la finalidad de obtener la información requerida. Esta puede llevarse a cabo personalmente, por teléfono o de manera virtual (Caro, 21/01/2021).

De igual forma, mediante la observación es posible detallar el desarrollo del fenómeno que se está estudiando o que se quiere analizar, obteniendo información cualitativa o cuantitativa.

La información documental, es por medio de la cual se examinan datos de documentos ya existentes, tales como bases de datos, actas, informes, registros de asistencia, etc. Para esta técnica es importante e imprescindible la habilidad para encontrar, seleccionar y analizar la información disponible.

Finalmente, se tiene la lluvia de ideas o brainstorming la cual es una herramienta que estimula la creatividad dentro de un grupo de trabajo para identificar soluciones a situaciones concretas. Las reuniones en las cuales se ejecuta el brainstorming están caracterizadas por un ambiente más relajado, ya que el objetivo es que las ideas fluyan, sin generar críticas destructivas ni comentarios negativos.

En este orden de ideas, para llevar a cabo las actividades del proyecto y obtener la información requerida se llevara a cabo en primera instancia una entrevista con la representante legal de la compañía y demás miembros de la misma, se observaran los procesos de trabajo y se realizará revisión de los documentos disponibles que brinden información relevante para el proyecto, además de la ejecución de lluvias de ideas, que alimenten el proceso y la obtención de propuestas como resultado para el proyecto.

6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Según Sabino (1992) un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para aproximarse a los fenómenos y extraer información. Dentro de cada instrumento se pueden

distinguir dos aspectos diferentes: forma y contenido. La forma del instrumento hace mención al tipo de aproximación que se establece con lo empírico, es decir las técnicas utilizadas, y el contenido queda expresado en la especificación de los datos o información que se requiere, lo cual se concreta, mediante preguntas, puntos a observar, elementos a registrar, etc.

En este sentido, el instrumento sintetiza toda la labor previa de la investigación, resumiendo aportes teóricos y todo lo expresado con lo empírico del estudio, resumiendo el diseño para el trabajo.

El instrumento es el medio material que se emplea para recoger y almacenar la información, como por ejemplo fichas, formatos de cuestionario, guías de entrevista, escalas de actitudes u opinión (de Aguiar, 2016).

En el desarrollo de este proyecto, se considerará al cuestionario y los libros de Excel como principales instrumentos de recolección de datos, en las entrevistas y reuniones que se lleven a cabo.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL PROYECTO

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL PROYECTO

A continuación se presenta el último capítulo del proyecto, en el cual se dan a conocer los resultados obtenidos en la investigación, por medio de los cuales se muestran las cuestiones internas y externas identificadas que afectan la organización, y las estrategias para afrontarlas, lo cual servirá de base para la construcción de la planificación estratégica definiendo la misión, la visión y los valores corporativos, para presentar una propuesta sólida de planificación estratégica.

1. IDENTIFICACIÓN DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN LA ORGANIZACIÓN

Como primer objetivo específico, se encuentra la identificación de las cuestiones internas y externas que afectan la organización considerando las fortalezas, debilidades, amenazas y debilidades, mediante el análisis DOFA.

1.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS. CUADRO DE FACTORES DOFA

La identificación de las cuestiones internas y externas fue llevada a cabo mediante una combinación de entrevista con la representante legal de la compañía, y lluvia de ideas en la cual de acuerdo al conocimiento obtenido de la empresa se ponían sobre la mesa las posibles fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales fueron registradas en el cuadro de factores DOFA como se muestra a continuación.

INTERNO		EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Experiencia del personal a nivel profesional en ejecución de proyectos y aspectos legales en materia ambiental.	O1	Exigencias de la corporación ambiental para el cumplimiento normativo a toda actividad u obra que genere impacto sobre el medio ambiente, lo cual genera mayores requerimientos de servicios en materia ambiental.
F2	Reconocimiento de la empresa a nivel regional por la calidad de los servicios ofrecidos y su efectividad para la resolución de conflictos relacionados con normativa ambiental.	O2	Cambio de la normativa a nivel nacional exigiendo mayor cumplimiento en materia ambiental a todo proyecto, obra o actividad que genere impacto al medio ambiente.
F3	Éxito de la compañía en los proyectos ejecutados cumpliendo con los requisitos de los clientes y de las normas en materia ambiental.	O3	Nuevos proyectos a nivel regional, lo cual genera oportunidad de competir para llevarlos a cabo y ampliar las oportunidades de negocio de la empresa.
F4	Alto grado de conocimiento del ambito de trabajo, permitiendo llevar a cabo sus actividades con mayor rapidez y eficiencia ante la autoridad ambiental.	O4	Acreditar ante el IDEAM los equipos y procedimientos lo cual puede generar ampliación de la demanda, y exclusividad para contratar.
F5	Aporte de servicio tecnico accesible en materia de costo, para empresas y personas que se encuentran creando nuevos emprendimientos u oportunidades de negocio.	O5	Reorganización ambiental del municipio, lo cual genera necesidad de tramitar permisos ambientales para las entidades, y mayor demanda de servicios para la empresa.
F6	Ofrecimiento de servicios de bajo costo en comparación con la competencia existente en el mercado.	O6	Oportunidad de competir a nivel estatal por contratos, para mejorar el prestigio, experiencia e ingresos de la compañía.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Carencia de una sede fisica u oficina de la empresa fija, que facilite la ubicación por parte de los clientes.	A1	Gran cantidad de competidores en el mercado a nivel regional, los cuales ofrecen los mismos servicios.
D2	Carencia de equipos suficientes para monitoreos y demas servicios ambientales.	A2	Posibilidad de sufrir accidentes laborales en campo, debido a las condiciones agrestes de las zonas en las cuales se realizan los monitoreos ambientales.
D3	Carencia de acreditación de los equipos para los servicios ambientales ante la autoridad ambiental.	A3	Lejanía de los proveedores (Laboratorios), los cuales se encuentran todos en las ciudades principales de Colombia.
D4	Falta de personal tecnico idoneo cuando crece la demanda de los servicios ofrecidos.	A4	Retrazo en el transporte de muestras de campo, cuando es ejecutado por parte del cliente.
D5	El alto volumen de trabajo y el poco personal disponible y capacitado dentro de la empresa, hace que no sea posible responder a todas las solicitudes de servicios ambientales, lo que genera perdida de clientes.	A5	Condiciones de campo adversas, las cuales pueden generar daño o perdidas de los equipos utilizados en los monitoreos ambientales.
D6	Carencia de capital para adquirir equipos y acreditación de los mismos, lo cual permita mejorar la calidad y eficiencia de los trabajos.	A6	Mayor capacidad de capital para contratación y adquisición de equipos por parte de los competidores.

Figura 9. Cuadro de factores DOFA identificación de cuestiones internas y externas

Fuente: Elaboración propia

1.2. VALORIZACIÓN DE LOS ASPECTOS DEL CUADRO DE FACTORES DOFA

Para la valorización de los aspectos identificados en el cuadro de factores DOFA se tuvo en cuenta el juicio de los miembros de la compañía, para finalmente obtener un valor consolidado para cada aspecto, producto del cálculo de la moda estadística, como se detalla a continuación.

INTERNO					EXTERNO									
FORTALEZAS					OPORTUNIDADES									
					Impacto									
					3	2	1	0						
F1	Experiencia del personal a nivel profesional en ejecución de proyectos y aspectos legales en materia ambiental.	X							O1	Exigencias de la corporación ambiental para el cumplimiento normativo a toda actividad u obra que genere impacto sobre el medio ambiente, lo cual genera mayores requerimientos de servicios en materia ambiental.	X			
F2	Reconocimiento de la empresa a nivel regional por la calidad de los servicios ofrecidos y su efectividad para la resolución de conflictos relacionados con normativa ambiental.		X						O2	Cambio de la normativa a nivel nacional exigiendo mayor cumplimiento en materia ambiental a todo proyecto, obra o actividad que genere impacto al medio ambiente.		X		
F3	Éxito de la compañía en los proyectos ejecutados cumpliendo con los requisitos de los clientes y de las normas en materia ambiental.	X							O3	Nuevos proyectos a nivel regional, lo cual genera oportunidad de competir para llevarlos a cabo y ampliar las oportunidades de negocio de la empresa.			X	
F4	Alto grado de conocimiento del ambito de trabajo, permitiendo llevar a cabo sus actividades con mayor rapidez y eficiencia ante la autoridad ambiental.	X							O4	Acreditar ante el IDEAM los equipos y procedimientos lo cual puede generar ampliación de la demanda, y exclusividad para contratar.			X	
F5	Aporte de servicio tecnico accesible en materia de costo, para empresas y personas que se encuentran creando nuevos emprendimientos u oportunidades de negocio.			X					O5	Reorganización ambiental del municipio, lo cual genera necesidad de tramitar permisos ambientales para las entidades, y mayor demanda de servicios para la empresa.			X	
F6	Ofrecimiento de servicios de bajo costo en comparación con la competencia existente en el mercado.	X							O6	Oportunidad de competir a nivel estatal por contratos, para mejorar el prestigio, experiencia e ingresos de la compañía.	X			
DEBILIDADES					AMENAZAS									
					Impacto									
					3	2	1	0						
D1	Carencia de una sede fisica u oficina de la empresa fija, que facilite la ubicación por parte de los clientes.		X						A1	Gran cantidad de competidores en el mercado a nivel regional, los cuales ofrecen los mismos servicios.		X		
D2	Carencia de equipos suficientes para monitoreos y demas servicios ambientales.	X							A2	Posibilidad de sufrir accidentes laborales en campo, debido a las condiciones agrestes de las zonas en las cuales se realizan los monitoreos ambientales.	X			
D3	Carencia de acreditación de los equipos para los servicios ambientales ante la autoridad ambiental.			X					A3	Lejanía de los proveedores (Laboratorios), los cuales se encuentran todos en las ciudades principales de Colombia.		X		
D4	Falta de personal tecnico idoneo cuando crece la demanda de los servicios ofrecidos.			X					A4	Retrazo en el transporte de muestras de campo, cuando es ejecutado por parte del cliente.		X		
D5	El alto volumen de trabajo y el poco personal disponible y capacitado dentro de la empresa, hace que no sea posible responder a todas las solicitudes de servicios ambientales, lo que genera perdida de clientes.		X						A5	Condiciones de campo adversas, las cuales pueden generar daño o perdidas de los equipos utilizados en los monitoreos ambientales.	X			
D6	Carencia de capital para adquirir equipos y acreditación de los mismos, lo cual permita mejorar la calidad y eficiencia de los trabajos.	X							A6	Mayor capacidad de capital para contratación y adquisición de equipos por parte de los competidores.	X			

Figura 10. Matriz de Impactos DOFA
Fuente: Elaboración propia

Al realizar la suma de todos los valores para cada variable se obtienen los valores de la tabla 1, con su correspondencia en porcentaje

Tabla 1.
Valorización de impactos matriz DOFA.

Aspecto	Puntaje	Porcentaje
Fortalezas	15	29%
Debilidades	11	21%
Oportunidades	11	21%
Amenazas	15	29%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia.

En este orden de ideas, se observa que para las cuestiones internas hay prevalencia de las fortalezas y para las cuestiones externas hay prevalencia de las amenazas, obteniendo cada uno un puntaje de 15, que representa el 29% sobre el total de los aspectos considerados.

Así pues, es posible calcular el factor de optimización y el factor de riesgo para obtener el balance estratégico.

Factor de optimización: $F + O = 15 + 11 = 26$

Factor de riesgo: $D + A = 11 + 15 = 26$

Balance estratégico: Factor de optimización = Factor de riesgo: $26 = 26$

Así pues, es posible evidenciar que el factor de optimización y riesgo para la compañía se encuentran con un porcentaje igual de 50%, es decir que, así como se evidencian aspectos que significan ventaja competitiva para la compañía, también se registran aspectos que pueden limitar el desarrollo de la empresa, y cualquier mal manejo, o mala toma de decisiones o implementación de estrategias erróneas, puede representar un decaimiento en la empresa que genere pérdida de las oportunidades evidenciadas y debilitamiento de las fortalezas.

En este orden de ideas, fue preciso considerar dentro del análisis otro criterio, en el cual se identifica el cuadrante cuya suma de los valores de cada impacto fue mayor, para poder priorizar estrategias, lo cual será detallado en el apartado 2.1 análisis de estrategias con la compañía.

1.3. CUADRO DE FACTORES DOFA VALORIZADOS

El cuadro de factores DOFA se muestra en la figura 10, en el cual se evidencia el resultado de la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, y el valor que se le dio a cada aspecto mediante el juicio de los expertos de la empresa, es decir los miembros de la compañía, quienes de acuerdo con su experiencia y el conocimiento de la

organización asignaron los valores registrados en la figura 10 para cada aspecto.

Mediante la tabla 1 fue posible determinar que para las cuestiones internas prevalecen las fortalezas, mientras que para las cuestiones externas prevalecen las amenazas que se ciernen sobre la compañía, ambos aspectos con el mismo puntaje de 15, lo cual significa que influyen en la misma medida sobre la empresa, lo cual indica que es necesario trabajar principalmente sobre estos dos aspectos, aprovechando las fortalezas para mitigar las amenazas.

Con los valores de la tabla 1 también fue posible determinar el balance estratégico de la compañía, lo cual arrojó una paridad del 50% tanto para el factor de optimización, como para el factor de riesgo, dejando abiertas las posibilidades de la empresa tanto para ganar ventaja competitiva como para perderla.

Dado lo anterior, es necesario realizar un trabajo de análisis de estrategias determinando cuáles serán las principales a implementar de acuerdo con las calificaciones obtenidas para cada aspecto, y teniendo en cuenta que el cruce de fortalezas y amenazas se presenta como el que mayor influencia genera sobre la compañía.

2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN A LA ORGANIZACIÓN

La determinación de las estrategias fue llevada a cabo en conjunto con los miembros de la compañía, realizando el cruce respectivo de los aspectos que obtuvieron mayor puntaje (3) en la matriz de impactos DOFA, para definir estas como las estrategias principales.

2.1. ANALISIS DE ESTRATEGIAS CON LA COMPAÑÍA

En primer lugar fue necesario identificar las cuatro alternativas de estrategias, valorizándolas de acuerdo con el puntaje establecido previamente para cada aspecto de la matriz, de tal forma que se pudiera verificar cual era la más predominante.

En la tabla 2 se muestran los resultados para cada tipo de estrategia, siendo la más predominante, las estrategias defensivas, producto de la suma de los puntajes obtenidos por las fortalezas de la empresa, y las amenazas que se ciernen sobre ella.

Tabla 2.
Valorización de estrategias

Estrategia	Puntaje
FO: Ofensiva	26
DO: Reorientación	22
FA: Defensiva	30
DA: Supervivencia	26

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo anterior, y el cruce de los diferentes aspectos cuyo valor fue mayor, es decir 3 y su producto dio como resultado 9, se les dio prioridad para la generación de estrategias, las cuales se muestran a continuación para cada cruce de los aspectos.

		FORTALEZAS	
		F1	Experiencia del personal a nivel profesional en ejecución de proyectos y aspectos legales en materia ambiental.
		F2	Reconocimiento de la empresa a nivel regional por la calidad de los servicios ofrecidos y su efectividad para la resolución de conflictos relacionados con normativa ambiental.
		F3	Éxito de la compañía en los proyectos ejecutados cumpliendo con los requisitos de los clientes y de las normas en materia ambiental.
		F4	Alto grado de conocimiento del ambito de trabajo, permitiendo llevar a cabo sus actividades con mayor rapidez y eficiencia ante la autoridad ambiental.
		F5	Aporte de servicio tecnico accesible en materia de costo, para empresas y personas que se encuentran creando nuevos emprendimientos u oportunidades de negocio.
		F6	Ofrecimiento de servicios de bajo costo en comparación con la competencia existente en el mercado.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO (OFENSIVA)	
O1	Exigencias de la corporación ambiental para el cumplimiento normativo a toda actividad u obra que genere impacto sobre el medio ambiente, lo cual genera mayores requerimientos de servicios en materia ambiental.	F1O1:	Conseguir mayor categoría en el cumplimiento de las normas en materia ambiental para resolver los problemas de los clientes mas eficazmente.
O2	Cambio de la normativa a nivel nacional exigiendo mayor cumplimiento en materia ambiental a todo proyecto, obra o actividad que genere impacto al medio ambiente.	F1O6:	Promocionar la experiencia del personal de la empresa en la ejecución de proyectos y dominio de aspectos legales en materia ambiental para ganar licitaciones de contratación estatal.
O3	Nuevos proyectos a nivel regional, lo cual genera oportunidad de competir para llevarlos a cabo y ampliar las oportunidades de negocio de la empresa.	F3O1:	Generar una base de datos de la empresa, con todos los proyectos ejecutados de tal forma que el personal pueda acceder a ellos y tomarlos como base para proyectos y servicios similares y optimizar tiempos para los clientes y para los tramites ante la corporación ambiental.
O4	Acreditar ante el IDEAM los equipos y procedimientos lo cual puede generar ampliación de la demanda, y exclusividad para contratar.	F3O6:	Promocionar la experiencia del personal de la empresa y el éxito en los proyectos al cumplir los requisitos de los clientes y legales en materia ambiental para ganar contratos con entidades gubernamentales.
O5	Reorganización ambiental del municipio, lo cual genera necesidad de tramitar permisos ambientales para las entidades, y mayor demanda de servicios para la empresa.	F4O1:	Diseñar procedimientos para garantizar la rapidez en la ejecución de las actividades operativas y administrativas, para responder con agilidad y calidad ante los clientes.
O6	Oportunidad de competir a nivel estatal por contratos, para mejorar el prestigio, experiencia e ingresos de la compañía.	F4O6:	Optimizar la planeación de los proyectos con base en el conocimiento del ambito de trabajo para aumentar las posibilidades de ganar proyectos estatales y aumentar el flujo de caja de la compañía.
		F6O1:	Promocionar los servicios de bajo costo dando cumplimiento a los requisitos legales e impactar el mercado de los pequeños empresarios, quienes cuentan con menos capital para pagar por servicios ambientales.
		F6O6:	Diseñar propuestas que puedan ganar contratos desde el nivel economico y de experiencia.

Figura 11. Estrategias FO (Ofensivas)

Fuente: Elaboración propia

FORTALEZAS	
F1	Experiencia del personal a nivel profesional en ejecución de proyectos y aspectos legales en materia ambiental.
F2	Reconocimiento de la empresa a nivel regional por la calidad de los servicios ofrecidos y su efectividad para la resolución de conflictos relacionados con normativa ambiental.
F3	Éxito de la compañía en los proyectos ejecutados cumpliendo con los requisitos de los clientes y de las normas en materia ambiental.
F4	Alto grado de conocimiento del ambito de trabajo, permitiendo llevar a cabo sus actividades con mayor rapidez y eficiencia ante la autoridad ambiental.
F5	Aporte de servicio tecnico accesible en materia de costo, para empresas y personas que se encuentran creando nuevos emprendimientos u oportunidades de negocio.
F6	Ofrecimiento de servicios de bajo costo en comparación con la competencia existente en el mercado.

AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVA)	
A1	Gran cantidad de competidores en el mercado a nivel regional, los cuales ofrecen los mismos servicios.	F1A2:	Diseñar procedimientos de trabajo en campo para mitigar accidentes.
A2	Posibilidad de sufrir accidentes laborales en campo, debido a las condiciones agrestes de las zonas en las cuales se realizan los monitoreos ambientales.	F1A5:	Diseñar procedimientos de trabajo para el manejo de equipos en campo.
A3	Lejanía de los proveedores (Laboratorios), los cuales se encuentran todos en las ciudades principales de Colombia.	F1A6:	Identificar e implementar nuevas alternativas de negocio que generen un mayor crecimiento y aporte presupuestal a la empresa.
A4	Retrazo en el transporte de muestras de campo, cuando es ejecutado por parte del cliente.	F3A2:	Capacitar al personal continuamente en procedimientos seguros en la ejecución de los trabajos en campo para evitar accidentes laborales.
A5	Condiciones de campo adversas, las cuales pueden generar daño o pérdidas de los equipos utilizados en los monitoreos ambientales.	F3A5:	Capacitar continuamente al personal para permanecer actualizados en aspectos normativos, de manejo de equipos y procesos de trabajo en campo.
A6	Mayor capacidad de capital para contratación y adquisición de equipos por parte de los competidores.	F3A6:	Promocionar la compañía realizando énfasis en la experiencia, el éxito y los bajos costos de los servicios.
		F4A2:	Diseñar procedimientos en los cuales se implemente la ejecución de un reconocimiento de las zonas de trabajo con personas nativas de los lugares para aumentar la seguridad del personal de la compañía.
		F4A5:	Identificar los elementos a utilizar para proteger los equipos en cada ambiente de trabajo de la zona, mediante procedimientos establecidos por la compañía con base en recomendaciones de los proveedores de equipos.
		F4A6:	Ofrecer capacitaciones y entrenamiento como un nuevo servicio que capte mayor numero de clientes para aumentar el flujo de caja de la empresa.
		F6A2:	Generar servicios de bajo costo, cuya ejecución no limite el uso de los elementos de protección personal y se garantice la seguridad del personal.
		F6A5:	Generar una gama de servicios que permitan competir en todos los niveles del mercado y que se encuentre al alcance de las posibilidades del cliente.
		F6A6:	Promocionar la compañía realizando énfasis en la experiencia, el éxito y los bajos costos de los servicios.

Figura 12. Estrategias FA (Defensivas)
Fuente: Elaboración propia

OPORTUNIDADES		DEBILIDADES	
O1	Exigencias de la corporación ambiental para el cumplimiento normativo a toda actividad u obra que genere impacto sobre el medio ambiente, lo cual genera mayores requerimientos de servicios en materia ambiental.	D1	Carencia de una sede física u oficina de la empresa fija, que facilite la ubicación por parte de los clientes.
O2	Cambio de la normativa a nivel nacional exigiendo mayor cumplimiento en materia ambiental a todo proyecto, obra o actividad que genere impacto al medio ambiente.	D2	Carencia de equipos suficientes para monitoreos y demás servicios ambientales.
O3	Nuevos proyectos a nivel regional, lo cual genera oportunidad de competir para llevarlos a cabo y ampliar las oportunidades de negocio de la empresa.	D3	Carencia de acreditación de los equipos para los servicios ambientales ante la autoridad ambiental.
O4	Acreditar ante el IDEAM los equipos y procedimientos lo cual puede generar ampliación de la demanda, y exclusividad para contratar.	D4	Falta de personal técnico idóneo cuando crece la demanda de los servicios ofrecidos.
O5	Reorganización ambiental del municipio, lo cual genera necesidad de tramitar permisos ambientales para las entidades, y mayor demanda de servicios para la empresa.	D5	El alto volumen de trabajo y el poco personal disponible y capacitado dentro de la empresa, hace que no sea posible responder a todas las solicitudes de servicios ambientales, lo que genera pérdida de clientes.
O6	Oportunidad de competir a nivel estatal por contratos, para mejorar el prestigio, experiencia e ingresos de la compañía.	D6	Carencia de capital para adquirir equipos y acreditación de los mismos, lo cual permita mejorar la calidad y eficiencia de los trabajos.
		ESTRATEGIAS DO (REORIENTACION)	
		D2O1: Promover la adquisición de equipos y nuevas tecnologías que permitan optimizar el trabajo de la compañía a nivel operativo y administrativo.	
		D2O6: Adquirir equipos evaluando la viabilidad financiera de adquirirlos dependiendo del alcance de la licitación, y si esta generará la retribución necesaria para cubrir los costos.	

Figura 13. Estrategias DO (Reorientación)
Fuente: Elaboración propia

DEBILIDADES	
D1	Carencia de una sede física u oficina de la empresa fija, que facilite la ubicación por parte de los clientes.
D2	Carencia de equipos suficientes para monitoreos y demás servicios ambientales.
D3	Carencia de acreditación de los equipos para los servicios ambientales ante la autoridad ambiental.
D4	Falta de personal técnico idóneo cuando crece la demanda de los servicios ofrecidos.
D5	El alto volumen de trabajo y el poco personal disponible y capacitado dentro de la empresa, hace que no sea posible responder a todas las solicitudes de servicios ambientales, lo que genera pérdida de clientes.
D6	Carencia de capital para adquirir equipos y acreditación de los mismos, lo cual permita mejorar la calidad y eficiencia de los trabajos.

AMENAZAS	
A1	Gran cantidad de competidores en el mercado a nivel regional, los cuales ofrecen los mismos servicios.
A2	Posibilidad de sufrir accidentes laborales en campo, debido a las condiciones agresivas de las zonas en las cuales se realizan los monitoreos ambientales.
A3	Lejanía de los proveedores (Laboratorios), los cuales se encuentran todos en las ciudades principales de Colombia.
A4	Retrazo en el transporte de muestras de campo, cuando es ejecutado por parte del cliente.
A5	Condiciones de campo adversas, las cuales pueden generar daño o pérdidas de los equipos utilizados en los monitoreos ambientales.
A6	Mayor capacidad de capital para contratación y adquisición de equipos por parte de los competidores.

ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)	
D2A2:	Trabajar con los equipos disponibles sin arriesgar el personal en campo ejecutando actividades para las cuales no se cuente con los elementos requeridos.
D2A5:	Capacitar en manejo de los equipos disponibles y su protección en campo con base en recomendaciones de los proveedores de equipos y la experiencia del personal.
D2A6:	Optimizar el manejo de los equipos disponibles para lograr dar cumplimiento a las exigencias de los clientes, cumplir con los proyectos y contratos y ganar flujo de caja que permita aumentar las posibilidades de contratación y adquisición de nuevos equipos.

Figura 14. Estrategias DA (Supervivencia)

Fuente: Elaboración propia

2.2. ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Al realizar el producto del cruce de cada aspecto FO, DO, FA, DA, se obtuvieron los resultados consignados en la figura 15.

		VARIABLES INTERNAS												
		FORTALEZAS						DEBILIDADES						
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
VARIABLES EXTERNAS	OPORTUNIDADES	1	9	6	9	9	3	9	6	9	3	3	6	6
		2	6	4	6	6	2	6	4	6	2	2	4	4
		3	3	2	3	3	1	3	2	3	1	1	2	2
		4	3	2	3	3	1	3	2	3	1	1	2	2
		5	3	2	3	3	1	3	2	3	1	1	2	2
		6	9	6	9	9	3	9	6	9	3	3	6	6
	AMENAZAS	165						121						
		1	6	4	6	6	2	6	4	6	2	2	4	4
		2	9	6	9	9	3	9	6	9	3	3	6	6
		3	6	4	6	6	2	6	4	6	2	2	4	4
		4	6	4	6	6	2	6	4	6	2	2	4	4
		5	9	6	9	9	3	9	6	9	3	3	6	6
6	9	6	9	9	3	9	6	9	3	3	6	6		
225						165								

Figura 15. Matriz DOFA con estrategias cuantificadas
Fuente: Elaboración propia

La suma de todos los valores para cada cuadrante arrojó los siguientes resultados:

Tabla 3.
Valorización cruce de aspectos para definición de estrategias

ESTRATEGIA	PUNTAJE
FO: OFENSIVA	165
DO: REORIENTACION	121
FA: DEFENSIVA	225
DA: SUPERVIVENCIA	165

Fuente: Elaboración propia.

En este orden de ideas, se reafirma que las estrategias que prevalecen para la compañía son las defensivas, producto del cruce de fortalezas y amenazas. No obstante para la elección de las estrategias a nivel global de la compañía se tuvo en cuenta el cruce de los diferentes aspectos cuyo producto dio como

resultado 9, para darles prioridad como estrategias a implementar por la compañía.

2.3. LISTADO DE ESTRATEGIAS ELEGIDAS

Las estrategias elegidas se centraron en las que obtuvieron el mayor resultado al realizar la multiplicación del valor del impacto de cada aspecto es decir, las que se resaltan en color rojo en la siguiente imagen.

		VARIABLES INTERNAS												
		FORTALEZAS						DEBILIDADES						
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
VARIABLES EXTERNAS	OPORTUNIDADES	1	9	6	9	9	3	9	6	9	3	3	6	6
		2	6	4	6	6	2	6	4	6	2	2	4	4
		3	3	2	3	3	1	3	2	3	1	1	2	2
		4	3	2	3	3	1	3	2	3	1	1	2	2
		5	3	2	3	3	1	3	2	3	1	1	2	2
		6	9	6	9	9	3	9	6	9	3	3	6	6
			165						121					
	AMENAZAS	1	6	4	6	6	2	6	4	6	2	2	4	4
		2	9	6	9	9	3	9	6	9	3	3	6	6
		3	6	4	6	6	2	6	4	6	2	2	4	4
		4	6	4	6	6	2	6	4	6	2	2	4	4
		5	9	6	9	9	3	9	6	9	3	3	6	6
6		9	6	9	9	3	9	6	9	3	3	6	6	
		225						165						

Figura 16. Matriz DOFA con estrategias cuantificadas
Fuente: Elaboración propia

Lo anterior se traduce en el siguiente listado de estrategias que fueron finalmente elegidas:

Cuadro 1
Listado de estrategias

Cruce	Estrategia	Tipo
F1O1:	F1O1: Conseguir mayor categoría en el cumplimiento de las normas en materia ambiental para resolver los problemas de los clientes más eficazmente.	Ofensiva
F1O6:	F1O6: Promocionar la experiencia del personal de la empresa en la ejecución de proyectos y dominio de aspectos legales en materia ambiental para ganar licitaciones de contratación estatal.	
F3O1:	F3O1: Generar una base de datos de la empresa, con todos los proyectos ejecutados de tal forma que el personal pueda acceder a ellos y tomarlos como base para proyectos y servicios similares y optimizar tiempos para los clientes y para los trámites ante la corporación ambiental.	
F3O6:	F3O6: Promocionar la experiencia del personal de la empresa y el éxito en los proyectos al cumplir los requisitos de los clientes y legales en materia ambiental para ganar contratos con entidades gubernamentales.	
F4O1:	F4O1: Diseñar procedimientos para garantizar la rapidez en la ejecución de las actividades operativas y administrativas, para responder con agilidad y calidad ante los clientes.	
F4O6:	F4O6: Optimizar la planeación de los proyectos con base en el conocimiento del ámbito de trabajo para aumentar las posibilidades de ganar proyectos estatales y aumentar el flujo de caja de la compañía.	
F6O1:	F6O1: Promocionar los servicios de bajo costo dando cumplimiento a los requisitos legales e impactar el mercado de los pequeños empresarios, quienes cuentan con menos capital para pagar por servicios ambientales.	
F6O6:	F6O6: Diseñar propuestas que puedan ganar contratos desde el nivel económico y de experiencia.	
F1A2:	F1A2: Diseñar procedimientos de trabajo en campo para mitigar accidentes.	
F1A5:	F1A5: Diseñar procedimientos de trabajo para el manejo de equipos en campo.	
F1A6:	F1A6: Identificar e implementar nuevas alternativas de negocio que generen un mayor crecimiento y aporte presupuestal a la empresa.	

Cuadro 1 (Cont...)

Cruce	Estrategia	Tipo
F3A2:	F3A2: Capacitar al personal continuamente en procedimientos seguros en la ejecución de los trabajos en campo para evitar accidentes laborales.	Defensiva
F3A5:	F3A5: Capacitar continuamente al personal para permanecer actualizados en aspectos normativos, de manejo de equipos y procesos de trabajo en campo.	
F3A6:	F3A6: Promocionar la compañía realizando énfasis en la experiencia, el éxito y los bajos costos de los servicios.	
F4A2:	F4A2: Diseñar procedimientos en los cuales se implemente la ejecución de un reconocimiento de las zonas de trabajo con personas nativas de los lugares para aumentar la seguridad del personal de la compañía.	
F4A5:	F4A5: Identificar los elementos a utilizar para proteger los equipos en cada ambiente de trabajo de la zona, mediante procedimientos establecidos por la compañía con base en recomendaciones de los proveedores de equipos.	
F4A6:	F4A6: Ofrecer capacitaciones y entrenamiento como un nuevo servicio que capte mayor número de clientes para aumentar el flujo de caja de la empresa.	
F6A2:	F6A2: Generar servicios de bajo costo, cuya ejecución no limite el uso de los elementos de protección personal y se garantice la seguridad del personal.	
F6A5:	F6A5: Generar una gama de servicios que permitan competir en todos los niveles del mercado y que se encuentre al alcance de las posibilidades del cliente.	
F6A6:	F6A6: Promocionar la compañía realizando énfasis en la experiencia, el éxito y los bajos costos de los servicios.	
D2O1:	D2O1: Promover la adquisición de equipos y nuevas tecnologías que permitan optimizar el trabajo de la compañía a nivel operativo y administrativo.	Reorientación
D2O6:	D2O6: Adquirir equipos evaluando la viabilidad financiera de adquirirlos dependiendo del alcance de la licitación, y si esta generará la retribución necesaria para cubrir los costos.	
D2A2:	D2A2: Trabajar con los equipos disponibles sin arriesgar el personal en campo ejecutando actividades para las cuales no se cuente con los elementos idóneos	Supervivencia

Cuadro 1 (Cont...)

Cruce	Estrategia	Tipo
D2A5:	D2A5: Capacitar en manejo de los equipos disponibles y su protección en campo con base en recomendaciones de los proveedores de equipos y la experiencia del personal.	Supervivencia
D2A6:	D2A6: Optimizar el manejo de los equipos disponibles para lograr dar cumplimiento a las exigencias de los clientes, cumplir con los proyectos y contratos y ganar flujo de caja que permita aumentar las posibilidades de contratación y adquisición de nuevos equipos.	

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la mayor cantidad de estrategias serán enfocadas en la explotación de las fortalezas para mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

3. FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA A LA COMPAÑÍA COMO BASE PARA EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION

Con los resultados de los primeros objetivos específicos se alimentó la propuesta de planificación estratégica en la cual además se definieron la misión, la visión y los valores corporativos de la empresa.

3.1. DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN

Para la determinación de la misión se trabajó en conjunto con la representante legal de la compañía, quien entregó un primer esbozo de lo que pretendía como misión para la organización:

“Dar soluciones ambientales y sanitarias integrales acordes con el desarrollo social y económico de la región”.

Teniendo en cuenta esta primera definición se procedió a identificar:

¿A quién satisface?: Personas o entidades con necesidad de servicios en materia ambiental.

¿Qué satisface?: Necesidad de soluciones en materia ambiental y sanitaria de los clientes en la región.

¿Cómo satisface las necesidades de los clientes?: Se debe definir la calidad en el trabajo, cumpliendo legal y normativamente.

Dado lo anterior, se definió la misión de la compañía de la siguiente manera:

“Generar soluciones ambientales y sanitarias integrales y de calidad, al alcance de los clientes y sus necesidades, dentro del ámbito normativo nacional contribuyendo con el desarrollo social y económico de la región”.

3.2. DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN

Para la determinación de la visión se trabajó en conjunto con la representante legal de la compañía, quien entregó un primer esbozo de lo que pretendía como visión para la organización:

“Ser una empresa reconocida en el sector contando con la mejor experiencia y tecnología para el desarrollo de la empresa”.

Dada la anterior definición se planteó la visión de la empresa, identificando un estado futuro de la misma, siendo real y ajustada con los recursos disponibles.

“Ser la empresa de soluciones ambientales y sanitarias mejor reconocida en la región, fortaleciendo y fomentando el crecimiento y desarrollo de la compañía desde la experiencia y el uso de tecnologías que faciliten la gestión de proyectos de nuestros clientes”

3.3. DETERMINACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS

La determinación de los valores corporativos fue llevada a cabo producto de contestar al interrogante ¿Cómo deben comportarse y realizar su trabajo los directivos y empleados de la empresa?

Sumado a lo anterior fue necesario considerar los aspectos relevantes que se deben llevar a cabo y demostrar con el actuar de las personas dentro de la compañía, potenciando las fortalezas identificadas y corrigiendo las conductas producto de las debilidades que deterioren la imagen de la empresa.

Al atender los aspectos considerados anteriormente, fue posible identificar los siguientes valores corporativos:

- **Compromiso:** sentir propia la empresa y sus objetivos buscando siempre satisfacer al cliente.
- **Profesionalismo:** llevar a cabo los proyectos y actividades de la empresa ofreciendo siempre lo mejor de nuestros conocimientos y comportamiento ético y moral para cumplir con las necesidades de la compañía, de sus procesos y de los clientes.
- **Trabajo en equipo:** Promover la solidaridad, cooperación y el trabajo colaborativo para cumplir con las necesidades de los clientes y la compañía.
- **Responsabilidad:** Dar cumplimiento a sus obligaciones, siendo cuidadoso en la toma de decisiones y desempeño de sus funciones, enfatizando en la responsabilidad ambiental en todos los procesos de la compañía.
- **Honestidad:** actuar conforme a principios éticos, morales y sociales, haciendo siempre lo correcto, sin obtener ventajas producto de malas prácticas profesionales.
- **Respeto:** reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos, promoviendo un ambiente de trabajo cordial reconociendo y aceptando las virtudes y defectos de los demás.

Los anteriores valores permitirán poder llevar a cabo la misión y visión de la empresa, y cumplir con los objetivos y estrategias corporativas, generando

compromiso para la ejecución de las actividades, trabajos y proyectos, agregando un salto de calidad en los procedimientos que se confeccionen y se realicen, denotando además profesionalismo en sus acciones con lo cual se promoverá por si solo el éxito de la compañía, el cual sumado a la experiencia, honestidad y respeto por la empresa, sus miembros y el cliente generaran un crecimiento continuo en todos los aspectos empresariales, profesionales y personales que se ciernen alrededor de la organización.

Dado lo anterior, el crecimiento y mejora continua de la compañía va ligado de la evolución de los miembros de la empresa, para lo cual es esencial la capacitación continua y desarrollo de nuevos conocimientos, lo cual también permitirá identificar nuevas opciones de negocio, las cuales sumadas a la implementación de nuevas tecnologías generaran mayor capitalización para la empresa, optimizando el trabajo de esta en todos sus niveles.

Lo anterior, deberá contar con una amplia cuota de trabajo en equipo y responsabilidad por parte de todos los miembros de la compañía, para con su trabajo y acciones dentro y fuera del mismo para responder a las solicitudes de los clientes en todos los niveles del mercado.

3.4. DOCUMENTO PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

En la siguiente sección se presenta la propuesta de planificación estratégica de la compañía Soluciones Ambientales y Sanitarias Aquaviva S.A.S estructuralmente organizada de una forma estratégica, coordinada, conjunta y ajustada a las condiciones y posibilidades de la empresa.

Este documento está orientado al fortalecimiento institucional y empresarial de Aquaviva S.A.S teniendo en cuenta las políticas y los objetivos corporativos para el desempeño efectivo de cada uno de los procesos de tal forma que sirva como base para la implementación de un sistema de gestión que se desarrollará con base en las normas ISO 9001, sistema de gestión de la calidad

- Requisitos, e ISO 14001 Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso.

3.4.1. MISIÓN

Generar soluciones ambientales y sanitarias integrales y de calidad, al alcance de los clientes y sus necesidades, dentro del ámbito normativo nacional contribuyendo con el desarrollo social y económico de la región.

3.4.2. VISIÓN

Ser la empresa de soluciones ambientales y sanitarias mejor reconocida en la región, fortaleciendo y fomentando el crecimiento y desarrollo de la compañía desde la experiencia y el uso de tecnologías que faciliten la gestión de proyectos de nuestros clientes.

3.4.3. VALORES CORPORATIVOS

Soluciones Ambientales y Sanitarias Aquaviva S.A.S, contempla los siguientes valores como sustento de su identidad corporativa:

- **Compromiso:** sentir propia la empresa y sus objetivos buscando siempre satisfacer al cliente.
- **Profesionalismo:** llevar a cabo los proyectos y actividades de la empresa ofreciendo siempre lo mejor de nuestros conocimientos y comportamiento ético y moral para cumplir con las necesidades de la compañía, de sus procesos y de los clientes.
- **Trabajo en equipo:** Promover la solidaridad, cooperación y el trabajo colaborativo para cumplir con las necesidades de los clientes y la compañía.

- **Responsabilidad:** Dar cumplimiento a sus obligaciones, siendo cuidadoso en la toma de decisiones y desempeño de sus funciones, enfatizando en la responsabilidad ambiental en todos los procesos de la compañía.
- **Honestidad:** actuar conforme a principios éticos, morales y sociales, haciendo siempre lo correcto, sin obtener ventajas producto de malas prácticas profesionales.
- **Respeto:** reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos, promoviendo un ambiente de trabajo cordial reconociendo y aceptando las virtudes y defectos de los demás.

3.4.5. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Por medio de los objetivos corporativos se busca garantizar las actividades administrativas y operativas, para fortalecerla organización:

- Ampliar la oferta de servicios de la compañía para captar mayor cantidad clientes.
- Fortalecer las competencias del personal de la compañía y velar por su integridad.
- Fortalecer económicamente la compañía para garantizar su desarrollo y solidez en el mercado.
- Ofrecer servicios ambientales de calidad que denoten el crecimiento de la compañía, implementando nuevas tecnologías y procedimientos que optimicen los recursos de la empresa y la rapidez de respuesta ante los clientes.
- Especializar la compañía en el manejo de aspectos legales ambientales para generar un valor agregado y ventaja competitiva.
- Crear un sistema integrado de gestión de la calidad y ambiental que fortalezca la estructura empresarial.

3.4.6. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Teniendo en cuenta el listado de estrategias identificadas en el cuadro 1 del presente documento, es posible definir las estrategias corporativas a implementar por parte de la compañía, para alcanzar su misión, visión y objetivos corporativos.

- Identificar e implementar nuevas alternativas de negocio que generen un mayor crecimiento y aporte presupuestal a la empresa.
- Diseñar procedimientos para garantizar la rapidez en la ejecución de las actividades operativas y administrativas, para responder con agilidad y calidad ante los clientes.
- Capacitar continuamente al personal para permanecer actualizados en aspectos normativos, de manejo de equipos y procesos de trabajo en campo.
- Promover la adquisición de equipos y nuevas tecnologías que permitan optimizar el trabajo de la compañía a nivel operativo y administrativo.
- Generar una gama de servicios que permitan competir en todos los niveles del mercado y que se encuentre al alcance de las posibilidades del cliente.
- Promocionar la compañía realizando énfasis en la experiencia, el éxito y los bajos costos de los servicios.

CONCLUSIONES

Las conclusiones del presente proyecto, fueron consideradas a partir de cada uno de los objetivos específicos planteados, los cuales se mencionan en la Estructura Desagregada de Trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior, respecto al primer objetivo, se lograron identificar las cuestiones internas y externas que afectan a la compañía, identificando una mayor prevalencia de las fortalezas en el aspecto interno y de las amenazas en el aspecto externo, por lo cual se encuentran equiparados y dependiendo del manejo de la compañía, se puede generar un desbalanceo para un lado o para otro generando ganancia o pérdida de ventaja competitiva, por lo cual es necesario trabajar en estrategias que le permitan a la compañía mitigar las amenazas más relevantes, relacionadas con las posibilidades de sufrir accidentes en campo y pérdida de equipos o herramientas de trabajo y la ventaja presupuestal de los competidores.

En este sentido, se enfocó y se respondió al segundo objetivo, determinando las estrategias para abordar las cuestiones internas y externas, realizando énfasis en las más relevantes, o las que fueron identificadas como las que causan mayor impacto en la compañía. Así pues, se trabajó sobre las estrategias defensivas (FA) y ofensivas (FO), mitigando amenazas y debilidades aprovechando las fortalezas con las que cuenta la empresa.

En este orden de ideas, se realizó un enfoque en la promoción de la experiencia y éxito de la compañía en el cumplimiento con los proyectos de los clientes, implementación de procedimientos, nuevas tecnologías y capacitaciones que optimicen la ejecución de los trabajos a nivel operativo y administrativo, identificando nuevas oportunidades de negocio que fortalezcan el músculo financiero de la empresa.

Así pues, con todo el desarrollo previo realizado, fue posible crear la propuesta de planificación estratégica de la compañía, definiendo una misión y visión claras enfocadas al crecimiento de la empresa, y desarrollo de servicios

de calidad para satisfacción de los clientes. De igual forma, los valores corporativos se relacionaron con las fortalezas y corrección de las conductas producto de las debilidades, y los objetivos y estrategias corporativas que direccionaran el actuar de la empresa.

En este sentido, la planificación estratégica desarrollada fortalecerá la estructura empresarial y encaminará el quehacer de la compañía hacia un objetivo claro y metas que permitan robustecer su posición en el mercado y lograr la creación e implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad y ambiental que le brinde mayor ventaja competitiva a la empresa.

RECOMENDACIONES

Lograr un crecimiento y fortalecimiento en todos los aspectos empresariales, hoy en día es vital para responder a las exigencias del mercado y poder cumplir con las expectativas y requisitos de los clientes y mantener a flote la compañía de manera competitiva con el crecimiento presupuestal esperado.

En este orden de ideas es importante lograr la implementación de la planeación estratégica propuesta dentro del presente proyecto, para lo cual es indispensable enfocar el trabajo de la compañía en las estrategias corporativas, con lo cual será posible alcanzar los objetivos planeados, desde la misión y visión empresarial.

Así pues, la compañía a partir de la experiencia y conocimiento ya adquirido a lo largo de su trayectoria debe crear e implementar procedimientos para optimizar las actividades administrativas y operativas, y por ende optimizar los recursos de la compañía, lo cual fortalecerá el músculo financiero de la empresa.

Aumentar la oferta de servicios y posibilidades de nuevos negocios diversificará las opciones de trabajo y de clientes, con lo cual se pueden generar nuevos aportes presupuestales a la compañía. En este orden de ideas, es preciso plantear capacitación continua del personal, de tal forma que sea posible responder a los requisitos de los viejos y los nuevos clientes, y el manejo de nuevas tecnologías que generen mayor calidad en los trabajos ejecutados.

Con lo anterior, será posible competir en diferentes niveles del mercado y promover la compañía y los servicios ofrecidos para ganar mayor cantidad de clientes, potenciando las fortalezas ya identificadas y mitigando las debilidades, y evaluando los objetivos planteados y entablar acciones que permitan la mejora continua de la compañía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Hernández, R. Fernández, C. Baptista M. 2014. Metodología de la investigación. Sexta edición. México D.F. México. McGraw Hill Interamericana Editores.
- Hill, C. Jones, G. Schilling, M. (2011) **Administración Estratégica. Un enfoque Integral**. Novena edición. México D.F. México. Editorial Cengage Learning.
- Sabino, C. (1992). **El Proceso de Investigación**. Caracas. Venezuela. Editorial Panapo.
- Torres, Z. (2014). **Administración Estratégica**. Primera edición. México D.F. México. Grupo editorial Patria.

Normas

- Instituto Nacional de Normalización (2015). **Norma internacional ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario**. Traducción oficial de la Norma Internacional ISO 9000:2015.
- Instituto Nacional de Normalización (2015). **Norma internacional ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos**. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 9001:2015 (NCh-ISO9001:2015).
- Instituto Nacional de Normalización (2015). **Norma internacional ISO 14001. Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso**. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 14001:2015 (NCh-ISO14001:2015).

Referencias Web

- Álvarez, D. Viltard, L. (2016). **Herramientas de análisis estratégico. Una propuesta para la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme)**. Recuperado de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr14/PBR_14_04.pdf

- Bocanegra, M. Ochoa, J. (2016). **Diseño de un sistema integrado de gestión, basado en las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 para la empresa de transporte público Flota Andina Limitada de Bogotá.** Recuperado de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/8373/1/2016_diseno_sistema_gestion.pdf
- Bracho, E. (s.f.). **Requisitos de la norma ISO 9001 - Parte 1– Contexto de la Organización (Capítulo 4) – Liderazgo (Capítulo 5) – Planificación (Capítulo 6).** Recuperado de https://uvm.blackboard.com/webapps/blackboard/execute/content/file?cmd=view&content_id=_3495_1&course_id=_77_1
- Cajal, A. (2020). **Investigación de campo: características, diseño, técnicas, ejemplos.** Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Caro, L. (2021). **7 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.** Recuperado de <https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>
- De Aguiar, M. (2016). **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.** Recuperado de <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/15/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>
- Mejía, T. (2020). **Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos.** Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Méndez, D. (2015). **Aplicación del modelo de las 7s de Mckinsey para la mejora de la planeación estratégica del proyecto Agrocascada de Pacífico Rubiales Energy.** Recuperado de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/7335/Diana%20Paola%20Mendez%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Meza, M. (2017). **Análisis DOFA para el desarrollo del plan estratégico de ventas para Rockwell - Colombia - regional Antioquia.** Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11943/MariaAlejandra_MezaPaul_2017.pdf?sequence=2
- Patiño, P. (2019). **Proyecto de grado: Planeación estratégica y nuevos proyectos en empresa propia.** Recuperado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84711/1/TG02480.pdf
- Pérez, A. (2018). **Análisis DAFO: tipos de estrategias a aplicar en tu empresa.** Recuperado de <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-dafo-tipos-de-estrategias-aplicar-en-tu-empresa>
- Pérez, C. (2020). **Propuesta de diseño de un sistema integrado de gestión ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.** Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7175/1/T3095-MGCI-Perez-Propuesta.pdf>
- Pimentel, L. (1999). **Planificación Estratégica.** Recuperado de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Ramírez, J. (2009). **Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.** Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Rus, E. (2020) **Investigación Aplicada.** Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-aplicada.html>
- Torres, M. Paz, K. Salazar, F. (2015). **Métodos de recolección de datos para una investigación.** Recuperado de http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf
- Universidad de Guadalajara (2019). **Análisis CAME.** Recuperado de http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3017/1/Analisis_CAME.pdf

Zapata, C. (2019). **Derecho Ambiental y Ética**. Recuperado de https://areandina.instructure.com/?login_success=1



ANEXOS



ANEXO A

ENTREVISTA ELABORADA

ENTREVISTA CON PREGUNTAS ELABORADAS APLICADA A LA REPRESENTANTE LEGAL DE SOLUCIONES AMBIENTALES Y SANITARIAS AQUAVIVA S.A.S PARA IDENTIFICACIÓN DE CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN LA COMPAÑÍA.

Objetivo: Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan la compañía.

Relación de preguntas para cada variable de las cuestiones internas (fortalezas y debilidades) y cuestiones externas (oportunidades y amenazas).

Fortalezas:

- ¿Qué hacen bien?
- ¿Qué habilidades destacan de la empresa?
- ¿Qué es lo que más valoran los clientes de la empresa?
- ¿Qué hace mejor la empresa, que otros del sector?
- ¿En qué áreas/actividades aportan valor?
- ¿Cómo las pueden explotar?

Debilidades:

- ¿Qué hacen mal?
- ¿Qué factores los hacen perder las ventas?
- ¿Qué podrían mejorar?
- ¿Qué cosas hacen otros que no hacen ustedes?
- ¿Qué ven otros en ustedes como debilidades?
- ¿En qué áreas se sienten vulnerables?

Oportunidades:

- ¿Qué cambios se están produciendo en el mercado/industria/organización que podrían ser una oportunidad?

¿Qué tendencia han detectado en el mercado que puedan suponer ventaja?

¿Hay alguna situación política, económica, tecnológica o social de la que puedan sacar provecho?

¿Cómo se pueden aprovechar?

¿De qué tendencias pueden beneficiarse?

Amenazas:

¿Qué obstáculos pueden encontrar?

¿Qué están haciendo los competidores que ustedes no hacen?

¿Hay algún cambio político, económico, tecnológico, social o demográfico que pueda afectarlos negativamente?

¿Cómo se pueden defender?

¿A qué amenazas exponen sus debilidades?