

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2012 - 2015 PARA LA EMPRESA
BUZCA SOLUCIONES DE INGENIERÍA S.A., BASADOS EN EL MODELO DE
EVALUACIÓN DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD**

Proyecto de grado

**Henry Geovanny Hernández Gaitán
Jairo Enrique Narváez Rangel**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL
CARTAGENA**

2012

INTRODUCCIÓN

La globalización, el crecimiento acelerado de las tecnologías, el acceso ilimitado a la información, los tratados comerciales entre países, entre otros, han sido aspectos que en los últimos años han generado en el medio científico, industrial, logístico y comercial la necesidad de crear nuevas formas de competencia, nuevas formas de llegar primero a los consumidores y mantenerse en la oferta de los bienes o servicios producidos por los actores participantes, buscando siempre conseguir un espacio más grande de atención a la demanda con respecto al de sus competidores y de esta manera aumentar su productividad, con esto sus ingresos y por ende la rentabilidad de sus negocios.

En este contexto, es que a través de los años, se han venido desarrollando diferentes teorías tendientes a conseguir la ruta perfecta para alcanzar los niveles de rentabilidad e ingreso esperados por los inversionistas. Esta no es una tarea fácil y para ello debemos considerar que a pesar de observar con mayor plenitud este fenómeno comercial en los años recientes, esta ha sido una preocupación que ha permanecido en el tiempo y que dada la evolución de los mercados, siempre se ha tenido que ajustar el camino hacia los propósitos deseados teniendo en cuenta cada una de las variables que afectan a favor o en contra los fines esperados por las empresas.

De este modo, es que la Planeación Estratégica, ha surgido como herramienta clave para encontrar la respuesta a todas esas necesidades e incógnitas organizacionales, relacionadas con el camino que deben tomar para el logro de sus objetivos, la cual puede servir a cualquier organización, grande o pequeña, inserta en cualquier rama de la producción o de los servicios y localizada en cualquier lugar del mundo. No obstante, se debe tener en cuenta que esta herramienta debe ir acompañada de un medio que permita evaluar los resultados obtenidos con su aplicación, de manera que se pueda corregir cualquier desviación del camino que conduce a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

Humberto Serna Gómez lo relata de la siguiente manera en su libro Gerencia Estratégica: “Para lograr que la planeación estratégica llegue a ejecutarse satisfactoriamente, se requiere un modelo de medición de gestión que permita identificar las fallas y corregirlas anticipadamente. La planeación estratégica, unida a la medición de la ejecución, convierte una empresa que reacciona en una que actúa anticipadamente”. (Serna Gómez, 2008)

El desarrollo del presente trabajo pretende en cada capítulo, dar respuesta a la necesidad de la Empresa BUZCA SOLUCIONES DE INGENIERIA S.A., en cuanto al planteamiento de un nuevo Plan Estratégico para el período 2012 – 2015, teniendo en cuenta el diagnóstico y evaluación de resultados obtenidos con el Plan Estratégico vigente, basados en la herramienta de evaluación de Gestión Balanced Scorecard.

Contenido

| | | |
|---------|--|-----|
| 0.1 | PROBLEMA | 7 |
| 0.1.1. | Planteamiento..... | 7 |
| 0.1.2. | Formulación del problema | 9 |
| 0.2 | OBJETIVOS | 10 |
| 0.2.1 | Objetivo General | 10 |
| 0.2.2 | Objetivos Específicos | 10 |
| 0.3 | JUSTIFICACIÓN | 10 |
| 0.4 | MARCO DE REFERENCIA | 12 |
| 0.4.1 | Antecedentes | 12 |
| 0.4.1.1 | Antecedentes Historicos | 12 |
| 0.4.1.2 | Antecedentes Investigativos..... | 13 |
| 0.4.2 | Marco Teórico | 14 |
| 0.4.3 | Marco Conceptual | 22 |
| 0.5 | ASPECTOS METODOLÓGICOS | 26 |
| 0.5.1 | Tipo de Estudio | 26 |
| 0.5.2 | Delimitación..... | 27 |
| 0.5.3 | Recolección de Información | 28 |
| 0.5.4 | Procesamiento de la Información | 29 |
| | CAPÍTULO I | 30 |
| | INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA..... | 30 |
| 1.1 | ANTECEDENTES HISTORICOS | 30 |
| 1.2 | UBICACIÓN GEOGRAFICA..... | 31 |
| 1.3 | MAPA DE PROCESOS | 33 |
| | CAPÍTULO II | 355 |
| | DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO | 35 |
| 2.1 | ANÁLISIS EXTERNO | 355 |
| 2.1.1 | POAM..... | 366 |
| 2.2 | ANÁLISIS INTERNO | 577 |
| 2.2.1 | PCI | 577 |
| 2.3 | ANÁLISIS INTEGRADO | 644 |

| | | |
|------------------------------------|--|-----|
| 2.3.1 | DOFA | 644 |
| 2.3.2 | ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD | 666 |
| CAPÍTULO III | | 71 |
| DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | | 71 |
| 3.1 | MISIÓN | 71 |
| 3.1.1 | CUESTIONAMIENTOS ORIENTADORES DE LA MISIÓN | 722 |
| 3.1.2 | ENUNCIADO DE MISIÓN | 744 |
| 3.2 | VISIÓN | 755 |
| 3.2.1 | CUESTIONAMIENTOS ORIENTADORES DE LA VISIÓN | 755 |
| 3.2.2 | ENUNCIADO DE VISIÓN | 766 |
| 3.3 | VALORES CORPORATIVOS | 777 |
| CAPITULO IV | | 80 |
| FORMULACIÓN ESTRATÉGICA | | 80 |
| 4.1 | MAPA ESTRATÉGICO | 80 |
| 4.2 | PROYECTOS ESTRATÉGICOS | 822 |
| 4.2.1 | DESCRIPCIÓN DE PROYECTOS | 844 |
| 4.3 | PLANES DE ACCIÓN | 877 |
| CAPÍTULO V | | 91 |
| AUDITORIA ESTRATÉGICA | | 91 |
| 5.1 | BALANCE SCORE CARD | 91 |
| CONCLUSIÓN | | 922 |
| RECOMENDACIONES | | 933 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 955 |
| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | | 988 |
| PRESUPUESTO | | 988 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Operacionalización de Variables..... | 29 |
| Tabla 2. Grupos de trabajo sesiones estratégicas – análisis externo | 37 |
| Tabla 3. Factor Económico / POAM..... | 45 |
| Tabla 4. Factor Politico – Legal / POAM | 49 |
| Tabla 5. Estructura socioeconómica barrio Albornoz..... | 50 |
| Tabla 6. No. De graduados en áreas de Ingeniería de 2001 a 2010 en Bolívar | 51 |
| Tabla 7. Factor Socio – Cultural / POAM | 52 |
| Tabla 8. Total Internet Nivel Nacional | 53 |
| Tabla 9. Temperatura Cartagena de Indias | 55 |
| Tabla 10. Factor Tecnológico - Ambiental / POAM | 56 |
| Tabla 11. Grupos de trabajo sesiones estratégicas – análisis externo | 58 |
| Tabla 12. Capacidad Directiva | 59 |
| Tabla 13. Capacidad Competitiva | 60 |
| Tabla 14. Capacidad Financiera | 61 |
| Tabla 15. Capacidad Tecnológica..... | 62 |
| Tabla 16. Capacidad de Talento Humano | 63 |
| Tabla 17. Matriz DOFA | 65 |
| Tabla 18. Análisis de vulnerabilidad..... | 68 |
| Tabla 19. Relación grupos de referencia / principios corporativos..... | 77 |
| Tabla 20. Matriz Axiológica..... | 78 |
| Tabla 21. Descripción de los valores corporativos..... | 79 |
| Tabla 22. Lista Objetivos Estratégicos..... | 82 |
| Tabla 23. Objetivos Estratégicos por categoría | 82 |
| Tabla 24. Lista de Proyectos Estratégicos..... | 83 |
| Tabla 25. Matriz de correlación de objetivos – proyectos | 83 |
| Tabla 26. Matriz de correlación de objetivos - dependencias | 83 |
| Tabla 27. Proyecto 1: BUZCA Sostenible | 84 |
| Tabla 28. Proyecto 2: Clientes para la Vida..... | 85 |
| Tabla 29. Proyecto 3: BUZCA Orientada al Cliente | 86 |
| Tabla 30. Proyecto 4: A toda Máquina..... | 86 |

| | |
|---|----|
| Tabla 31. Proyecto 1: BUZCA Sostenible/ Estrategia 1: Departamento Comercial | 87 |
| Tabla 32. Proyecto 1: BUZCA Sostenible/ Estrategia 2: Conquistando nuevos mercados | 87 |
| Tabla 33. Proyecto 2: Clientes para la vida/ Estrategia 3: Portafolio altamente rentable | 88 |
| Tabla 34. Proyecto 2: Clientes para la Vida/ Estrategia 4: Posicionamiento identidad corporativa..... | 88 |
| Tabla 35. Proyecto 3: BUZCA orientada al cliente/ Estrategia 5: 100% Calidad ... | 89 |
| Tabla 36. Proyecto 4: A toda Máquina / Estrategia 6: Primavera Organizacional.. | 90 |
| Tabla 37. Proyecto 4: A toda Máquina / Estrategia 7: Recurso Humano Efectivo . | 90 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Perspectivas del Mapa Estratégico | 21 |
| Figura 2. Mapa Ubicación Sede Administrativa BUZCA S.A. | 31 |
| Figura 3. Foto Sede Administrativa BUZCA S.A. | 31 |
| Figura 4. Mapa Ubicación Sede Operativa BUZCA S.A. | 32 |
| Figura 5. Foto Sede Operativa BUZCA S.A.: | 32 |
| Figura 6. Estructura Formal Interna | 33 |
| Figura 7. Mapa de procesos BUZCA S.A. | 34 |
| Figura 8. Crecimiento real anual del PIB por ramas de actividad económica | 40 |
| Figura 9. Objetivos plan sectorial 2011-2014 - Hidrocarburos | 46 |
| Figura 10. Concesiones portuarias en Colombia | 48 |
| Figura 11. Mapa Estratégico BUZCA S.A Soluciones de Ingeniería | 81 |

LISTA DE GRAFICOS

| | |
|--|----|
| Grafico 1. Producto Interno Bruto | 38 |
| Grafico 2. Tasa de desempleo..... | 31 |
| Grafico 3. Tasa de cambio al peso Colombiano frente al dolar..... | 42 |
| Grafico 4. Tasa de interes intervención del Banco de la Republica..... | 44 |
| Grafico 5. Nivel de estudios en ingeniería en la ciudad de Cartagena.: | 51 |
| Grafico 6. Internet por ancho de banda nivel nacional..... | 33 |

PROBLEMA

0.1.1. Planteamiento

Actualmente, los mercados son cada vez más competitivos, situación que con lleva a las empresas a optar por implementar herramientas organizacionales que ayuden a las empresas a estar preparadas para hacerle frente a las condiciones que se puedan presentar con relación a la industria nacional, esto ha dado cabida a que algunos industriales se hayan preocupado por estructurar sus empresas en unos niveles aptos de competencia ante los nuevos retos que la economía impone.

Temas como los Sistemas de Gestión de Calidad, Planeación Estratégica, Prospectiva Empresarial, entre otros, dentro de los modelos de planificación y gestión son en la actualidad de uso común en el argot empresarial, pues la visión de crecimiento constante y mantenimiento de las empresas en el mercado dependen en gran medida de la capacidad y el respaldo que tengan, apoyados en la implementación de los conceptos teóricos y prácticos mencionados.

BUZCA SOLUCIONES DE INGENIERÍA S.A., es una empresa especializada en la construcción y mantenimiento de estructuras marinas, submarinas, fluviales e instalaciones portuarias donde involucra ingeniería civil, mecánica y eléctrica, su mayor fortaleza es la instalación de tubería submarina para transporte de hidrocarburos. Dentro de otras actividades, también realizan: dragados especiales, gestión de proyectos, servicios de ingeniería y estudios oceanográficos.

Incluye dentro de sus líneas de servicio desarrollo de ingenierías en sus fases conceptual, básica y de detalle, para la construcción de facilidades marinas, líneas submarinas, estructuras marinas y submarinas.

- Construcción de facilidades marinas: construcción de muelles para recibo de buquetanques y terminales multiboyas para el sector petroquímico, construcción de plataformas de recibo, elementos de atraque y amarre de

buques, construcción e instalación de boyas de amarre y sistemas de anclaje submarinos.

- Construcción y tendido de líneas submarinas: construcción e instalación de tuberías para oleoductos submarinos, gasoductos y emisarios submarinos. Revestimiento en concreto de tuberías de acero al carbón y construcción de estructuras de fijación en el lecho para tuberías de polietileno de alta densidad.
- Mantenimiento marino y submarino: mantenimiento a las estructuras metálicas y de concreto de las facilidades marinas, limpieza de pilotes y estructuras soportes en muelles y plataformas, mantenimiento metalmecánico y limpieza de estructuras submarinas, mantenimiento y pintura de estructuras metálicas en muelles y refinerías, relimpia y dragados en muelles y áreas portuarias.
- Construcciones civiles, montaje metalmecánico y electrónico en zonas portuarias e industrias petroquímicas: construcciones civiles tales como rellenos, estructuras en concretos, vías de acceso, revestimientos de estructuras en concretos contrafuego, bases y soportes para maquinarias y equipos; montaje de estructuras metálicas para pasarelas, plataformas, puentes, columnas y vigas metálicas; montaje de subestaciones eléctricas en plantas y trabajos de automatización en instalaciones portuarias.

Actualmente, BUZCA S.A., es una organización que ha trascendido del mercado local a ofrecer sus servicios a toda la región de Centro América y el Caribe. Este proceso ha generado al interior de la empresa una expansión progresiva en su estructura, la cual si bien es cierto se ha robustecido con la implementación de los Sistemas de Gestión, como ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, y certificado por BASC -Business Alliance for Secure Commerce, que es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales, también necesita alinear todos sus procesos dentro de un marco que permita relacionar todas y cada una de las

actividades de manera que la planeación y desarrollo de estrategias dirijan a la organización al logro de los objetivos propuestos.

No obstante lo anterior, es necesario tener en cuenta que para determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de las decisiones gerenciales, se debe mantener un control permanente a través de algunas herramientas de medición que permitan tener una visión del estado actual y real de la Empresa; actualmente se cuenta con las mediciones periódicas que se hacen a los objetivos por procesos establecidos.

Por las razones anteriores, y con el propósito de contribuir en el diseño del plan estratégico de la empresa BUZCA SOLUCIONES DE INGENIERIA S.A., se adelanta la presente investigación titulada: FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2012 -2015 PARA LA EMPRESA BUZCA SOLUCIONES DE INGENIERÍA S.A., BASADOS EN EL MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD.

0.1.2. Formulación del problema

¿Qué estrategias debe implementar la Empresa BUZCA SOLUCIONES DE INGENIERÍA S.A., con el fin de hacerle frente a las actuales condiciones del mercado que cada vez es más abierto y competitivo?

0.1 OBJETIVOS

0.1.1 Objetivo General

Formular un plan estratégico para la Empresa BUZCA SOLUCIONES DE INGENIERÍA S.A., para el periodo 2012 – 2015, basados en el modelo de Evaluación de Gestión Balanced Scorecard, considerando las condiciones actuales del mercado.

0.1.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico del entorno y la operación interna de la empresa.
2. Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa.
3. Realizar la formulación estratégica de la empresa.
4. Establecer el plan de acción y el costo total del plan estratégico.
5. Diseñar un sistema de medición con el fin de hacer seguimiento y control a la gestión estratégica.

0.2 JUSTIFICACIÓN

La evolución de los mercados, la tendencia a la globalización, la velocidad y el poder de la información son factores que presionan a las empresas a asumir cambios en su planificación, utilizando estrategias que las hagan diferentes de las empresas que compiten por el mismo mercado, actualmente las empresas tienen que preocuparse por obtener un lugar en el mercado, sostenerlo además de incrementarlo, en ese mismo orden aparte de ofrecer servicios y ganar dinero también debe pensar en subsistir en un medio que se hace cada vez más competitivo y exigente.

En la actualidad las empresas trabajan para mantener su nivel competitivo buscando la manera de aplicar efectivamente filosofías de administración que les ayuden a mantenerse y superarse continuamente, en estos momentos en que los

clientes tienen disponibilidad a la información tanto de la competencia como de los servicios sustitutos para tomar sus decisiones, obliga esto a una evaluación constante del entorno y del mercado, las posibilidades que este ofrece y así estar listos para un cambio dinámico organizacional en el cumplimiento de metas y objetivos, lo que conlleva a plantear estrategias diferentes y precisas lo que requiere una supervisión constante de los planes y la adaptación de estos a los cambios del entorno que rodea a la empresa.

La empresa BUZCA SOLUCIONES DE INGENIERIA S.A., es una compañía que desarrolla y gestiona proyectos de ingeniería y mantenimiento cumpliendo los requisitos legales y reglamentarios de sus clientes y partes interesadas, en materia de calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente y seguridad física enmarcadas en el desarrollo integral de la compañía, asegurando de esta manera su fortalecimiento y crecimiento continuo.

Por el gran crecimiento que ha tenido la empresa BUZCA SOLUCIONES DE INGENIERÍA S.A., a lo largo de estos años de actividad y el avance en todo el campo tecnológico, se ha preocupado por siempre estar a la vanguardia de los últimos avances en el mercado no solo local sino regional e internacional de manera que pueda mantener su capacidad de oferta de servicios bajo unas condiciones favorables no solo para sus clientes, comunidad y socios sino para poder hacer frente a su competencia.

Actualmente la empresa cuenta con un plan estratégico visionado hasta el año 2012, razón por la cual la siguiente investigación está encaminada a realizar la formulación estratégica de la empresa para el periodo 2012 – 2015, a partir de la revisión de los resultados del plan estratégico anterior, para así elegir y saber que se va a hacer y que no se va a hacer, en cuanto a los mercados y el perfil de los clientes, los servicios y sus características, los precios, los canales de distribución entre otros, es decir decidir qué y cómo quiero ser como empresa y como espero que mis clientes me reconozcan y me acepten, para construir las nuevas estrategias, se requiere partir del estudio minucioso del entorno, la competencia y

la compañía, bajo un proceso sistemático de reflexión, decidir cómo debe ser la empresa.

De este modo, la realización del presente trabajo, no conlleva solamente al desarrollo de una actividad académica, sino que además pretende llevar a cabo la realización de un diagnóstico del entorno y la operación interna de la empresa, revisar el direccionamiento estratégico de la empresa, realizar la formulación estratégica de la empresa y diseñar un sistema de medición con el fin de hacer supervisión y control a la gestión estratégica, basados en el modelo de Evaluación de Gestión Balanced Scorecard; modelo que permite por su concepción original, visualizar anticipadamente con base en los indicadores de gestión cual ha sido la ruta de ejecución del Plan Estratégico, dando la oportunidad de ajustar con antelación los aspectos que sean necesarios para encaminar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos propuestos por la organización.

0.3 MARCO DE REFERENCIA

0.3.1 Antecedentes

0.3.1.1 Antecedentes Históricos

La empresa BUZCA SOLUCIONES DE INGENIERIA S.A., hace cuarenta años fue fundada en la ciudad de Cartagena de Indias Colombia e inicio actividades ofreciendo servicios especializados de buceo industrial y atención de emergencias marinas.

La capacidad y experiencia fue enriqueciéndose con la vinculación de un selecto grupo de ingenieros calificados, permitiéndole ofrecer servicios especializados en ingeniería marina, submarina, ambiental y oceanográfica en el Caribe y Sur América.

En BUZCA S.A., existe un sistema de servicios eficiente, seguro y de óptima calidad, para brindar a todos los clientes, especialmente a los del sector petroquímico y portuario, el mejor servicio de ingeniería en el mercado con un personal altamente calificado y comprometido con su labor.

La empresa BUZCA S.A., es una sociedad anónima que está compuesta por capital privado, cuenta actualmente con dos sedes: la sede de ubicada en Mamonal donde se encuentra toda la parte operativa; y la sede de Bocagrande donde están ubicadas las oficinas administrativas.

La Planta ubicada en la zona industrial de mamonal en la ciudad de Cartagena de Indias, cuenta con un muelle que le sirve para embarque y desembarque de equipos, materiales y herramientas, facilitando la ejecución de actividades propias en la parte marina, cuenta con área de almacén, bodega de equipos, taller de mantenimiento, lo cual permite atender las necesidades de los clientes de forma oportuna.

0.3.1.2 Antecedentes Investigativos

Con el fin de revisar el estado del arte acerca del tema, se realizaron búsquedas en las bibliotecas virtuales de algunas universidades del país, además de visitar universidades locales en donde se encontraron los siguientes trabajos que tiene relación con el objeto del presente estudio.

0.3.1.2.1 Universidad de los Andes

En esta institución educativa se encontró el siguiente trabajo que tiene relación con el presente proyecto:

- “DEFINICIÓN Y SIMULACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA UNA PYME, “LOS HORNITOS” LTDA”, cuyo autor es Luis Bernardo Parra Alfonso. Año 2007. En este trabajo, el objetivo general fue “Desarrollo de un modelo de planeación estratégica para LOS HORNITOS LTDA, empresa productora de productos alimenticios de panadería, pastelería

y servicio de cafetería en la ciudad de Bogotá, que permita sistemáticamente desarrollar un análisis concienzudo del entorno, de los competidores estratégicos, evaluación de las posibilidades y acciones estratégicas, así como evaluación de todo aquello que pudiera hacer peligrar la ventaja competitiva la creación de aquella”

0.3.1.2.2 Universidad Del Rosario

En ésta institución se encontró el siguiente trabajo:

- “PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO” del cual es autor: Katipxa Carolina Álvarez Ortiz. Año 2009 y el objetivo general fue “Presentar una propuesta metodológica para llevar a cabo el proceso de direccionamiento estratégico que le permita a la empresa elaborar su plan estratégico y ponerlo en marcha” Al analizar el objetivo general, los objetivos específicos y las conclusiones de los trabajos anteriormente enumerados, se encontró que tienen relación con el objeto del presente trabajo y serán tenidos en cuenta sólo como referencia puesto que no harán parte del proyecto.

0.3.2 Marco Teórico

0.3.2.1 Historia de la Planeación Estratégica

El concepto de estrategia tiene sus inicios desde la guerra y en los campos de batalla. La palabra estrategia proviene del griego stratos (el ejército) y ago (dirigir). Entre las definiciones de estrategia se puede destacar “la ciencia de planear y dirigir operaciones militares en gran escala, de maniobrar las fuerzas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo” (David, 2003)

SunTzu (Siglo IV a de C), considerado como el más antiguo de los estrategas modernos, ha influido durante 25 siglos el pensamiento militar del mundo con el termino *Estrategia Ofensiva*. Sin embargo, la aplicación de este concepto fuera del ámbito militar es especialmente notable por el estudio y puesta en práctica en el área empresarial.

Así como éste gran pensador, posteriormente otros personajes dieron su propia versión de planeación y de estrategia, la cual como siempre fue y ha sido enfocada hacia la visualización de un futuro más promisorio con base en las actuales condiciones de la empresa. Entre ellos se podría mencionar a Baidaba en su texto árabe-hindú Calila y Dimna (versión Antonio ChalitaSfair, 1995), Nicolás Maquiavelo en su obra El Príncipe, donde explica la necesidad de tener una buena planeación para la realización de un buen gobierno.

Cada autor ha dado su propia definición de Estrategia, por lo cual es un término del cual no se puede establecer un concepto absoluto o universalmente aceptado.

De lo anterior se puede observar que la historia de la planeación estratégica inicia en la milicia y uno de sus principales objetivos es anticiparse a su enemigo, (lo que más adelante se comprenderá como ventaja competitiva).

Según Mintzberg, Quinn, Voyer, (1997) presenta cinco formas de definir la estrategia:

La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. De acuerdo a esto, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

La estrategia es un modelo, específicamente, es un patrón en un flujo de acciones, es consistencia en el comportamiento ya sea internacional o no, se centra en la

acción, en donde se debe tener en cuenta el comportamiento. Como patrón permite a los líderes de la organización establecer direcciones específicas.

La estrategia como pauta de acción puede dividirse en estrategias deliberadas las cuales surgen de un proceso racional y de análisis diseñado para maximizar la ventaja a largo plazo; y estrategias emergentes que surgen de un proceso de aprendizaje y de compromiso, surgen de manera natural. Como pauta de acción la estrategia lleva a la organización a desenvolverse en un ambiente dinámico.

La estrategia es una posición, en donde se puede ubicar a la organización en un medio competitivo. Ayuda a considerar su posición, como puede protegerse para enfrentar o evitar la competencia.

La estrategia es una perspectiva, es una forma de percibir el mundo, es como la personalidad, el carácter o la forma de actuar de la organización, se refiere a como se comparten y aprenden las normas y valores sociales.

Partiendo de estos antecedentes es posible entablar una relación de la estrategia militar con la estrategia de las organizaciones, de la relación entre los enemigos y los competidores, como afrontar medidas anticipadas para responder a los ataques y a la competencia con acciones previamente estudiadas y planeadas y con actos repentinos o sobre la marcha teniendo en cuenta la flexibilidad y variación de los mercados o de las industrias.

Para Fred David, la estrategia es definida como “los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y recursos de la empresa, produce efectos en las funciones y decisiones de la empresa y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrentan la empresa” David, (2003)

Alfred Chandler, precursor del pensamiento estratégico la definió como lo cita en su libro “Strategy and Structure” (1962): “La determinación de metas básicas de

largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas” Porter, (1980)

Michael Porter, expone: “La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser “diferente”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor” Porter, (1980)

Taylor, manifestaba que el papel esencial del gerente exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía lo que se le pedía, por esto algunos autores hablan de que la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación.

De todas estas definiciones, vale la pena destacar que en común todas consideran que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo, define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente los objetivos empresariales.

También se puede inferir que el concepto de planeación estratégica tiene como base la previsión del futuro, donde se plasman los estados esperados para que, los directivos puedan idealizar una imagen preconcebida de la empresa. Y es allí, donde los sueños y las visiones adquieren su mayor importancia, ya que son estos los que cimientan la estructura, los objetivos, el direccionamiento, los principios y valores; en sí, se podría decir, donde se cimienta el alma de la organización.

Para Ackoff, existen cuatro enfoques diferentes para la planeación García , (2007):

1. Planeación reactiva, o planeación por medio del “espejo retrovisor”.
2. Planeación inactiva, o que va con la corriente.
3. Planeación preactiva, o que se prepara para el futuro.

4. Planeación proactiva (interactiva), o que diseña el futuro y hace que este suceda.

Cualquiera de estos enfoques es aplicable dependiendo del tamaño de la organización y de la visión que tengan sus directivos de ella.

Adicionalmente, dentro del proceso de la Planeación se encuentra la Misión, la cual, declara de una manera detallada la razón de ser de la empresa, lo que la distingue de las demás, es un compendio que involucra la declaración de credo, de propósitos, de filosofía, de creencias, de principios empresariales, en sí, define lo que es la empresa.

Por otro lado, se encuentran los objetivos, los cuales deben estar alineados con la visión y la misión planteada para la empresa. Y son ellos los que van a permitir medir la eficiencia y oportunidad de la organización.

0.3.2.2 El Balanced Score Card

El Balanced Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia) cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para AnalogDevices, una empresa del sector de semiconductores.

Inicialmente, las organizaciones controlaban su gestión basados exclusivamente en indicadores financieros Kaplan & Norton, *The strategy focused organization*, (2001), sin embargo, el profesor Robert Kaplan inició una investigación en cooperación con el Nolan Norton Institute: "La Medición del resultado en la organización del futuro" lo cual dio lugar a uno de los instrumentos que ha suscitado el mayor interés en los últimos años. El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivado de la Visión y Estrategia de la Organización. Este cuadro enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas diferentes: Financiera, Cliente, Procesos Operativos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Kaplan & Norton, *The Balance ScoreCard-Measures that drive Performance*

Cada una de ellas con una tarea específica para la organización Kaplan & Norton , *The strategy focused organization*, (2001):

1. Financiera: La estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
2. Cliente: La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
3. Proceso Interno: Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
4. Aprendizaje y crecimiento: Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

Desde estas cuatro perspectivas, sus creadores, quisieron dar un vuelco completo en la gestión de las organizaciones, la cual ha tenido como base tradicional la contabilidad financiera, hecho que al considerar los avances en la tecnología, las comunicaciones, el acceso a la información, han generado que las nuevas empresas estén siendo construidas sobre unas nuevas hipótesis de funcionamiento.

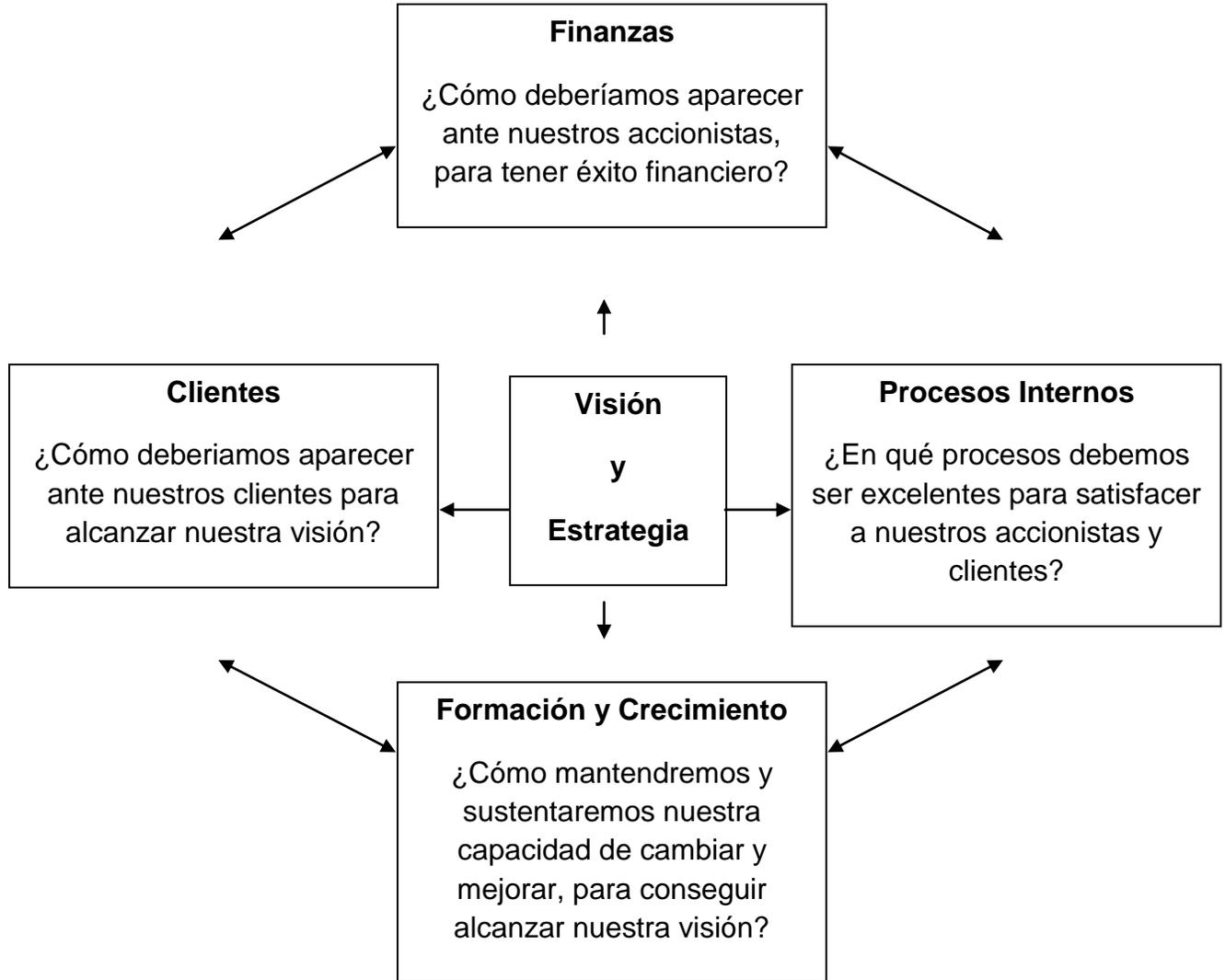
A medida que las organizaciones intentan transformarse para poder competir con éxito en el futuro, recurren a toda variedad de iniciativas de mejora, tales como:

1. Gestión de calidad total
2. Sistemas de distribución y de producción “justo a tiempo” (JIT)
3. Competencia basada en el tiempo
4. Reducción de costes
5. Diseño de organizaciones basadas en el cliente
6. Gestión de los costos basada en la actividad (ABC y ABM)
7. Otorgar poder a los empleados (Empowerment)
8. Reingeniería

Cada uno de estos procesos ha traído diferentes resultados a cada organización, unas con mejores resultados que otras, las cuales coincidieron en la aplicación de estas herramientas con un mismo objetivo: darle una actuación que le permitiera a la organización tener éxito en la nueva competencia de la era de la información.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas enunciadas anteriormente: financiera, del cliente, del proceso interno y de la formación y crecimiento. Básicamente, se puede decir que estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral.

Figura 1. Perspectivas del Mapa Estratégico



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (enero-febrero 1996): 76

De este modo, el cuadro de mando integral permitió a las primeras empresas en implementarlo enfocar y alinear a sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de su organización.

El Cuadro de Mando Integral busca transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes

y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

La formulación de un Cuadro de Mando Integral que vincule la misión y la estrategia de una empresa con indicadores y objetivos explícitos es solo el principio de la utilización del cuadro de mando como un sistema de gestión. El Cuadro de Mando Integral debe ser comunicado a toda una variedad de integrantes de la organización, especialmente los empleados, los directivos y el consejo de Administración. El objetivo del proceso de comunicación es alinear a todos los empleados de la organización, así como a los individuos ante quienes la unidad de negocio es responsable, con la estrategia.

Los Cuadros de Mando Integral no deben ser una simple suma de indicadores financieros y no financieros organizados en tres, cuatro o cinco perspectivas. Los mejores cuadros de mando integral reflejan la estrategia de la organización. Una buena prueba a realizar es si puede comprender la estrategia con solo mirar el cuadro de mando.

Los cuadros de mando estratégico junto con su representación gráfica en mapas estratégicos, proporcionan una forma lógica y completa de describir una estrategia. Comunican claramente los resultados deseados por la organización y las hipótesis sobre cómo obtenerlos. Permiten que todas las unidades y empleados de la organización comprendan la estrategia y definan su contribución al alinearse en ella. Kaplan & Norton , The strategy focused organization, (2001)

0.3.3 Marco Conceptual

- **Estrategia.** La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las

fortalezas y debilidades de la organización (Universidad Nacional de Colombia).

Michael Porter describe la base de la estrategia como las actividades en las que la organización decide destacar: “Al final, todas las diferencias entre empresas en coste o precio se derivan de los cientos de actividades necesarias para crear, producir, vender y entregar sus productos o servicios. La diferenciación proviene de las actividades que se eligen y de la forma en que se lleven a cabo” Kaplan & Norton , The strategy focused organization, (2001).

- **Balanced Scorecard.** Herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición (Infoviews). El Balanced Scorecard, proporciona a los ejecutivos un amplio marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Para ello, se vale de cuatro perspectivas a saber: financiera, del cliente, del proceso interno y la de formación y crecimiento Kaplan & Norton , The strategy focused organization, (2001).
- **Plan Estratégico.** Documento formal en el que se plasma, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios, etc.) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo Sinnexus, (2011).
- **Planeación Estratégica.** Es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos CreceNegocios, (2012).

- **Cuadro de Mando Integral.** Es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades Sinnexus, (2011).
- **Gestión.** Acción y efecto de administrar Definición, (2008).
- **Innovación.** Es la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en conjunto Michael A. & James L., (1990).
- **Indicador.** Diseñados para contar con estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas Mondragón Pérez, (2002).
- **Competitividad.** Se puede definir como productividad; es decir, hace referencia a la eficiencia con que un país utiliza sus recursos (humanos, naturales, financieros, etc.) disponibles en la producción de sus bienes y servicios. En este sentido, se aumenta la productividad, o la competitividad, en la medida en que se puede producir mayor valor con los mismos o menores recursos Consejo Privado de Competitividad , (2012).
- **Muelle.** Obra construida en la orilla del mar, de un lago o río navegable para facilitar el embarque y desembarque de artefactos Diccionario WordReference, (2005).
- **Sistema de Gestión.** Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización BSI Group, (2012).

- **Hipótesis.** Es una proposición que establece relaciones, entre los hechos; para otros es una posible solución al problema; otros más sustentan que la hipótesis no es más otra cosa que una relación entre las variables, y por último, hay quienes afirman que es un método de comprobación Mitecnológico, (2011).
- **Competencia.** Grupo de personas o de entidades que ejercen la misma profesión o actividad que otras Diccionario WordReference, (2005).
- **Consumidor.** Persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por un productor o proveedor Definición, (2011).
- **Prospectiva Empresarial.** La prospectiva es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible”.

Dos conocidas definiciones descritas por investigadores del Reino Unido Ben Martin (1995), describe la prospectiva como “El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales”.

Por su parte Luke Georghiou (1996), describe la prospectiva como “un medio sistemático de evaluar los desarrollos científicos y tecnológicos que podrían tener un fuerte impacto en la competitividad industrial, la creación de riqueza y la calidad de vida” De Gerencia, (2010).

- **Construcción.** Proceso que supone el armado de cualquier cosa, desde cosas consideradas más básicas hasta algo más grandilocuente como es el caso de un Muelle, entonces, deberíamos señalar a este, el arte o técnica

de fabricar infraestructuras, como el sentido más difundido que ostenta la palabra Definición ABC (2011).

- **Automatización.** Es un sistema donde se transfieren tareas de producción, realizadas habitualmente por operadores humanos a un conjunto de elementos tecnológicos Mitecnológico (2011).
- **Subestación.** Es un conjunto de máquinas, aparatos y circuitos, que tienen la función de modificar los parámetros de la potencia eléctrica, permitiendo el control del flujo de energía, brindando seguridad para el sistema eléctrico, para los mismos equipos y para el personal de operación y mantenimiento Mitecnológico (2011).
- **Globalización.** La globalización es un fenómeno reciente, que marcará profundamente el futuro económico del mundo, y que afectará a los países en desarrollo de una manera decisiva. El propósito económico que inspiró la globalización es, sin lugar a duda, el decrecimiento económico de la clase empresarial Brassett & Mateus, (2002).

0.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

0.4.1 Tipo de Estudio

En el presente estudio se contempla realizar un diagnóstico del entorno y la operación interna de la empresa, revisar el direccionamiento estratégico, realizar la formulación estratégica y diseñar un sistema de medición con el fin de hacer supervisión y control a la gestión de la organización, basados en el modelo de Evaluación de Gestión Balanced Scorecard.

El tipo de investigación es de carácter analítico-descriptivo, puesto que se describe de modo sistemático el Planeamiento Estratégico de la Empresa BUZCA SOLUCIONES DE INGENIERIA S.A., el objetivo es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción

exacta de las actividades, objetos, procesos, mercado, competencia y personas, prediciendo e identificando las relaciones que existen entre dos o más variables, para tener la posibilidad de lanzar pronósticos con base en los aspectos anteriormente mencionados y así formular estrategias concretas para minimizar riesgos a la empresa.

El enfoque es cualitativo por que se analizan las características y particularidades de las variables en estudio tanto la dependiente como las independientes y su interdependencia. Según Robert E. Stake, con la investigación cualitativa se pretende la comprensión de las complejas interrelaciones que sedan en la realidad (Rodriguez, Gil Florez, & García Jiménez, 1996).

0.4.2 Delimitación

0.4.2.1 Delimitación Temporal

El presente proyecto contempla el diseño del Plan Estratégico 2012 – 2015 para su implementación en ese período, para la empresa BUZCA soluciones de ingeniería S.A.

0.4.2.2 Delimitación Espacial

El proyecto se realizará en las instalaciones de la empresa BUZCA Soluciones De Ingeniería S.A., en la ciudad de Cartagena de Indias, la cual está localizada en el kilómetro 2 de la zona industrial de Mamonal.

0.4.2.3 Delimitación Temática

El tema específico a tratar en el proyecto corresponde a: Formulación del plan estratégico 2012 - 2015 para la empresa BUZCA Soluciones De Ingeniería S.A., basados en el modelo de evaluación de gestión Balanced Scorecard.

0.4.3 Recolección de Información

La recolección de la información se realizará utilizando un proceso planeado paso a paso, para que de forma coherente se puedan obtener resultados que contribuyan favorablemente al logro de los objetivos propuestos.

0.4.3.1 Información Primaria

La información primaria tiene el propósito específico de ir dirigidos al problema objeto de estudio y será recogida por medio de la observación directa, revisión de documentos, análisis documental y encuestas dirigidas al personal comprometido con la Planeación Estratégica de la Empresa, con el objeto de analizar la condición actual y la perspectiva que tienen los directivos y el personal en general acerca de este tema.

0.4.3.2 Información Secundaria

Los datos secundarios se recopilan para propósitos distintos al del problema que se resuelve, esta información tomará como base el modelo Balanced Scorecard, propuesto por Kaplan y Norton de Harvard University, quienes revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros y el libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez, Ed.D. en Administración, Planeación y Política Social, Harvard University, M.A. en Administración Educativa, Stanford University. Asimismo, se considerará información adicional de Internet, textos y datos estadísticos, además de tener en cuenta trabajos de grado relacionados con el tema los cuales servirán de referencia y no serán parte componente del presente trabajo de investigación.

0.4.4 Procesamiento de la Información

El procesamiento de la información se realizará a través de la Operacionalización de variables, porque es un aspecto fundamental en el proceso de estudio, puesto que las variables representan diferentes condiciones, cualidades, características, que se asumen desde el inicio de la investigación las cuales pueden sufrir modificaciones y que son objeto de análisis, medición o control.

La Operacionalización es de naturaleza básicamente cualitativa, consiste en hacer deliberadamente un manejo operativo de cada variable, es decir, definir cómo se va a expresar concretamente la variable con base en los conceptos y elementos que intervienen en el problema de investigación.

A través de la Operacionalización de las variables se precisan aspectos y elementos que se quieren conocer y registrar con el fin de llegar a conclusiones, que permitan llevar las variables a un plano más concreto, ver Tabla 1.

Tabla 1. Operacionalización de Variables

| VARIABLE DEPENDIENTE | VARIABLE INDEPENDIENTE | DIMENSIÓN | FUENTE |
|----------------------|------------------------------|------------------------|------------|
| Plan Estratégico | Diagnostico Estratégico | Análisis Externo | Secundaria |
| | | Análisis Interno | Primaria |
| | Direccionamiento Estratégico | Enunciado de Misión | Primaria |
| | | Enunciado de Visión | Primaria |
| | | Valores Corporativos | Primaria |
| | Formulación Estratégico | Mapa Estratégico | Primaria |
| | | Objetivos Estratégicos | Primaria |
| | | Proyectos Estratégicos | Primaria |
| | | Planes de Acción | Primaria |
| | Auditoría Estratégica | Balanced Score Card | Primaria |

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

BUZCA SOLUCIONES DE INGENIERÍA S.A., es una empresa especializada en la construcción y mantenimiento de estructuras marinas, submarinas, fluviales e instalaciones portuarias donde involucra ingeniería civil, mecánica y eléctrica.

Su mayor fortaleza es la instalación de tubería submarina para transporte de hidrocarburos, dentro de otras actividades también realizan diseño, mantenimiento, construcción, consultoría e interventoría, servicios de buceo industrial, dragados, transporte marítimo y oceanografía. Atendiendo la demanda del sector industrial cartagenero, donde se encuentran sus principales clientes.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

La empresa BUZCA SOLUCIONES DE INGENIERÍA S.A., fue fundada hace más de cuarenta años en la ciudad de Cartagena de Indias Colombia, inició como una sociedad limitada, ofreciendo servicios especializados de buceo industrial y atención de emergencias marinas.

Durante el año 2005 comenzó su proceso de internacionalización, ofreciendo sus servicios de ingeniería a empresas internacionales, abarcando inicialmente el sector de Centroamérica y el Caribe.

A principios del año 2007 a nivel interno la empresa experimentó un direccionamiento estratégico y cambio su razón social pasando de ser sociedad limitada a sociedad anónima.

1.2 UBICACIÓN GEOGRAFICA

Actualmente la empresa BUZCA S.A., cuenta con dos modernas instalaciones ubicadas en las sedes del Barrio Albornoz en Mamonal donde se encuentra toda la parte operativa; y la sede de Bocagrande donde están ubicadas las oficinas administrativas. La Planta ubicada en la zona industrial de Mamonal en la ciudad de Cartagena de Indias, cuenta con un muelle que le sirve para embarque y desembarque de equipos, materiales y herramientas, facilitando la ejecución de actividades propias en la parte marina, cuenta con área de almacén, bodega de equipos, taller de mantenimiento, lo cual permite atender las necesidades de los clientes de forma oportuna.

Figura 2. Mapa Ubicación Sede Administrativa BUZCA S.A.

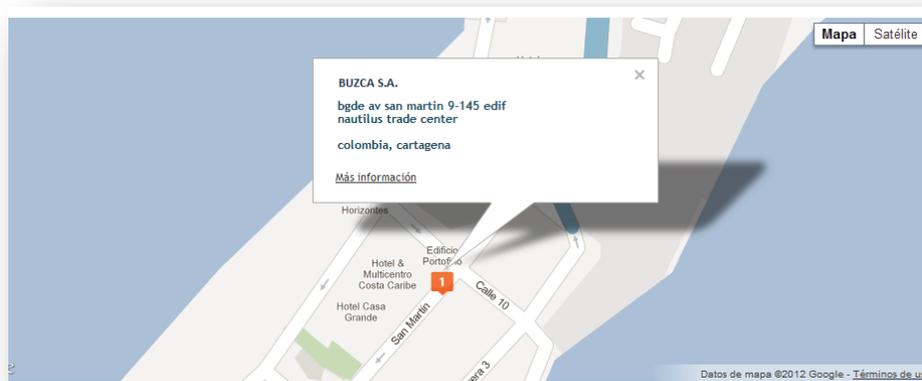


Figura 3. Foto Sede Administrativa BUZCA S.A.

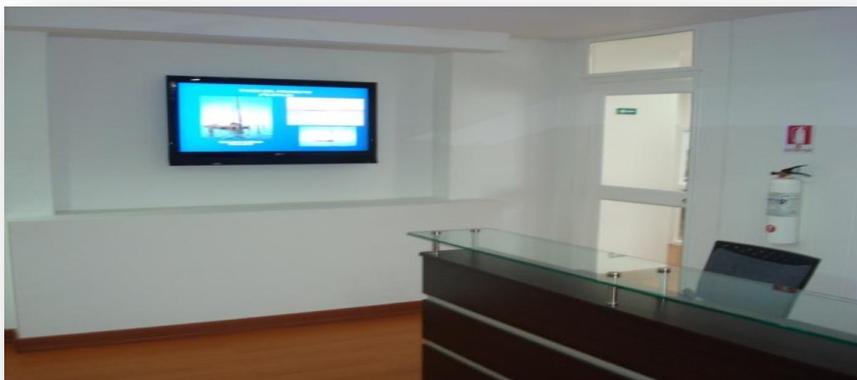


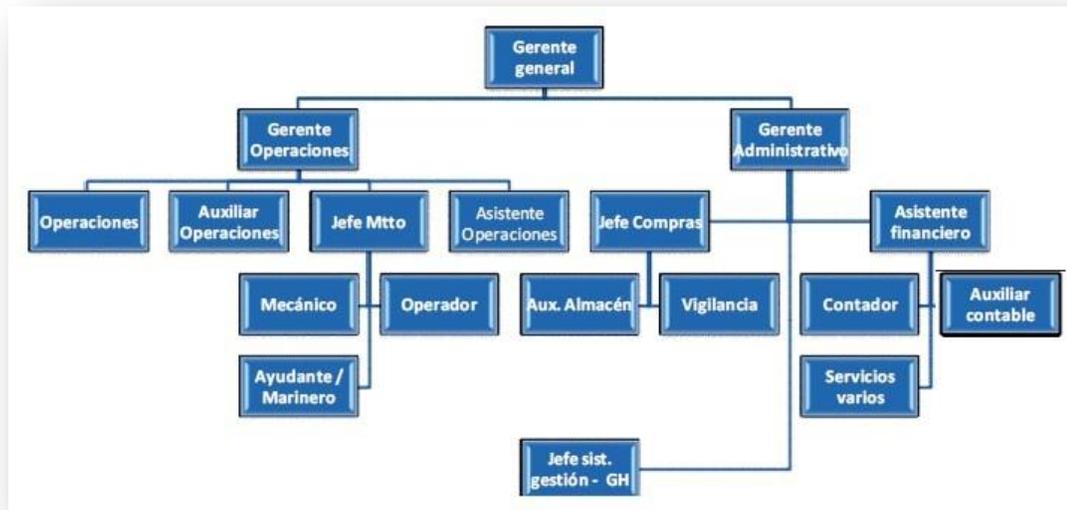
Figura 4. Mapa Ubicación Sede Operativa BUZCA S.A.



Figura 5. Foto Sede Operativa BUZCA S.A.:



Figura 6. Estructura Formal Interna



1.3 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos planteado, muestra en forma esquemática, el Sistema de Gestión Integral de BUZCA, dentro del cual han sido identificados los procesos dispuestos en tres grandes grupos: Procesos de dirección, procesos de prestación del servicio y procesos de apoyo o soporte.

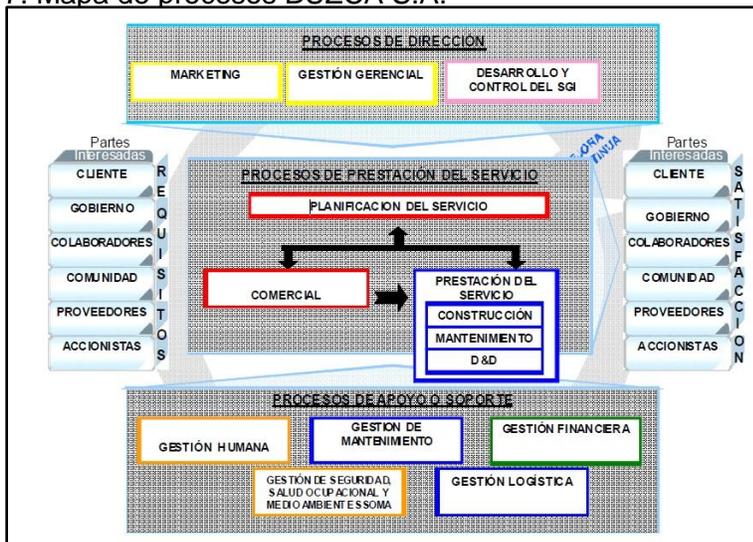
- **Procesos de Dirección:** Enfatizan la necesidad de que la Empresa estudie los resultados de la retroalimentación y otra información provechosa para el sistema integral con el objeto de mejorar en forma continua.
- **Procesos de servicio:** El flujo de procesos principal, que incluyen las actividades que la Empresa necesita desarrollar para la prestación del servicio.
- **Procesos de Apoyo y Soporte:** Estos procesos incluyen actividades auxiliares, pero consideradas como necesarias que contribuyen a garantizar la prestación del servicio.

Bajo este concepto, el Mapa de Procesos de la Empresa adopta la percepción de que todo cuanto tiene que ver con la calidad, medio ambiente y seguridad y salud

ocupacional comienza y termina teniendo en cuenta 3 factores importantes: La satisfacción del cliente, los riesgos a los que está expuesto el trabajador y los impactos que puedan generar las actividades desarrollados por la Empresa. A la izquierda, éste especifica los requisitos que se constituyen en la entrada para los procesos del grupo de realización y a la derecha encontramos la satisfacción del cliente y todas las partes interesadas de la Empresa como la salida del grupo de procesos de realización una vez prestado el servicio.

El modelo planteado resalta además, la importancia de un flujo de información en doble sentido, tanto a la entrada como a la salida (flecha punteada), para asegurar que los requerimientos del cliente son identificados, entendidos por la Empresa y cumplidos a satisfacción. El Mapa muestra mediante flechas, que los tres grupos de procesos están interrelacionados y, otro grupo de flechas (ubicadas en las esquinas del mapa) indican que el Sistema de Gestión Integral de BUZCA no es un proceso estático sino un proceso cíclico que propende por el mejoramiento continuo. Este Mapa aplica la metodología del ciclo PHVA. Dentro del Planear se encuentran los Procesos Dirección y los de Prestación del servicio, el Hacer lo integran los procesos de Prestación del servicio y los de Apoyo o soporte, el Verificar los procesos de Dirección y los de Prestación del servicio y el Actuar encaja dentro del grupo de procesos de Dirección.

Figura 7. Mapa de procesos BUZCA S.A.



Fuente: BUZCA S.A.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Según Serna Gómez (2008) el direccionamiento estratégico es un marco de referencia para poder realizar un análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Consiste en responder a las preguntas ¿dónde estábamos?; ¿dónde estamos hoy?. Para tal efecto se hace indispensable obtener y procesar determinada información acerca del entorno, en aras de identificar oportunidades y amenazas, de igual forma acerca de las condiciones de la organización, fortalezas y debilidades internas.

El análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades ha de conducir al análisis DOFA, el cual permite que la empresa defina estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. El diagnóstico estratégico incluye una auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

Son muchas las variables que se deben tener en cuenta para la realización del diagnóstico estratégico, por lo cual se hace necesario priorizar las variables definiendolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización. En este orden de ideas el análisis estratégico debe hacerse alrededor de los factores claves de éxito (*key factors*), con el fin de enfocar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Ver a una empresa como un ser viviente implica que la misma crea su propio proceso, de la misma forma que el cuerpo humano fabrica sus propias células, que a su vez componen sus propios órganos y sistemas corporales. Considerarla como un ser viviente significa que evoluciona naturalmente, tiene su propio sentido

de identidad, su propia personalidad, sus propias metas, su propia capacidad de acción autónoma, capaz de regenerarse a sí misma, de continuar siendo una identidad identificable más allá de sus miembros actuales, conduce ver a sus miembros como comunidades de trabajo, puede aprender como una entidad.

Es decir que pueden ser consideradas como entidades que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas; según Serna Gómez, (2008) un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en el que se desenvuelve la empresa, “nichos” que se ajustan particularmente a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente deben identificarse elementos que son nocivos y perjudiciales para la empresa al punto de llevarlas a la destrucción. En consecuencia una planeación exitosa requiere un derrotero estratégico que conduzca a las áreas favorables evitando las trampas.

Para el efecto, el gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta tarea es continua y permanente para la alta dirección, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.

Este proceso permite identificar las oportunidades o amenazas de la organización en el entorno. El diagnóstico externo lo integra el análisis de los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos.

2.1.1 POAM

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la organización. Para su elaboración Serna Gómez (2008) sugiere la siguiente metodología:

- Obtención de la información primaria o secundaria sobre cada uno de los objeto de análisis.
- Identificación de las oportunidades y amenazas.
- Selección de áreas de análisis.
- Priorización y clasificación de los factores externos.
- Calificación del impacto (la calificación se otorga a criterio gerencial)
- Elaboración del POAM

En cuanto a la metodología de trabajo para la realización del análisis externo, se conformaron grupos de trabajo a los que se asignaron una variable de estudio. A estos grupos se les facilitó información preliminar de cada variable y posteriormente se efectuaron sesiones estratégicas donde se identificaban amenazas y oportunidades para la empresa. Los grupos de trabajo fueron los siguientes:

Tabla 2. Grupos de trabajo sesiones estratégicas – análisis externo

| VARIABLE | EMPLEADO | CARGO |
|--------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Económica | Joselín Martínez Polanía | Gerente Administrativo |
| | David Ricardo Sanes | Gerente de operaciones |
| Político – Legal | Johana Marrugo Ahumada | Jefe Dpto. Jurídico |
| | Ribaldy Babilonia Marquez | Jefe de Compras |
| Socio - Cultural | Paola Jaramillo Blanco | Jefe de Sistemas de Gestión |
| | Henry Hernández Gaitan | Administrador de Empresas |
| Tecnológico - Ambiental | Jhon Jairo Porto Viñas | Director de Proyectos |
| | Jairo Narvaez Rangel | Administrador de Empresas |

Fuente: elaboración propia

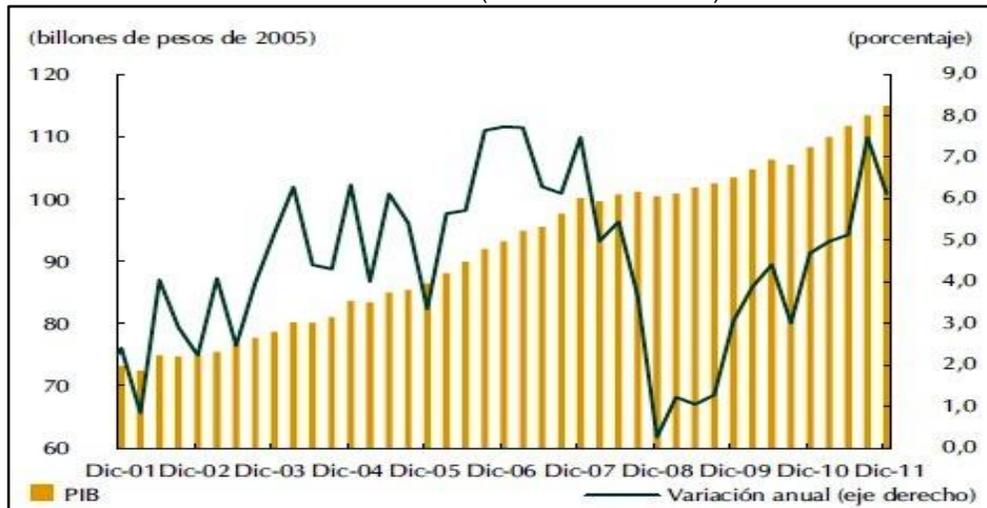
VARIABLE ECONÓMICA

PIB

De acuerdo con Banco de la República (2012), en el 2011 el PIB colombiano creció 5,9% lo que representa el mejor desempeño en cuatro años y la tercera tasa más alta en treinta años, tan solo en el 2006 y 2007 se registran tasas comparables con esta, en ese entonces el país se encontraba en pleno auge económico. Este crecimiento de la economía obedeció a un buen desempeño de la demanda interna y las exportaciones que no se vieron mayormente afectadas por los problemas económicos del orden internacional.

La economía colombiana comenzó 2011 registrando una tasa de expansión algo superior a su promedio desde el año 2000, alcanzó un pico de 7,5% en el tercer trimestre uno de los mayores aumentos de las últimas décadas; posteriormente en el cuarto trimestre se observó una desaceleración que de todas formas implicó una tasa de crecimiento del 6,1% por encima de la registrada en el primer trimestre del año (Gráfico 1).

Gráfico 1. Producto Interno Bruto Real (desestacionalizado)



Fuente: Banco de la República

Al igual que para el resto de los países emergentes, en el 2012 el crecimiento de la economía colombiana dependerá de la magnitud y el desenvolvimiento de la crisis europea y de la forma de cómo esta repercute en el desempeño de la

producción local. En la medida en que no se observe un deterioro más profundo en la economía europea, lo cual es considerado lo más probable, es de esperar un efecto limitado sobre la economía colombiana. En este contexto se prevé un menor dinamismo de la demanda por las exportaciones colombianas respecto al año anterior, sin embargo la expansión que se ha previsto para las economías emergentes conducirá a que los precios de las materias primas sigan altos y por lo tanto se favorezca el flujo de inversión extranjera directa hacia el país. Se suma el probable impulso que brindaría la inversión local a la demanda interna particularmente en sectores tales como la construcción así como también el hecho de que la economía seguirá contando con un sistema financiero sólido que continuará otorgando créditos a tasas relativamente bajas.

Siendo así y considerando los escenarios más probables con los distintos riesgos, los pronósticos sugieren que la economía colombiana podría expandirse a una tasa entre 4% y 6% en 2012 todo esto siempre y cuando no se agudice la crisis de la economía en Europa. En el caso contrario de que la crisis del viejo continente se profundice y que las medidas adoptadas por las autoridades económicas europeas sean insuficientes, la economía colombiana podría presentar replicas llevando el crecimiento de la economía nacional al límite inferior del intervalo pronosticado. Según Banco de la República (2012), en el 2011 las ramas de actividad de mayor dinamismo fueron, en su orden, la minería, el transporte y comunicaciones y el comercio (Figura 1), en el caso de la construcción, si bien se registraron incrementos tanto en las obras de infraestructura como en las edificaciones, se destacó en mayor medida el inicio y avance de obras en el segmento residencial, cuyo componente más dinámico fue el destinado a vivienda de interés social.

De acuerdo a la resolución número 00432 de 19 de noviembre de 2008 por medio del cual se establece la nueva clasificación de actividades económicas resuelve para efectos del control y determinación de los impuestos y demás obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias administradas por la Unidad Administrativa Especial de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, adoptar una nueva

clasificación de las actividades económicas en donde se encuentra la sección F - Construcción que a su vez contiene la división (45) y la sección K – Actividades inmobiliarias de alquiler y empresariales que a su vez contiene la división 74 – Otras actividades empresariales que a su vez contiene la actividad 742 – Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades técnicas . De acuerdo al portafolio de servicios de la empresa BUZCA SA. Se puede evidenciar que se destacan las siguientes categorías: Construcción de facilidades marinas, construcción y tendido de líneas submarinas, mantenimiento marino y submarino, construcciones civiles, montaje metalmecánico y electrónico en zonas portuarias e industrias petroquímicas. En este orden de ideas las actividades económicas a las que se dedican esta empresa están enmarcadas en las secciones anteriormente citadas de la resolución 00423 de 19 de noviembre de 2008.

Figura 8. Crecimiento real anual del PIB por ramas de actividad económica

| | 2009 Año completo | 2010 Año completo | (variación anual) | | | | 2011 Año completo |
|---|----------------------|----------------------|-------------------|--------------|-------------|-------------|----------------------|
| | | | 2011 | | | | |
| | | | I trim. | II trim. | III trim. | IV trim. | |
| Agropecuario, silvicultura, caza y pesca | (0,7) | 1,0 | 7,8 | 1,6 | 1,7 | (2,0) | 2,2 |
| Explotación de minas y canteras | 11,1 | 12,3 | 9,2 | 10,8 | 18,9 | 18,1 | 14,3 |
| Industria manufacturera | (4,1) | 2,9 | 3,8 | 2,0 | 5,6 | 4,1 | 3,9 |
| Electricidad, gas y agua | 1,9 | 1,2 | (0,8) | 1,9 | 3,4 | 2,7 | 1,8 |
| Construcción | 5,3 | (1,7) | (1,9) | (3,4) | 18,4 | 10,7 | 5,7 |
| Edificaciones | (1,6) | (2,1) | 1,4 | 5,1 | 12,4 | 1,6 | 5,0 |
| Obras civiles | 13,2 | (1,3) | (10,6) | (13,1) | 21,9 | 15,1 | 6,5 |
| Comercio, reparación, restaurantes y hoteles | (0,3) | 5,1 | 5,7 | 6,6 | 6,0 | 5,3 | 5,9 |
| Transporte, almacenamiento y comunicación | (1,4) | 5,0 | 6,4 | 7,0 | 8,1 | 6,0 | 6,9 |
| Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas | 3,1 | 2,9 | 4,3 | 5,8 | 6,4 | 6,4 | 5,8 |
| Servicios sociales, comunales y personales | 4,4 | 4,8 | 2,4 | 2,9 | 3,7 | 3,2 | 3,1 |
| Subtotal valor agregado | 2,0 | 3,8 | 4,4 | 4,4 | 7,3 | 5,9 | 5,5 |
| Impuestos menos subsidios | (1,7) | 6,4 | 10,5 | 13,5 | 10,3 | 9,0 | 10,8 |
| PIB | 1,7 | 4,0 | 5,0 | 5,1 | 7,5 | 6,1 | 5,9 |

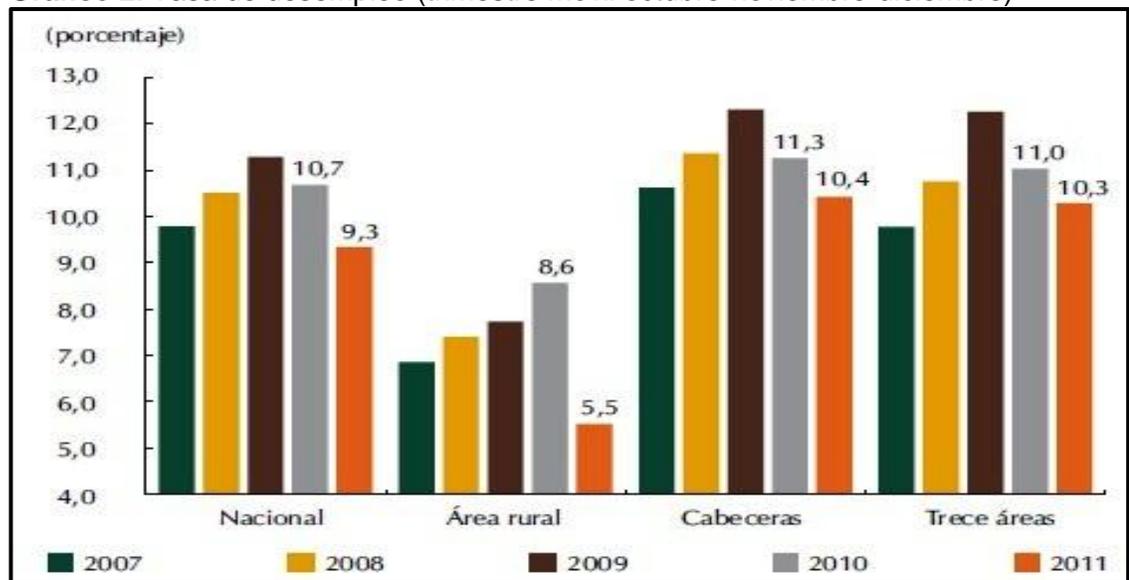
Fuente: Banco de la República

Por su parte, la expansión de la producción industrial (3,9% en el año) estuvo impulsada por las importantes inversiones en maquinaria y equipo, lo que les permitió a los industriales renovar su capacidad instalada y, por tanto, tener ganancias en productividad sin generar presiones importantes sobre su utilización.

DESEMPLEO

De acuerdo con el Banco de la República (2012) y según la Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), en 2011 la tasa de desempleo (TD) registró disminuciones importantes y significativas con respecto a lo observado un año atrás. Con información del trimestre móvil octubre a diciembre, la TD del total nacional alcanzó 9,3%, 1,4 pp por debajo del mismo registro de 2010. En cuanto a las trece áreas metropolitanas y cabeceras se observaron tasas de 10,3% y 10,4% respectivamente, también menores frente al año anterior (11% y 11,3%) respectivamente.

Gráfico 2. Tasa de desempleo (trimestre móvil octubre-noviembre-diciembre)



Fuente: Banco de la República

Para el 2012 se espera que el desempleo continúe con su tendencia decreciente en todos los dominios y entre los distintos grupos poblacionales, a enero de 2012 la información reportada por el DANE indica que la TD se ubicó en 13,3% para las trece áreas y 12,5 para el total nacional, por encima de lo observado en diciembre como se esperaba, pero menor que el mismo periodo en el año anterior en 1,4 y 1,1 pp respectivamente; la TD decreciente fue un apoyo fundamental para el dinamismo del consumo.

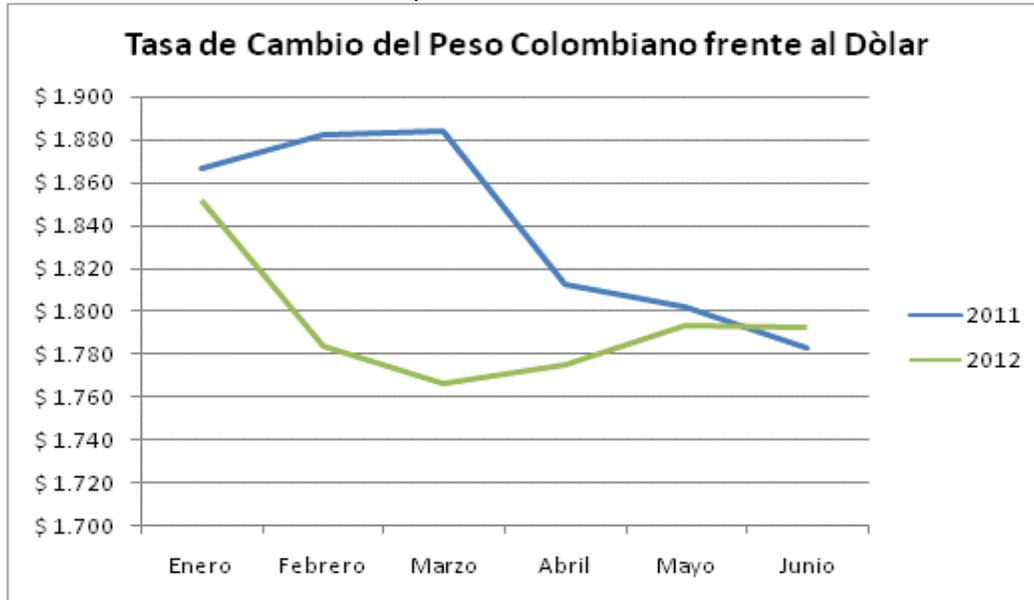
TASA DE CAMBIO

En el primer semestre del presente año, la tasa de cambio del peso colombiano frente al dólar presentó una tendencia a la baja logrando un punto mínimo de \$1.766 en el mes de Marzo, luego logro una pequeña alza que no sobrepasó la barrera de los \$1.800.

A diferencia del comportamiento del mismo periodo del año inmediatamente anterior, donde la tendencia siempre fue a la baja y no presentó recuperación alguna.

Cabe destacar que la revaluación genera reacciones desfavorables de los sectores exportadores del país, sin embargo para el caso de BUZCA SA., se convierte en una oportunidad puesto que se reducen los costos en el momento de llevar a cabo una compra al exterior de maquinaria necesaria para la prestación de los servicios de la empresa.

Gráfico 3. Tasa de Cambio del peso Colombiano frente al Dólar



Fuente: ELaboracion propia, basada en informacion del Banco de la Republica - Serie de datos promedio mes de la serie empalmada de la tasa de cambio del peso colombiano frente al dolar

TASA DE INTERÉS

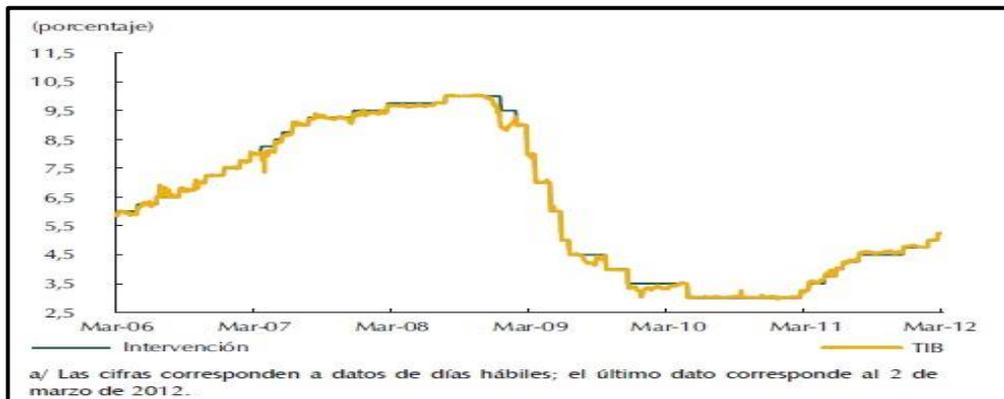
Según el Banco de la República (2012) a finales de 2008 las proyecciones de crecimiento y de aumento de los precios para el 2009 mostraban una economía y una inflación que se desacelerarían fuertemente como consecuencia de la crisis financiera internacional. Por lo anterior la Junta Directiva del banco de la República (JDDBR) redujo en varias oportunidades y de manera sustancial la tasa de interés de referencia. Así, desde 2008 y hasta abril de 2010 la tasa repo de expansión a un día se redujo de 10% a 3%.

Luego, en febrero de 2011 la JDDBR decidió que el estímulo monetario debía reducirse e inició una serie de aumentos graduales en su tasa de intervención. Esto se dio en un contexto de una demanda interna dinámica y de una inflación que se aceleraba de forma lenta, pero continua. El precio de la vivienda relativo al IPC continuaba creciendo y alcanzó niveles históricamente altos, mientras que el crédito, en especial el dirigido al consumo, registraba aumentos cada vez a mayores tasas anuales muy superiores que las del PIB nominal. Así, entre febrero de 2011 y un año después se realizaron nueve incrementos en la tasa de referencia, cuyo nivel pasó de 3% a 5,25%.

El aumento en la tasa de referencia se transmitió a la tasa interbancaria (TIB) y a las tasas promedio de captación y de colocación, las cuales registraron incrementos similares. Por destino de crédito, y exceptuando las tasas de interés de préstamos hipotecarios, todas se han incrementado más que la tasa repo de expansión a un día.

Por su parte, entre finales de 2009 y el tercer trimestre de 2011 el crecimiento de la cartera presentó una aceleración importante. Su variación real anual en moneda nacional pasó de 1,6% en noviembre de 2009 a 18% en agosto de 2011. A partir de entonces este comportamiento se estabilizó y en febrero de 2012 se situó en 16%. La cartera de consumo es la más dinámica y registra aumentos anuales reales cercanos a cuatro veces el crecimiento económico estimado para el presente año.

Gráfico 4. Tasa de interés de intervención del Banco de la República y tasa de interés interbancaria (TIB)



Fuente: Banco de la República

Como se mencionó, desde el cambio de postura monetaria, la JDBR ha aumentado en nueve oportunidades la tasa de interés de referencia desde un nivel de 3,0% el 25 de febrero de 2011 a 5,25% actualmente (225 pb en total). Durante el mismo período, la TIB a un día aumentó en 218 pb, desde un nivel de 3,05% a 5,23% el 2 de marzo de 2012 (Gráfico 4).

De acuerdo a Banco de la República (2012) gran parte de la dinámica de la economía y en especial del consumo en el año 2011 se debió a que los consumidores enfrentaron tasas de interés reales bajas y encontraron una buena disponibilidad de crédito, permitiendo un incremento notorio en las ventas de bienes durables y semidurables.

Tabla 3. Factor Económico / POAM

¿Qué tendencias o nuevos escenarios desde el punto de vista **ECONÓMICO** pudieran representar una oportunidad o amenaza, real o potencial para la posición competitiva o estabilidad institucional de **BUZCA S.A.**?

| PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM) - BUZCA S.A. 2012 | | | |
|---|--|--|---------------------|
| FACTORES | HECHO/TENDENCIA/ESCENARIO | DESCRIPCIÓN OPORTUNIDAD | DESCRIPCIÓN AMENAZA |
| PIB | De acuerdo con el Banco de la República, en el 2011 el PIB creció 5,9% y para el 2012 se prevé un crecimiento entre 4% y 6%. | En la medida que crece la economía, el desempleo disminuye, aumentan los ingresos y el consumo, lo cual representa un posible aumento en la demanda potencial de los servicios de BUZCA S.A. | |
| Desempleo | De acuerdo con el Banco de la República, en el trimestre móvil de octubre a diciembre de 2011 se registró un TD 9,3%, 1,4 pp por debajo del mismo registro en 2010. | Una tasa de desempleo decreciente permite un dinamismo en el consumo, apoyando la consolidación de un mercado con capacidad de pago para la demanda de los servicios de BUZCA S.A. | |
| Tasa de cambio | En el primer semestre del presente año, la tasa de cambio del peso colombiano frente al dólar presentó una tendencia a la baja logrando un punto mínimo de \$1.766 en el mes de Marzo. | El fenómeno de la Revaluación se convierte en una oportunidad para BUZCA S.A., puesto que se reducen los costos en el momento de llevar a cabo una compra al exterior de maquinaria necesaria para la prestación de los servicios de la empresa. | |
| Tasas de interés | De acuerdo con el Banco de la República la (TIB) se ubicó en (5,23%) el 2 de marzo de 2012 después de una serie de intervenciones que promovieron el dinamismo del consumo y de la economía. | En el mercado financiero se evidencia una gran disponibilidad de crédito, lo que permite el acceso a capital de trabajo por parte de la empresa BUZCA S.A. | |

Fuente: Elaboración Propia

VARIABLE POLÍTICO - LEGAL

OBJETIVOS GUBERNAMENTALES SECTOR MINAS Y ENERGÍAS

De acuerdo con Ministerio de Minas y Energía (2012), se han trazado unos objetivos estratégicos sectoriales 2011-2014 en los cuales vale la pena resaltar los siguientes: Suscribir nuevos contratos de exploración y explotación petrolera, perforar nuevos pozos exploratorios, aumentar la producción promedio diaria de crudo a diciembre de 2014, Aumentar la producción promedio diaria de gas natural a diciembre 31 de 2014; los cuales aumentarán la exploración y producción de hidrocarburos y garantizarán el abastecimiento de hidrocarburos y energía eléctrica.

Figura 9. Objetivos plan sectorial 2011-2014 - Hidrocarburos



Fuente: Ministerio de Minas y Energía

De igual forma Ecopetrol S.A. (2012), afirma que el Plan Maestro de Desarrollo de la Refinería de Cartagena es un proyecto estratégico para Colombia y para Ecopetrol. El proyecto pretende ampliar la capacidad de la refinería hasta 150.000 barriles por día, mejorar la calidad de combustibles para que cumplan con las condiciones ambientales del orden nacional e internacional.

ACUERDOS COMERCIALES

En la actualidad Colombia tiene acuerdos comerciales vigentes con México, El Salvador, Guatemala, Honduras, CARICOM, CAN, MERCOSUR, Chile, Canadá, Cuba, EFTA y EEUU, tiene acuerdos suscritos con la Unión Europea y Perú, tiene negociaciones en curso con Corea, Panamá, Turquía, Costa Rica, Israel, Alianza del Pacífico y tiene preferencias arancelarias con la Unión Europea.

Esta apertura económica y supresión de barreras arancelarias permite el acceso a cientos de bienes y servicios con condiciones técnicas y precios altamente competitivos lo cual facilita el acceso a maquinarias y materia prima requerida para el desarrollo de la actividad económica de BUZCA S.A.

CONCESIONES PORTUARIAS

Las concesiones portuarias consisten en el otorgamiento de un permiso para el uso y goce exclusivo de zonas de uso público, específicamente de las playas, zonas de bajamar y zonas accesorias con el fin de desarrollar proyectos portuarios para atender naves mayores de 25 toneladas de registro bruto.

Existe una normatividad que regula el otorgamiento de estas concesiones, el decreto 4735 "Por medio del cual se reglamenta el trámite de solicitud de concesiones para el desarrollo de actividades portuarias, previstas en la Ley 18 de 1991 y en la Ley 1242 de 2008 de 2009 artículo 6 – 16.

Decreto 708 Por el cual se reglamentan las garantías que deben otorgarse de acuerdo con la ley 1a de 1991 de 1992 artículo 5 – 14. Decreto 838 Por medio del cual se reglamenta el régimen de concesiones y licencias Portuarias previstas en la Ley 1a de 1991 de 1992 artículo 5 - 16 y 20 – 27. Ley 1 Por la cual se expide el Estatuto de Puertos Marítimos y se dictan otras disposiciones de 1991 artículo 6 – 18.

En este orden de ideas y con base en información suministrada por Agencia Nacional de Infraestructura (2012), existen 59 concesiones en Colombia, de las cuales 29 es decir el 49% están localizadas en la zona portuaria de Cartagena

de Indias, lo cual representa un mercado potencial de alto interés para la empresa BUZACA S.A.

Figura 10. Concesiones portuarias en Colombia

| CONCESIONES PORTUARIAS | |
|--|---|
| • CI Antillana | • Sociedad Zona Franca Argos S.A.S |
| • Muelle 13 | • Muelle ALGRANEL en Cartagena |
| • Puerto Drummond | • Atunamar |
| • Malterías Tropicales S.A. | • C.I. BALBOA |
| • C.I. Oceanos | • Sociedad Puerto de Hidrocarburos S.A. |
| • Muelle COLCLINKER Cartagena | • Muelle Pesquero |
| • Muelle Maderero | • Ajover |
| • Dow Química S.A. | • Ecopetrol S.A. Refinería |
| • Terminal Nestor Pineda - TNP | • Ecopetrol Tumaco |
| • Pozos Colorados | • Terminal Petrolero de Coveñas |
| • Muelle de Lubricantes | • Muelle de Combustibles |
| • Planta de abastos en Turbo | • Retramar |
| • Romero Burgos | • Terminal Marítimo de Manga |
| • Puerto Bolívar | • LIZCAMAR (Antes Liscano Hermanos) |
| • Sociedad Portuaria Carbones del Carare | • Sociedad Portuaria Central de Cartagena S.A. |
| • Cemasa S.A. | • Puerto Nuevo |
| • Sociedad Portuaria de la Zona Atlántica | • Sociedad Portuaria Mamonal S.A |
| • Muelle Puerto de Mamonal | • Antiguo Muelle ESSO |
| • Sociedad Portuaria del Dique | • Sociedad Portuaria Golfo de Morrosquillo S.A. |
| • 50 Metros | • Lote El Vacío |
| • Muelle Costa Brava | • Olefinas Y Derivados S.A. |
| • Terminal Petrolero de Ocesa S.A. | • Sociedad Portuaria Punta de Vaca S.A. |
| • Sociedad Portuario Grupo Portuario S.A | • Terminal Marítimo de Buenaventura |
| • Sociedad Portuaria Regional de Manaure S.A. | • Terminal Marítimo de Santa Marta |
| • Terminal Marítimo de Tumaco | • Terminal Marítimo en Río Córdoba |
| • Transportes Marítimos San Andrés y Providencia | • Terminal de Contenedores de Buenaventura - TCBUEN |
| • Puerto Zuñiga | • Puerto Industrial Aguadulce |
| • Muelle Texas Petroleum Company | • Terminal de Contenedores de Cartagena S.A. - CONTECAR |
| • Terminal Marítimo Muelles El Bosque S.A. | • Transpetrol Ltda. |
| • COLTERMINALES Cartagena | |

Fuente: Instituto nacional de concesiones

Tabla 4. Factor Politico – Legal / POAM

¿Qué tendencias o nuevos escenarios desde el punto de vista **POLITICO-LEGAL** pudieran representar una oportunidad o amenaza, real o potencial para la posición competitiva o estabilidad institucional de **BUZCAS.A.**?

| PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM) - BUZCA S.A. 2012 | | | |
|---|---|--|--|
| FACTORES | HECHO/TENDENCIA/ESCENARIO | DESCRIPCIÓN OPORTUNIDAD | DESCRIPCIÓN AMENAZA |
| Objetivos gubernamentales sector minas y energía | El Ministerio de Minas y Energía se ha trazado el objetivo de aumentar la producción promedio diaria de crudo, el plan maestro de desarrollo de la Refinería de Cartagena pretende ampliar la capacidad hasta 150.000 barriles por día. | La ampliación de la refinería de Cartagena representa un aumento potencial significativo en la demanda de los servicios de la empresa BUZCA S.A. | |
| Acuerdos comerciales | Colombia tiene 12 acuerdos comerciales vigentes, 1 suscrito, 6 en negociación y uno de preferencias arancelarias. | Acceso a bienes y servicios con condiciones técnicas y precios altamente competitivos. Posibilidad de ofertar servicios en otros países del mundo. | |
| Renovación clase dirigente | Cambios constantes en los equipos de gobierno a nivel local, departamental e internacional. | | se crea incertidumbre respecto a la continuidad de las políticas establecidas. |
| Concesiones portuarias | Colombia tiene 59 concesiones portuarias otorgadas de las cuales 29 es decir un 49% se encuentran localizadas en la zona portuaria de Cartagena de Indias. | Penetración a mercados de un alto interés para la empresa BUZCA S.A. | |

Fuente: Elaboración Propia

VARIABLE SOCIO – CULTURAL

ESTRUCTURA SOCIO - ECONÓMICA

De acuerdo a información suministrada por la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias en el Mapa Interactivo MIDAS y que corresponde a una proyección con referencia en información del DANE, la población del distrito es de 967.103 habitantes. De la población total de la ciudad de Cartagena de Indias un 35,91% (347.307) corresponde al estrato 1, un 32,66% (315.865) corresponde al estrato 2, un 21,73% (210.181) corresponde al estrato 3, un 3,17% (30.682) corresponde al estrato 4, un 4,20% (40.633) corresponde al estrato 5 y un 2,29% (22.192) corresponde al estrato 6.

En la localidad I, en la unidad comunera de gobierno No. 11, se encuentra el barrio ALBORNOZ de estrato 1 donde BUZCA S.A. tiene su sede operativa, la población se compone de 1.269 personas, 257 hogares y 233 viviendas. Del número total de personas, hay 641 hombres y 628 mujeres, de los cuales 209 son niños y adolescentes hombres y 172 niñas y adolescentes mujeres entre 0 y 14 años de edad.

Lo anterior son las características socioeconómicas que tiene la zona de influencia de la sede operativa de la empresa BUZCA S.A., características que reflejan la condición de pobreza en la que se encuentra esta comunidad y que representa una amenaza para la imagen de la empresa frente a sus stakeholders o grupos de interés por el rol pasivo que ha desempeñado la misma frente a esta realidad social.

Tabla 5. Estructura socioeconómica barrio Albornoz

| BARRIO | ESTRATO PRED. | UCG | LOC | PERSONAS | HOGAR | VIVIENDAS |
|---------------------|---------------|-----|-----|----------|-------|-----------|
| ALAMEDA LA VICTORIA | P4 | 14 | LI | 2.713 | 713 | 529 |
| ALBORNOZ | P1 | 11 | LI | 1.269 | 257 | 233 |
| ALCIBIA | P2 | 4 | LV | 3.914 | 878 | 869 |

Fuente: Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias

NIVEL ACADÉMICO

Según Graduados Colombia Observatorio Laboral para la Educación (2011), en la ciudad de Cartagena de Indias en el año 2010 en la rama de las ingenierías se graduaron 763 personas con el siguiente nivel de estudios, 37 se graduaron en un nivel técnico profesional, 214 se graduaron en un nivel tecnológico, 484 en un nivel universitario y 28 en un nivel de especialización.

Gráfico 5. Nivel de estudios en Ingenierías en la Ciudad de Cartagena de Indias



Fuente: Graduados Colombia Observatorio Laboral para la Educación

De igual forma se puede evidenciar de acuerdo a la tabla que aparece a continuación que de 2001 a 2010 hubo un promedio de 958,5 graduados en las áreas de ingenierías en diferentes niveles de educación en el departamento de Bolívar. Para BUZCA S.A. representa una oportunidad de encontrar personal calificado para el desarrollo adecuado de sus proyectos.

Tabla 6. No. De graduados en áreas de Ingeniería de 2001 a 2010 en Bolívar

| ZONA GEOGRAFICA DEPARTAMENTO | PERIODO GRADUACION AÑO | | | | | | | | | | Total |
|---------------------------------|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | |
| AMAZONAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| ANTIOQUIA | 4,147 | 4,768 | 4,894 | 5,186 | 5,851 | 5,846 | 5,427 | 5,705 | 6,867 | 6,841 | 55,532 |
| ARAUCA | 55 | 65 | 5 | 43 | 29 | 17 | 20 | 8 | 1 | 11 | 254 |
| ATLANTICO | 1,818 | 1,973 | 2,155 | 2,332 | 1,907 | 1,713 | 2,678 | 2,375 | 2,462 | 1,970 | 21,383 |
| BOGOTA DC | 11,410 | 11,745 | 11,757 | 12,830 | 14,705 | 14,371 | 16,732 | 17,940 | 18,473 | 16,631 | 146,594 |
| BOLIVAR | 518 | 856 | 722 | 1,226 | 1,149 | 1,093 | 1,113 | 1,093 | 1,050 | 765 | 9,585 |
| BOYACA | 532 | 789 | 790 | 932 | 994 | 872 | 1,054 | 992 | 806 | 941 | 8,702 |
| CALDAS | 610 | 859 | 874 | 1,188 | 1,250 | 1,004 | 1,317 | 1,330 | 1,401 | 1,220 | 11,053 |
| CAQUETA | 54 | 38 | 101 | 40 | 72 | 146 | 230 | 127 | 100 | 84 | 992 |
| CASANARE | 0 | 0 | 0 | 2 | 25 | 5 | 15 | 32 | 19 | 45 | 143 |
| CAUCA | 276 | 231 | 277 | 400 | 454 | 303 | 510 | 670 | 709 | 668 | 4,498 |
| CESAR | 181 | 161 | 105 | 165 | 148 | 157 | 352 | 312 | 208 | 372 | 2,161 |
| CHOCO | 18 | 26 | 20 | 25 | 73 | 85 | 197 | 158 | 126 | 144 | 872 |
| CORDOBA | 285 | 310 | 250 | 295 | 331 | 391 | 349 | 383 | 274 | 315 | 3,183 |
| CUNDINAMARCA | 177 | 175 | 392 | 345 | 261 | 285 | 608 | 647 | 564 | 745 | 4,199 |

Fuente: Graduados Colombia Observatorio Laboral para la Educación

Tabla 7. Factor Socio – Cultural / POAM

¿Qué tendencias o nuevos escenarios desde el punto de vista **SOCIO-CULTURAL** pudieran representar una oportunidad o amenaza, real o potencial para la posición competitiva o estabilidad institucional de **BUZCA S.A.**?

| PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM) - BUZCA S.A. 2012 | | | |
|---|--|---|---|
| FACTORES | HECHO/TENDENCIA/ESCENARIO | DESCRIPCIÓN OPORTUNIDAD | DESCRIPCIÓN AMENAZA |
| Nivel Académico | En cartagena de Indias en el año 2010, 763 personas se graduaron en las ramas de la ingeniería 37 se graduaron en un nivel técnico profesional, 214 se graduaron en un nivel tecnológico, 484 en un nivel universitario y 28 en un nivel de especialización. | Lo anterior representa oportunidades para la empresa BUZCA S.A. para encontrar personal calificado y con competencias técnicas y laborales para el buen desarrollo de los proyectos que realiza la empresa. | |
| Estructura socio económica | 1.269 personas, 257 hogares, 233 viviendas; 641 hombres y 628 mujeres, 209 niños y adolescentes hombres y 172 niñas y adolescentes mujeres entre 0 y 14 años de estrato 1. | | La imagen de la empresa se deteriora frente a sus stakeholders o grupos de interés, por el rol pasivo que ha asumido la empresa frente a esta realidad socio económica. |

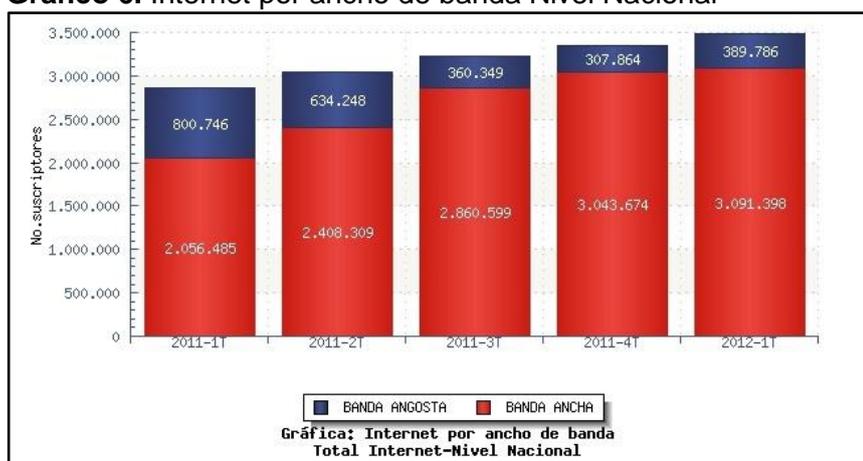
Fuente: Elaboración Propia

VARIABLE TECNOLÓGICO - AMBIENTAL

TELECOMUNICACIONES

Tal como se puede observar en el gráfico 5 el comportamiento del número de suscriptores a internet banda ancha, ha tenido una tendencia creciente lo cual evidencia que los colombianos acceden con mayor facilidad a este servicio de telecomunicación.

Gráfico 6. Internet por ancho de banda Nivel Nacional



Fuente: Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones

Tabla 8. Total Internet Nivel Nacional

| TRIMESTRE | BANDA ANCHA | BANDA ANGOSTA | TOTAL |
|-----------|-------------|---------------|-----------|
| 2010-1T | 2.132.640 | 212.219 | 2.344.859 |
| 2010-2T | 2.306.812 | 151.840 | 2.458.652 |
| 2010-3T | 1.815.810 | 749.509 | 2.565.319 |
| 2010-4T | 1.971.477 | 704.071 | 2.675.548 |
| 2011-1T | 2.056.485 | 800.746 | 2.857.231 |
| 2011-2T | 2.408.309 | 634.248 | 3.042.557 |
| 2011-3T | 2.860.599 | 360.349 | 3.220.948 |
| 2011-4T | 3.043.674 | 307.864 | 3.351.538 |
| 2012-1T | 3.091.398 | 389.786 | 3.481.184 |

Fuente: Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones

Para BUZCA S.A. representa una oportunidad para el desarrollo adecuado de sus procesos de comunicación a nivel interno y externo, facilitando la interacción entre empleados operativos y las sedes administrativas y operativas de la organización. De igual forma la conectividad representa un soporte de gran importancia para el desarrollo de una estrategia de comunicación a nivel externo para lograr un posicionamiento adecuado de la marca BUZCA S.A. en sus stakeholders o grupos de interés.

POLÍTICAS AMBIENTALES

El documento Conpes 3550 establece los lineamientos para la formulación de la política integral de salud ambiental con énfasis en los componentes de calidad de aire, calidad de agua y seguridad química. Este documento somete a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, los lineamientos para la formulación de una Política Integral de Salud Ambiental, con el fin último de contribuir bajo un enfoque integral al mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de la población colombiana.

Se presenta un diagnóstico, marco conceptual, objetivos, lineamientos, organización institucional y un plan de acción que tienen como propósito fortalecer la gestión integral para la prevención, manejo y control de diferentes factores ambientales que tienen el potencial de originar efectos adversos en la salud humana, enfatizando especialmente en los componentes de calidad del aire en exteriores e interiores, calidad de agua y seguridad química.

Los objetivos de este documento son: (i) articular la política y la gestión de las entidades, desarrollar e implementar procesos y procedimientos tendientes al fortalecimiento de la gestión intersectorial, inter e intra-institucional en el ámbito de la salud ambiental, (ii) fortalecer las acciones de la política de salud ambiental bajo el enfoque poblacional, de riesgo y de determinantes sociales, (iii) fortalecer orgánica y funcionalmente las diferentes entidades de orden nacional, regional y local con competencias en salud ambiental en los aspectos administrativos, técnicos y de infraestructura, (iv) crear un sistema unificado de información en salud ambiental, y (v) fortalecer los procesos de capacitación e investigación requeridos para la problemática de salud ambiental en el país.

De igual forma se establecen una serie de lineamientos que representan una oportunidad para la empresa tal es el caso de externalidades positivas y desarrollo de incentivos económicos en donde se establece que las políticas de salud ambiental deben contener incentivos económicos bien sea articulando los existentes y/o evaluando la pertinencia de nuevos.

CLIMA

Cartagena de Indias posee un clima se caracteriza como tropical semiárido. Tiene un promedio alrededor del 90 % humedad, con la estación lluviosa típicamente entre abril - mayo y septiembre - noviembre.

Es de resaltar, que aunque el clima tiende a ser caluroso generalmente todo el año, siempre es ventoso, siendo un factor a tener en cuenta para resultar el clima soportable e incluso confortable.

Los meses de noviembre a febrero son los más ventosos del año, resultando en un extra enfriamiento. Centro de Investigaciones Oceanográficas e Hidrográficas, (2012)

Tabla 9. Temperatura Cartagena de Indias

| Temperatura (°C) | | |
|------------------|-------|--------|
| Mínima | Media | Máxima |
| 19 | 27.7 | 37 |

Fuente: Elaboración propia, basada en información del IDEAM y CIOH

El clima registrado en la ciudad de Cartagena de Indias dificulta esporádicamente la ejecución adecuada de obras de ingeniería marina, submarina, ambiental y oceanográfica, retrasando algunas obras y representando mayores costos en los proyectos ejecutados para los clientes.

Tabla 10. Factor Tecnológico - Ambiental / POAM

¿Qué tendencias o nuevos escenarios desde el punto de vista **TECNOLÓGICO-AMBIENTAL** pudieran representar una oportunidad o amenaza, real o potencial para la posición competitiva o estabilidad institucional de **BUZCA S.A.**?

| PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM) - BUZCA S.A. 2012 | | | |
|---|--|---|--|
| FACTORES | HECHO/TENDENCIA/ESCENARIO | DESCRIPCIÓN OPORTUNIDAD | DESCRIPCIÓN AMENAZA |
| Telecomunicaciones | En Colombia la tendencia del número de suscriptores a internet banda ancha es creciente, en el primer trimestre de 2012 se registraron 3.091.398 suscriptores. | Soporte para el buen desarrollo de los procesos de comunicación a nivel interno y externo de la organización, facilita la interacción entre operarios y sedes administrativas y operativas y sirve de soporte para estrategias de comunicación orientadas a posicionar la marca en los stakeholders o grupos de interés | |
| Políticas ambientales | Documento conpes 3550, lineamientos para la formulación de la política integral de salud ambiental con énfasis en los componentes de claridad de aire, calidad de agua y seguridad química. | En este documento se plantean los lineamientos para la formulación de una política ambiental, destacando el impacto ambiental y los beneficios económicos de actuar respetuosamente con el medio ambiente. | |
| Clima | Cartagena tiene una temperatura promedio de 27°C y puede llegar a un máximo de 37°C con una Humedad promedio del 90%; la estación típicamente lluviosa es entre abril-mayo y septiembre-noviembre. | | El clima de la ciudad de Cartagena de Indias representa amenazas esporádicas para la ejecución adecuada de obras de ingeniería marina, submarina, ambiental y oceanográfica de la empresa BUZCA S.A. |

Fuente: Elaboración Propia

2.2 ANÁLISIS INTERNO

En la auditoría organizacional se determinan los aspectos positivos (fortalezas) y oportunidades de mejora (debilidades) de la empresa, su propósito fundamental es el aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades, en aras de tomar las medidas requeridas para optimizar el accionar de la organización.

2.2.1 PCI

El perfil de capacidad interna (PCI) es una metodología que sirve para evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una organización involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

En el Perfil de Capacidad Interna se evalúan las siguientes categorías:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica
- Capacidad del talento humano

Para su elaboración (Serna Gómez, 2008) sugiere la siguiente metodología:

- Preparación de la información preliminar
- Conformación de grupos estratégicos
- Identificación de fortalezas y debilidades
- Priorización de los factores
- Calificación de los factores
- Calificación del impacto
- Análisis del diagnóstico

En cuanto a la metodología de trabajo para la realización del análisis interno, se conformaron grupos de trabajo a los que se le asignó una variable de estudio de acuerdo al cargo que desempeñan en la organización, estos grupos desarrollaron la información de cada variable basados en los informes de gestión de cada departamento. Posteriormente se efectuaron sesiones estratégicas donde se identificaban debilidades y fortalezas para la empresa.

Los grupos de trabajo fueron los siguientes:

Tabla 11. Grupos de trabajo sesiones estratégicas – análisis externo

| VARIABLE | EMPLEADO | CARGO |
|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Capacidad Directiva | Joselín Martínez Polanía | Gerente Administrativo |
| Capacidad Competitiva | David Ricardo Sanes | Gerente de operaciones |
| | Jhon Jairo Porto Viñas | Director de Proyectos |
| Capacidad Financiera | Paola Jaramillo Blanco | Jefe de Sistemas de Gestión |
| | Joselín Martínez Polanía | Gerente Administrativo |
| Capacidad Tecnológica | Ribaldy Babilonia Marquez | Jefe de Compras |
| | Jairo Narvaez Rangel | Administrador de Empresas |
| Capacidad de Talento Humano | Johana Marrugo Ahumada | Jefe Dpto. Jurídico |
| | Paola Jaramillo Blanco | Jefe de Sistemas de Gestión |

Fuente: Elaboración propia

En total se realizaron 05 sesiones estratégicas con una duración de 2 horas cada una, para el desarrollo de la información contenida en cada tabla del análisis interno. Para la capacidad directiva se contó con la participación del gerente administrativo, para la capacidad competitiva se contó con la participación del gerente de operaciones y el director de proyectos, para la capacidad financiera se contó con la participación de la jefe de los sistemas de gestión y del gerente administrativo, para la capacidad tecnológica se contó con la participación del jefe de compras y para la capacidad del talento humano se contó con la participación del jefe del departamento jurídico y de la jefe de sistemas de gestión y recurso humano.

Tabla 12. Capacidad Directiva

| PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA / PCI | | |
|--|--|---|
| CAPACIDAD DIRECTIVA | | |
| FACTORES | DESCRIPCIÓN FORTALEZA | DESCRIPCIÓN DEBILIDAD |
| Identidad corporativa | La modificación en la razón social de la empresa al pasar de Ingeniería Marina a Soluciones de Ingeniería, le ha permitido alcanzar un mejor posicionamiento en la industria los últimos años. | |
| Uso de planes estratégicos, análisis estratégicos | | No hay una implementación eficiente de las estrategias en la organización. |
| Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes | Los directivos tienen una visión amplia, que les permite direccionar a la organización de manera oportuna, para aprovechar y contrarrestar las amenazas y oportunidades del entorno. | |
| Flexibilidad de la estructura organizacional | Por ser una empresa prestadora de servicios de ingeniería, tiene ajustada su estructura para atender el desarrollo de diferentes proyectos. | |
| Comunicación y control gerencial | | La comunicación se concentra en los altos niveles directivos, no fluye completamente hacia los niveles medios y bajos de la empresa |
| Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa | | Por el objeto de la empresa, solamente se requiere personal de este nivel por temporadas o proyectos, lo cual no permite su continuidad en la organización. |
| Habilidad para responder a la tecnología cambiante | | El nivel directivo no tiene una cultura enfocada hacia la actualización tecnológica, lo cual afecta la competitividad de la empresa. |
| Agresividad para enfrentar la competencia | | La capacidad instalada de la empresa no le permite asumir una posición agresiva en el mercado. Además, los directivos son muy reservados en la constitución de alianzas estratégicas para enfrentar a la competencia. |
| Sistemas de control | Se tiene control por informes de gestión de cada dependencia partiendo de la ejecución de cada proyecto. | |
| Sistemas de toma de decisiones | | Las decisiones se toman por lo general a nivel gerencial, lo cual generalmente lleva a restricciones. |
| Sistemas de evaluación de desempeño | | El sistema de evaluación de desempeño no se aplica a cabalidad. |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Capacidad Competitiva

| PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA / PCI | | |
|---|--|---|
| CAPACIDAD COMPETITIVA | | |
| FACTORES | DESCRIPCIÓN FORTALEZA | DESCRIPCIÓN DEBILIDAD |
| Fuerza del servicio, calidad, exclusividad | La experiencia adquirida representa un valor agregado en la prestación de servicios, basada en altos estándares de calidad. | |
| Participación en el mercado | | Las estrategias aplicadas para aumentar la participación en el mercado no son efectivas |
| Inversión en I & D para desarrollo de nuevos productos | | No hay una cultura de I & D establecida en la empresa. |
| Fortaleza con los proveedores y disponibilidad de insumos | Existe una gran variedad de proveedores que le permiten a la empresa contar con los insumos necesarios para el desarrollo de los proyectos | |
| Acceso a organismos privados o públicos | | Tiene pocas suscripciones en organismos que regulan el sector muy a pesar de la relación constante con estas. |
| Portafolio de servicios | El portafolio de servicios es amplio y reconocido en el medio porque integra las ramas de la ingeniería básicas para el desarrollo de los proyectos. | |
| Programas posventa | | No existe formalmente un programa postventa, se limita a cumplir lo establecido contractualmente. |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Capacidad Financiera

| PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA / PCI | | |
|---|--|--|
| CAPACIDAD FINANCIERA | | |
| FACTORES | DEESCRIPCIÓN FORTALEZA | DESCRIPCIÓN DEBILIDAD |
| Acceso a capital cuando lo requiere | La empresa cuenta con buenas fuentes de capital disponibles para el desarrollo de los proyectos. | |
| Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento | | Hay que recurrir al endeudamiento al inicio de los proyectos. |
| Facilidad para salir del mercado | La empresa cuenta con una estructura financiera solida que le permite cubrir sus obligaciones facilmente. | |
| Liquidez, disponibilidad de fondos internos | | La empresa tiene soportada la liquidez de recursos en los deudores. |
| Comunicación y control gerencial | Los controles financieros se hacen a nivel de proyecto retroalimentando de primera mano a la gerencia donde se toman las decisiones finales. | |
| Estabilidad de costos | Se incurre en los costos necesarios de acuerdo al desarrollo de cada proyecto | |
| Elasticidad de la demanda con respecto a los precios | | La empresa no tiene la capacidad para soportar una elevada variación de precios con respecto a su relación con la demanda. |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Capacidad Tecnológica

| PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA / PCI | | |
|--|--|---|
| CAPACIDAD TECNOLÓGICA | | |
| FACTORES | DESCRIPCIÓN FORTALEZA | DESCRIPCIÓN DEBILIDAD |
| Habilidad técnica para el proceso de producción | La empresa esta certificada por la norma ISO 9001, la cual exige la aplicación de buenas prácticas de calidad en sus procesos. | |
| Nivel de tecnología utilizado en los servicios | | Las herramientas y equipos utilizados en la ejecución de los proyectos, no son de tecnología de punta. |
| Efectividad de la producción y cumplimiento de cronogramas | Se aplican estrategias claves para dar cumplimiento a los cronogramas establecidos en cada proyecto, buscando siempre el mejor desempeño de los equipos ya sean propios o subcontratados en beneficio de las partes interesadas. | |
| Valor agregado de los servicios | Buzca entre sus líneas de servicio tiene el desarrollo de todas las fases de la ingeniería, esto le permite en la ejecución entrar a dar sugerencias para la mejora en la parte constructiva de los proyectos. | |
| Nivel tecnológico | | La empresa cuenta con un nivel tecnologico de nivel medio, ya que no cuenta con equipos ni herramientas de ultima tecnología. |
| Nivel de coordinación e integración con otras áreas | Se utiliza correo electrónico y celular corporativo, radiotelefonos y sistema Avantel, que facilitan una comunicación permanente entre todas las areas de la empresa. | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Capacidad de Talento Humano

| PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA / PCI | | |
|---|--|--|
| CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO | | |
| FACTORES | DESCRIPCIÓN FORTALEZA | DESCRIPCIÓN DEBILIDAD |
| Nivel académico del talento humano | La empresa cuenta con personal altamente calificado para cada nivel de la organización. Su distribución es como sigue: 7 especialistas, 6 profesionales universitarios, 10 técnicos y 62 operarios no calificados pero con amplia experiencia en la industria. | |
| Experiencia técnica del talento humano | El personal contratado tiene experiencia en el sector. | |
| Estabilidad | El personal de planta que constituye la base estructural de la empresa goza de una buena estabilidad laboral. | |
| Rotación | | Normalmente se presenta alta rotación en el personal contratado debido a que operativamente la empresa funciona por proyectos. |
| Pertenencia | | El personal contratado no da muestras de pertenencia ya que su vinculación depende del tiempo de duración de los proyectos. Caso diferente ocurre con el personal de planta el cual es dedicado y comprometido con la empresa. |
| Motivación (clima organizacional, participación, integración, comunicación) | Se percibe normalmente un buen ambiente de trabajo lo cual se manifiesta por la colaboración entre departamentos y las buenas relaciones interpersonales. | |
| Nivel de remuneración | Los salarios establecidos para los empleados esta por encima de la media del mercado. | |
| Accidentalidad | | Debido a que el objeto social de la empresa exige adelantar trabajos en altura, exposición a altos niveles de ruido, temperatura y subacuáticos, se manejan elevados niveles de riesgo. |
| Índices de desempeño | | Existen formatos establecidos para tal fin pero no son aplicados por los jefes de área. |

Fuente: Elaboración propia

2.3 ANÁLISIS INTEGRADO

2.3.1 DOFA

Para el Instituto Politécnico Nacional, (2002)El análisis DOFA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo al Instituto Politécnico Nacional, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo del Instituto.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

La matriz DOFA es utilizada para establecer los retos o las brechas estratégicas que enfrenta la empresa y que consisten en situaciones que requieren una respuesta por parte de ella. Los retos sirven de base para establecer las estrategias, que representan las respuestas. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas generan estrategias reactivas, mientras que las que se deben enfrentar con debilidades generan estrategias defensivas.

Tabla 17. Matriz DOFA

| | | OPORTUNIDADES | | AMENAZAS | |
|-------------|---|----------------|--|----------------|--|
| No | | No | | No | |
| | | 1 | PRODUCTO INTERNO BRUTO | 1 | RENOVACIÓN CLASE DIRIGENTE |
| | | 2 | TASA DE CAMBIO | 2 | ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA |
| | | 3 | ACUERDOS COMERCIALES | 3 | CLIMA |
| | | 4 | NIVEL EDUCATIVO | | |
| | | 5 | TELECOMUNICACIONES | | |
| FORTALEZAS | | ESTRATEGIAS FO | | ESTRATEGIAS FA | |
| No | | No | | No | |
| 1 | IDENTIDAD CORPORATIVA | 1 | Posicionar la nueva Imagen Corporativa en las empresas norteamericanas del sector metalmeccanico, de obras civiles y marino. (F1/O1) | 1 | Posicionar la marca BUZCA S.A. en el escenario político vinculandose a los programas de integracion empresarial desarrollados por el gobierno distrital, departamental y nacional. (F1/A1) |
| 2 | ACCESO A CAPITAL CUANDO SE REQUIERE | 2 | Adquirir materiales, insumos y equipos oportunamente. (F2/O2) | 2 | Diseñar e implemetar una politica de responsabilidad social empresarial de alto impacto. (F2/A2) |
| 3 | FACILIDAD PARA SALIR DEL MERCADO | 3 | Vincularse activamente en los proyectos de inversión gestionados por el gobierno. (F3/O3) | 3 | Determinar cuales procesos son susceptibles de mejoramiento en materia de acciones y de tecnología para efectos de contrarrestar las inclemencias del clima en el desarrollo de proyectos al aire libre. (F4/A3) |
| 4 | HABILIDAD TÉCNICA PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN | 4 | Desarrollar nuevos aplicativos tecnológicos que faciliten el diseño, ejecución y monitoreo de los procesos de cada proyecto. (F4/O5) | | |
| 5 | ESTABILIDAD | 5 | Diseñar un plan maestro de capacitación. (F5/O4) | 4 | Posicionar la marca BUZCA S.A. como una organización con un alto compromiso social y responsable con el desarrollo y crecimiento de sus stakeholders o grupos de interés. (F1/A2) |
| DEBILIDADES | | ESTRATEGIAS DO | | ESTRATEGIAS DA | |
| No | | No | | No | |
| 1 | USO DE PLANES ESTRATÉGICOS, ANÁLISIS ESTRATÉGICOS | 1 | Direccionar el planeamiento estrategico hacia las proyecciones fomentadas por el gobierno nacional . (D1/O3) | 1 | Establecer dentro de la planeación estratégica un sistema de responsabilidad social empresarial. (D1/A2) |
| 2 | INVERSIÓN EN I&D PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS | 2 | Crear un departamento de I & D (D2/O5) | 2 | Proyectar y aduirir herramientas y equipos que permitan contrarrestar los efectos del clima en el desarrollo de los proyectos. (D2/A3) |
| 3 | GRADO DE UTILIZACIÓN DE SU CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO. | 3 | Desarrollar un plan de acción para atraer nuevos inversionistas. (D3/O3) | 3 | Implantar un fondo de provisiones para el apalacamiento financiero de nuevos proyectos realizados con el sector público. (D3/A1) |
| 4 | NIVEL DE TECNOLOGÍA UTILIZADO EN LOS SERVICIOS | 4 | Determinar y adquirir las necesidades de actualización tecnologica de equipos y herramientas. (D4/O2) | 4 | Convenir con los proveedores de tecnología una dotación de elementos de computo para las instituciones educativas aledañas a la sede operativa. (D4/A2) |
| 5 | ACCIDENTALIDAD | 5 | Crear la Oficina de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional. (D5/O4) | | |

Fuente: Elaboración propia

2.3.2 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Las técnicas de análisis estratégicos descritas anteriormente hacen énfasis en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización como base de la formulación de estrategias.

Esta herramienta permite:

- Identificar puntales de los cuales depende la empresa
- Inventariar los factores o fuerzas que puedan afectar los puntales
- Determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa ante la factibilidad de ausencia de los hechos
- Formular estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme
- Concienciar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico
- Introducir el procesamiento estratégico como elemento base de la cultura corporativa

Para efectos de la realización de este análisis de vulnerabilidad, se solicitó el apoyo técnico del gerente administrativo y representante legal Sr. Joselín Martínez Polanía quien en conjunto con el jefe de sistemas de gestión y gestión humana la Sra. Paola Jaramillo Blanco desarrollaron la información requerida para este análisis.

El primer paso realizado por el gerente administrativo y el jefe de sistemas de gestión y gestión humana fue la identificación de los puntales, estos son los factores de análisis que los directivos de la organización consideran más importantes en la compañía y de los cuales depende marcar la diferencia en el mercado.

Una vez establecidos los puntales, los dos profesionales encargados de la realización de este análisis procedieron a la redacción de las amenazas que se pueden presentar respecto a cada puntal establecido y la consecuencia de que esta amenaza llegue a ser una realidad para la compañía.

Una vez establecidos los puntales y ya establecido las amenazas y consecuencias que se pueden presentar en cada uno de estos, se procede a valorar el impacto de la amenaza en el hipotético caso de que sea una realidad para la empresa, tal valoración se realiza en una escala de cero a diez (0 a 10), donde cero (0) equivale a que el impacto de la amenaza es nulo y donde diez (10) equivale a que el impacto de la amenaza es máximo en la organización.

Posteriormente se procede a valorar la probabilidad de ocurrencia en una escala de cero (0) a uno (1) donde cero (0) equivale a que la probabilidad de ocurrencia es nula y donde diez (10) equivale a que la probabilidad de ocurrencia es máxima.

Una vez establecida la probabilidad de ocurrencia se procede con la valoración de la capacidad de reacción que la empresa tiene en el caso de que una de estas amenazas sea una realidad para la organización, esta valoración se da en una escala de cero (0) a diez (10) donde cero (0) es una capacidad mínima de reacción de la empresa frente a estas amenazas y donde diez (10) es una capacidad máxima de reacción de la empresa frente a estas amenazas.

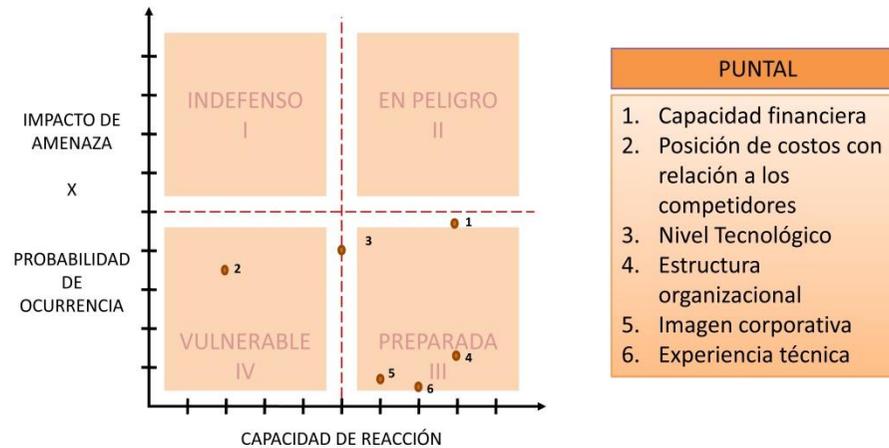
Luego se establece el grado de vulnerabilidad el cual es el producto del impacto de la amenaza por la probabilidad de ocurrencia, así:

| | |
|--|---------------------|
| Grado de vulnerabilidad = GV | GV = IA x PO |
| Impacto de la amenaza = IA | |
| Probabilidad de ocurrencia = PO | |

En última instancia se procede a graficar los resultados de la tabla donde cada puntal queda ubicado un cuadrante particular donde se evidencia si la organización en determinado puntal se encuentra indefensa, en peligro, vulnerable o preparada; es importante resaltar que las valoraciones antes mencionada fueron realizadas bajo el criterio gerencial de los miembros encargados de este análisis, para este caso particular el criterio del gerente administrativo y del jefe de sistemas de gestión y gestión humana.

Tabla 18. Análisis de vulnerabilidad

| ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD | | | | | | | |
|----------------------------|--|---|--|--------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------|
| | PUNTAL | AMENAZA | CONSECUENCIA | IMPACTO DE AMENAZA | PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | CAPACIDAD DE REACCIÓN | GRADO DE VULNERABILIDAD |
| 1 | Capacidad Financiera | Falta de recursos para la ejecución de cada proyecto. | La empresa incurre en gastos financieros por prestamos realizados | 6 | 0,8 | 8 | 4,8 |
| 2 | Posición de costos con relación a los competidores | Aumento en las tasas de interés | Aumento en los gastos financieros para el inicio de nuevos proyectos | 7 | 0,5 | 2 | 3,5 |
| 3 | Nivel Tecnológico | Obsolescencia a muy corto plazo de equipos y herramientas | Perdida de clientes por deficiencias en tecnología. | 8 | 0,5 | 5 | 4 |
| 4 | Estructura Organizacional | Inhabilidad para responder a necesidades operativas | Incumplimiento de cronogramas de trabajo | 7 | 0,2 | 8 | 1,4 |
| 5 | Imagen Corporativa | No ser reconocido en el mercado | Perdida de clientes y disminución del valor de la empresa | 9 | 0,1 | 6 | 0,9 |
| 6 | Experiencia técnica | No contar con disponibilidad de personal calificado | Aumento de costos en los servicios prestados | 6 | 0,1 | 7 | 0,6 |



Fuente: Elaboración propia

El diagnóstico anteriormente presentado está compuesto de un análisis externo, un análisis interno y un análisis integrado, para lo cual se utilizaron las siguientes herramientas, el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), el perfil de capacidad interna (PCI) y el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).

En el análisis externo se evaluaron diferentes variables tales como la económica, político-legal, socio-cultural y tecnológico-ambiental arrojando un resultado de diez oportunidades frente a tres amenazas. En la variable económica se detectaron cuatro oportunidades del total de factores de análisis evaluados, el producto interno bruto, el desempleo, la tasa de cambio y las tasas de interés representaron un contexto económico favorable para la compañía.

En la variable político-legal, los objetivos gubernamentales del sector minas y energía, los acuerdos comerciales y las concesiones portuarias reflejan un ambiente político propicio para el desarrollo de la actividad comercial de la empresa BUZCA S.A.; a diferencia de la amenaza que representa la renovación de la clase dirigente para efectos de continuación de políticas que afecten la actividad económica de la empresa.

En la variable socio-cultural el nivel académico de la región, especialmente de Cartagena representa una oportunidad para la empresa al igual que las telecomunicaciones y las políticas ambientales en la variable tecnológico-ambiental muestran un contexto adecuado para la organización.

En el análisis interno se evaluaron diferentes variables que reflejan la capacidad de una organización, específicamente a nivel de capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano.

En la capacidad directiva se evidenció que la organización goza de buena imagen corporativa, tiene capacidad de respuesta a condiciones cambiantes, tiene flexibilidad en la estructura formal y posee un buen sistema de control, de igual forma se constató debilidades a nivel estratégico, comunicacional, rotación de personal, poca agresividad para enfrentar a los competidores, falencias en la toma de decisiones y en la evaluación de desempeño por puestos de trabajo.

En la capacidad competitiva el servicio posee fuerza, exclusividad y calidad, se manejan buenas relaciones con los proveedores y un portafolio de servicios adecuado la sostenibilidad de la compañía en el mediano y largo plazo. La cuota de mercado, la inversión en investigación y desarrollo, el acceso a organismos privados y públicos y los programas posventas son considerados una debilidad en BUZCA S.A.

En la capacidad financiera se consideró que existe facilidad para acceder a capital cuando se requiere, facilidad para salir del mercado, comunicación y control gerencial a nivel financiero y estabilidad de costos catalogando lo anterior como unas fortalezas de la organización. La elasticidad de la demanda frente al precio, la liquidez y el grado de utilización del nivel de endeudamiento son debilidades detectadas en el área financiera de la empresa.

En la capacidad tecnológica y del talento humano se contabilizaron nueve fortalezas contra seis debilidades, dentro de las buenas condiciones de la empresa en estas áreas se encuentran, las habilidades técnicas, la efectividad productiva, el valor agregado, la coordinación entre áreas, el nivel académico del talento humano, la motivación y el nivel de remuneración. El nivel de tecnología utilizado en los servicios, el nivel tecnológico, la rotación de personal, el sentido de pertenencia, la accidentalidad y los índices de desempeño son debilidades encontradas en la compañía.

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 MISIÓN

Toda organización es establecida con un propósito, el cual representa su razón última de existencia. La Misión es una declaración concisa, con una orientación interna de la razón de existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades. La Misión también debe describir como espera competir la organización y entregar valor a sus clientes.

Según Serna Gómez, (2008) definir la misión con claridad y dársela a conocer a todos los miembros de la organización es el primer paso que la alta gerencia de una empresa debe dar si desea iniciar un proceso de diferenciación. En otras palabras las empresas deben distinguirse a partir del contenido y dimensión de su misión. La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.

La misión o propósito de la organización puede dividirse en dos grandes niveles: el primario y el secundario. La misión primaria indica en términos generales la categoría de los negocios a los que se dedica la compañía, mientras que la misión secundaria soporta a la primera en términos y situaciones más concretos, involucrando, en algunos casos, a sus actores más importantes.

La definición de la misión de las empresas permite:

- Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.

- Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes internos, los proveedores y demás grupos de interés a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.
- Soportar la consolidación de imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente.

3.1.1 CUESTIONAMIENTOS ORIENTADORES DE LA MISIÓN

Para la formulación del enunciado de misión, se respondieron unos cuestionamientos que permitieron orientar a la organización en la redacción del enunciado de misión, a continuación se relacionan las preguntas desarrolladas:

¿En qué actividad está BUZCA S.A.?

BUZCA, es una sociedad anónima (S.A.) que desarrolla actividades de ingeniería, ofreciendo sus servicios al sector petroquímico y portuario.

¿Para qué existe la organización? ¿Cuál es el propósito básico?

El propósito básico de BUZCA es aportar desarrollo económico a nuestros clientes y accionistas, social a nuestros trabajadores y tecnológico a la industria.

¿Cuáles son los elementos diferenciales de la organización?

La empresa genera una diferenciación en el sector por su integridad en la ejecución de proyectos de ingeniería.

¿Quiénes son los clientes?

Los clientes de la empresa BUZCA S.A., son las empresas del sector petroquímico y portuario que demanden los servicios de la empresa.

¿Quiénes son los beneficiarios?

Los beneficiarios son todas las empresas del sector petroquímico y portuario, y todas las partes interesadas.

¿Cuáles son los productos presentes y futuros?

La empresa BUZCA S.A., ofrece los siguientes servicios construcción y mantenimiento de estructuras marinas, submarinas, fluviales e instalaciones portuarias donde involucra ingeniería civil, mecánica y eléctrica, instalación de tubería submarina para transporte de hidrocarburos, dragados especiales, gestión de proyectos, servicios de ingeniería y estudios oceanográficos.

¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de BUZCA S.A.?

Desagregando los mercados en términos geográficos, la empresa en la actualidad desarrolla sus actividades en Centro América y el Caribe, para el futuro cercano se proyecta el posicionamiento en Centro América.

¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?

Actualmente la empresa llega a los clientes cuando participan en los procesos de licitación, se proyecta utilizar medios publicitarios para mostrar todos los servicios que ofrece la empresa.

¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad?

La empresa se propone establecer controles en todos los procesos para así minimizar los costos y obtener mayores ingresos que le permita tener una solidez en su parte financiera para crear un fondo para ser utilizado al inicio de los proyectos para minimizar el nivel de endeudamiento.

¿Cuáles son los principios organizacionales?

En estos momentos no se tienen establecidos pero se presentará la propuesta a la empresa para formular los siguientes:

- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad
- Pertenencia
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Mejoramiento continuo
- Competitividad

¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

La empresa busca el desarrollo social de sus empleados, y la comunidad aledaña donde se desarrollan proyectos, promueve las relaciones cordiales entre sus clientes y sus proveedores, para siempre mantener las relaciones cordiales y la obtención de beneficios mutuos, así como el cuidado del medio ambiente.

3.1.2 ENUNCIADO DE MISIÓN

MISIÓN ACTUAL

Aportar desarrollo económico a nuestros clientes, social a nuestros trabajadores y tecnológico a la industria, a través de la ejecución de proyectos de ingeniería marina para lograr reconocimiento y fortalecimiento económico de nuestra empresa.



MISIÓN SUGERIDA

Aportar desarrollo económico a nuestros clientes y accionistas, desarrollo social a nuestros colaboradores y desarrollo tecnológico a la industria; ofreciendo servicios de ingeniería para lograr un crecimiento sostenible en un entorno respetuoso con el medio ambiente y la comunidad.

3.2 VISIÓN

Para Serna Gómez(2008), la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Una visión tiene las siguientes características:

- Es formulada para los líderes de la organización
- Dimensión de tiempo
- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista – posible
- Debe ser consistente
- Debe ser difundida interna y externamente

La visión corporativa requiere una administración comprometida que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y metas propuestas. Debe ser una administración muy segura del direccionamiento que le da a la empresa. Además, debe estar dispuesta a enfrentar los retos, a ser flexible cuando se requiera y saber ajustarse permanentemente a las exigencias y dinámicas de cambio que impone el entorno.

3.2.1 CUESTIONAMIENTOS ORIENTADORES DE LA VISIÓN

Si todo tuviera éxito ¿Cómo sería BUZCA S.A., dentro de cuatro (4) años?

- Una empresa con el modelo de evaluación de gestión Balanced Scorecard implementado.
- Consolidada en toda la región Caribe y reconocida en Centro América.
- Una empresa con herramientas y equipos de alta tecnología.

- Con un equipo humano alta mente capacitado y comprometido con la empresa.

¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?

- Aplicación de nuevas tecnologías para mejorar la automatización de los procesos
- Aplicación de software para la gestión de inventarios

¿Qué talento humano especializado necesitaría la organización dentro de cinco años?

- Especialista en Seguridad Industrial y Salud ocupacional
- Psicóloga especialista en Selección de personal
- Especialista en calidad

3.2.2 ENUNCIADO DE VISIÓN

VISIÓN ACTUAL

BUZCA S.A. en el 2012 será una empresa consolidada y reconocida por su integridad en la ejecución de proyectos de ingeniería marina en Centro América y el Caribe, que basada en su conocimiento y experiencia, perdurara en el tiempo ofreciendo estabilidad a las partes interesadas.



VISIÓN SUGERIDA

BUZCA S.A. Soluciones de Ingeniería, será en el año 2015 una empresa con capacidad de responder las demandas del mercado centroamericano y del Caribe a través de la ejecución de proyectos integrales de ingeniería que permitan la sostenibilidad económica de la empresa.

3.3 VALORES CORPORATIVOS

La misión y la visión de una empresa se sostienen en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura. El objetivo básico de esta definición es tener un marco de referencia axiológico que inspire y regule la vida de la organización.

Así como los seres humanos contamos con sistemas reguladores de la conducta en los campos técnico, económico, estético, social, político y religioso., las organizaciones enmarcan su accionar corporativo en una serie de elementos o principios superiores que deben existir y colocarse en práctica, de manera que se conviertan en parte integral del sistema de creencias y de la cultura de la empresa.

Tabla 19. Relación grupos de referencia / principios corporativos

| Grupo de referencia | Principios |
|---------------------|----------------------------|
| Estado | Pago oportuno de impuestos |
| Sociedad | Responsabilidad social |
| Cliente | Negocios transparentes |
| Colaborador | Respeto, participación |
| Accionista | Rentabilidad justa |
| Empresa | Reglas claras honestidad |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Matriz Axiológica

| Grupos de Referencia | Sociedad | El Estado | La familia | Los clientes | Los proveedores | Los colaboradores | Los accionistas |
|-----------------------------|-----------------|------------------|-------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|------------------------|
| Valores Corporativos | | | | | | | |
| Respeto | X | X | X | X | X | X | X |
| Responsabilidad | X | X | X | X | | X | X |
| Honestidad | X | X | X | X | X | X | X |
| Pertenencia | | | | X | | X | X |
| Integridad | X | | X | X | X | X | X |
| Trabajo en equipo | X | X | | X | X | X | X |
| Mejoramiento continuo | | | | X | X | X | X |
| Competitividad | X | X | X | X | | X | X |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Descripción de los valores corporativos

| VALORES CORPORATIVOS BUZCA S.A. SOLUCIONES DE INGENIERIA | |
|---|--|
| Respeto | Aceptamos la diversidad cultural, religiosa y de genero, reconociendo el valor de las personas y el de sus derechos. |
| Responsabilidad | Nos comprometemos a cumplir con efectividad los compromisos establecidos. |
| Honestidad | Fomentamos la rectitud, honorabilidad, decoro, modestia entre los integrantes de BUZCA S.A. |
| Pertenencia | Impulsamos la confianza, el entendimiento y una buena comunicación entre el talento humano |
| Integridad | Principios éticos y legales son el marco de actuación de nuestra empresa. |
| Trabajo en equipo | Somos solidarios y aunamos esfuerzos para el logro de los objetivos d ela empresa |
| Mejoramiento continuo | Desarrollamos nuestras competencias y aprendemos con humildad y optimismo de nuestros aciertos y desaciertos. |
| Competitividad | Estamos en constante revisión de todos los procesos para mejorar el nivel competitivo de la empresa |

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 MAPA ESTRATÉGICO

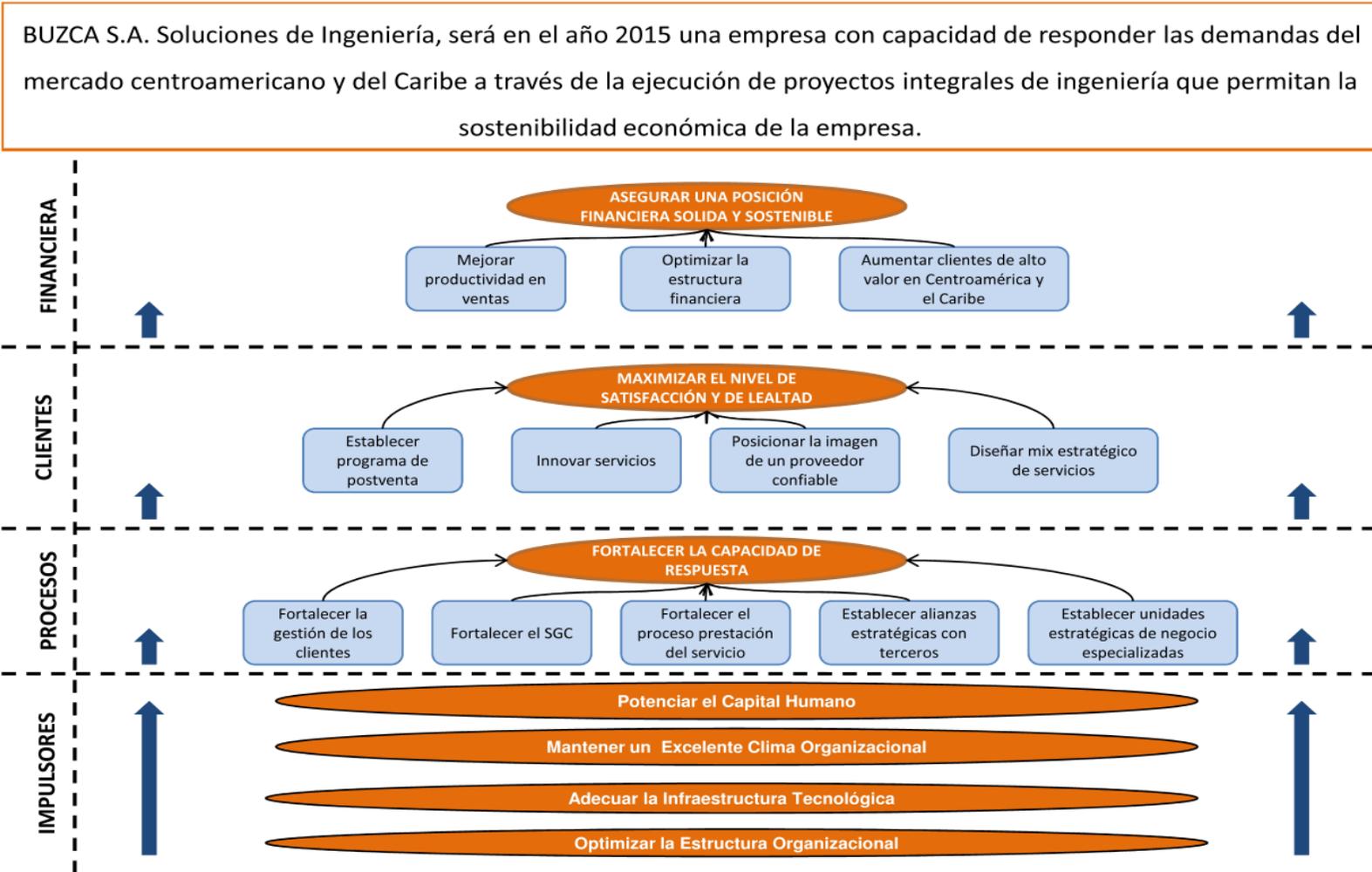
Es oportuno precisar que un mapa estratégico proporciona un modo coherente, simple y uniforme, orientado a describir la estrategia de una empresa, en este caso BUZCA S.A Soluciones de Ingeniería, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo más importante, poder gestionarlos. Por lo tanto el mapa estratégico se convierte en el “eslabón” que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución (Martinez Pedròs & Milla Gutierrez, 2005).

Al igual que en la metodología trazada del BSC, los mapas estratégicos fluyen en cuatro perspectivas, pero de una manera gráfica y representativa (Ruiz Ordóñez, Guzman Obana, & De la Rosa i Esteva, 2007):

- **Perspectiva financiera:** Se detallan los objetivos que tiene el empresario o la alta dirección, en este sentido, la empresa de ingeniería marina BUZCA está orientada principalmente a asegurar una posición financiera sólida y sostenible, en el mercado.
- **Perspectiva de clientes:** Se puntualizan los objetivos que se deben cumplir con los clientes específicos de la empresa, maximizando el nivel de satisfacción y de lealtad.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Se especifican los objetivos relacionados con los procesos internos necesario para llevar a cabo los objetivos en las dos anteriores perspectivas, dichos objetivos están direccionados a fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa.
- **Perspectiva de Formación-Crecimiento y Mejoramiento:** O también conocida como Impulsores, está orientada al aprendizaje organizacional, es decir, define los objetivos respecto de las transformaciones en los activos intangibles de la empresa, como sus recursos humanos.

A continuación se presenta el mapa estratégico y los objetivos de la empresa.

Figura 11. Mapa Estratégico BUZCA S.A Soluciones de Ingeniería



Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Lista Objetivos Estratégicos

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS BUZCA S.A. 2012-2015 | |
|--|---|
| 1 | Asegurar una posición financiera sólida y sostenible |
| 2 | Maximizar el nivel de satisfacción y de lealtad de los clientes |
| 3 | Fortalecer la capacidad de respuesta |
| 4 | Potenciar el capital humano |
| 5 | Mantener un excelente clima organizacional |
| 6 | Optimizar la estructura organizacional |
| 7 | Adecuar la infraestructura tecnológica |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23. Objetivos Estratégicos por categoría

| | |
|--|---|
| OBJETIVOS FINANCIEROS | |
| 1 | Asegurar una posición financiera sólida y sostenible |
| ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE | |
| 2 | Maximizar el nivel de satisfacción y de lealtad de los clientes |
| OBJETIVOS DE CALIDAD | |
| 3 | Fortalecer la capacidad de respuesta |
| OBJETIVOS DE DESARROLLO HUMANO | |
| 4 | Mantener un excelente clima organizacional |
| 5 | Optimizar la estructura organizacional |
| 6 | Potenciar el capital humano |
| OBJETIVOS DE DESARROLLO TECNOLÓGICO | |
| 7 | Adecuar la infraestructura tecnológica |

Fuente: Elaboración Propia

4.2 PROYECTOS ESTRATÉGICOS

La etapa de formulación estratégica, consiste en seleccionar los proyectos estratégicos que han de integrar el plan estratégico de la organización, éstos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de ellas, seleccionando aquellas en las que se debe tener un muy buen desempeño, garantizando el logro de los objetivos y al mismo tiempo de su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales, son factores claves para que la empresa alcance el éxito (Serna Gómez, 2008).

Para lo anterior, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir objetivos, las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos (Amaya Amaya, 2010).

Tabla 24. Lista de Proyectos Estratégicos

| PROYECTOS ESTRATÉGICOS BUZCA S.A. 2012-2015 | |
|---|----------------------------|
| 1 | BUZCA sostenible |
| 2 | Clientes para la vida |
| 3 | BUZCA orientada al cliente |
| 4 | A toda Máquina |

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior, se distinguen los proyectos estratégicos que se llevarán a cabo para la consecución de los objetivos organizacionales trazados, en aras de lograr el estado deseado que refleja la visión.

Tabla 25. Matriz de correlación de objetivos – proyectos

| | Obj. 1 | Obj. 2 | Obj. 3 | Obj. 4 | Obj. 5 | Obj. 6 | Obj. 7 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Proyecto 1 | X | | | | | | |
| Proyecto 2 | | X | | | | | |
| Proyecto 3 | | | X | | | | |
| Proyecto 4 | | | | X | X | X | X |

Fuente: Elaboración Propia

En la matriz de correlación de objetivos – proyectos, se relacionan los objetivos estratégicos trazados con los proyectos, de esta forma se puede identificar con claridad que proyectos permiten el logro de cada objetivos.

Tabla 26. Matriz de correlación de objetivos - dependencias

| | GERENCIA ADTVA. | GERENCIA OPERATIVA | JEFATURA MTTO | JEFATURA COMPRAS | JEFATURA SGI |
|------------|-----------------|--------------------|---------------|------------------|--------------|
| PROYECTO 1 | X | | | | |
| PROYECTO 2 | X | X | | | |
| PROYECTO 3 | | X | | | X |
| PROYECTO 4 | X | X | X | X | |

Fuente: Elaboración Propia

| | |
|--|----------------------------|
| | Patrocinador / Responsable |
|--|----------------------------|

En la matriz de correlación de objetivos – dependencias, se relacionan los proyectos estratégicos con las dependencias más representativas de la empresa, con el propósito de señalar la intervención de cada unidad organizacional en el desarrollo de las iniciativas o proyectos estratégicos.

4.2.1 DESCRIPCIÓN DE PROYECTOS

Tabla 27. Proyecto 1: BUZCA Sostenible

| PROYECTO 1 | BUZCA sostenible | DIVISIÓN RESPONSABLE |
|---------------------|---|-----------------------------|
| Estrategia 1 | Departamento comercial | Gerencia Administrativa |
| Estrategia 2 | Conquistando nuevos mercados | Gerencia Administrativa |
| DESCRIPCIÓN | Se necesita crear un departamento comercial en la empresa | |

Fuente: Elaboración Propia.

El proyecto BUZCA sostenible se compone de dos estrategias, la primera de ellas es la creación de un departamento comercial donde se conformará un equipo inicial de cinco personas altamente capacitadas y entrenadas para la captación de nuevos clientes del mercado local.

Este proyecto contempla el diseño de una estrategia comercial, la selección y la capacitación del personal idóneo, el diseño de una política de incentivos y el diseño e implementación de un sistema de control que permita monitorear el cumplimiento de los objetivos comerciales trazados mensual, trimestral, semestral y anualmente.

La segunda estrategia consiste en la conquista de nuevos mercados para lo cual se sugiere el estudio de nuevos mercados metas, a nivel local, regional, nacional e internacional; el rediseño del portafolio de servicios, las adaptaciones a la estrategia comercial de acuerdo al contexto de cada país, región o ciudad.

Con la ejecución de este proyecto se fortalecerá la acción comercial de la empresa y ayudará a la consecución del objetivo financiero trazado, se ampliará las posibilidades de aumentar el volumen de venta de la organización y consolidar la prestación de servicios de ingeniería a nivel local, regional, nacional e internacionalmente.

Tabla 28. Proyecto 2: Clientes para la Vida

| PROYECTO 2 | Clientes para la vida | DIVISIÓN RESPONSABLE |
|---------------------|--|-----------------------------|
| Estrategia 3 | Portafolio altamente rentable | Gerencia Operativa |
| Estrategia 4 | Posicionamiento identidad corporativa | Gerencia Operativa |
| DESCRIPCIÓN | Se debe posicionar la empresa y sus nuevos servicios | |

Fuente: Elaboración Propia.

El proyecto clientes para la vida se compone de dos estrategias, la primera de ellas se denomina portafolio altamente rentable, la cual pretende hacer un análisis periódico de portafolio y de ciclo de vida de los productos con el objeto de adaptar los productos o servicios al entorno cambiante, procurando aumentar la acción comercial en la combinación de productos más rentables para la compañía.

Por otro lado la segunda estrategia se denomina posicionamiento de identidad corporativa la cual está orientada a posicionar la marca BUZCA S.A. como una compañía líder en soluciones de ingeniería en el mercado local, nacional y regional.

Este ejercicio de posicionamiento requiere el diseño e implementación de una completa estrategia de comunicación donde se impacte a los stakeholders de la organización a través de diferentes medios de comunicación y con mensajes estratégicos para cada uno de los grupos de interés.

En resumen el proyecto pretende fortalecer la relación entre la organización y sus stakeholders, por medio de un portafolio adecuado para satisfacer las necesidades del mercado representando una alta rentabilidad para la empresa. De igual forma el diseño y la implementación de una estrategia de comunicación permitirá afianzar los lazos establecidos con cada grupo de interés.

Tabla 29. Proyecto 3: BUZCA Orientada al Cliente

| | | |
|---------------------|---|-----------------------------|
| PROYECTO 3 | BUZCA orientada al cliente | DIVISIÓN RESPONSABLE |
| Estrategia 5 | 100% calidad | Jefatura de SGI |
| DESCRIPCIÓN | Se debe fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad | |

Fuente: Elaboración Propia.

El proyecto BUZCA orientada al cliente está compuesto por una estrategia denominada 100% calidad el cual pretende mantener el sistema de gestión de calidad diseñado e implementado por la compañía. Con la ejecución de este proyecto se pretende sensibilizar al personal de la empresa respecto a los fundamentos de un sistema de gestión de calidad, la metodología para su diseño y la gerencia en mejora continua.

Tabla 30. Proyecto 4: A toda Máquina

| | | |
|---------------------|--|-----------------------------|
| PROYECTO 4 | A toda Máquina | DIVISIÓN RESPONSABLE |
| Estrategia 6 | Primavera organizacional | Gerencia Operativa |
| Estrategia 7 | Recurso humano efectivo | Gerencia Operativa |
| DESCRIPCIÓN | Se debe potenciar el RH de la organización | |

Fuente: Elaboración Propia.

El proyecto a toda máquina está compuesto por dos estrategias, la primera de ellas se denomina primavera organizacional y hace referencia al diseño y ejecución de una política de incentivos que promueva el cumplimiento de los índices de desempeño establecidos por la empresa, esta estrategia está orientada a generar un ambiente laboral adecuado para el buen desarrollo de las actividades.

La segunda estrategia se denomina recurso humano efectivo y promueve la capacitación del recurso humano de la empresa a nivel técnico, administrativo y gerencial, en aras de mantener actualizado al personal y con competencias laborales adecuadas para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

4.3 PLANES DE ACCIÓN

Tabla 31. Proyecto 1: BUZCA Sostenible/ Estrategia 1: Departamento Comercial

| PROYECTO ESTRATÉGICO | | 1 | | PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA | | | |
|------------------------|---|--|--|---|------------------------|---|-----------------------------|
| BUZCA sostenible | | | | Gerente Administrativo | | | |
| ESTRATEGIA BÁSICA | | 1 | | DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA | | | |
| Departamento comercial | | | | Gerencia Administrativa | | | |
| | | | | INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL | | | |
| | | | | 01 departamento comercial creado en la empresa | | | |
| TAREAS | TIEMPO | | METAS | RESPONSABLE | RECURSOS | LIMITACIÓN | |
| | Inicio | Final | | | | | |
| 1 | Seleccionar personal | 01-2013 01-2014 01-2015 | 04-2013 04-2014 04-2015 | Equipo comercial de 5 personas | Gerente Administrativo | Equipos de oficina, información, \$12.000.000 | Dinero, tiempo, Información |
| 2 | Capacitar personal | 05-2013 05-2014 05-2015 | 06-2013 06-2014 06-2015 | 01 programa de capacitación comercial ejecutado | Gerente Administrativo | Equipos de oficina, información, \$15.000.000 | Dinero, tiempo, Información |
| 3 | Diseñar estrategia comercial | 09-2012 09-2013 09-2014 09-2015 | 12-2012 12-2013 12-2014 12-2015 | 01 Documento estrategia comercial | Gerente Administrativo | Equipos de oficina, información | Tiempo, Información |
| 4 | Diseñar política de incentivos para comerciales | 02-2013 02-2014 02-2015 | 06-2013 06-2014 06-2015 | 01 Documento política de incentivos | Gerente Administrativo | Equipos de oficina, información | Tiempo, Información |
| 5 | Controlar cumplimiento de metas | 01-2013 01-2014 01-2015 | 12-2013 12-2014 12-2015 | 01 sistema de control implementado | Gerente Administrativo | Equipos de oficina, información | Tiempo, Información |

Tabla 32. Proyecto 1: BUZCA Sostenible/ Estrategia 2: Conquistando nuevos mercados

| PROYECTO ESTRATÉGICO | | 1 | | PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA | | | |
|------------------------------|-----------------------------|--|--|--|------------------------|--|-----------------------------|
| BUZCA sostenible | | | | Gerente Administrativo | | | |
| ESTRATEGIA BÁSICA | | 2 | | DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA | | | |
| Conquistando nuevos mercados | | | | Gerencia Administrativa | | | |
| | | | | INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL | | | |
| | | | | 08 proyectos ejecutados en Centroamérica y el Caribe | | | |
| TAREAS | TIEMPO | | METAS | RESPONSABLE | RECURSOS | LIMITACIÓN | |
| | Inicio | Final | | | | | |
| 1 | Estudiar los mercados meta | 01-2012 01-2013 01-2014 01-2015 | 06-2012 06-2013 06-2014 06-2015 | Estudio de mercado realizado | Gerente Administrativo | Equipos de oficina, información \$20.000.000 | Tiempo, Información, dinero |
| 2 | Diseñar servicios | 06-2012 06-2014 | 12-2012 12-2014 | Portafolio de servicios | Gerente Administrativo | Equipos Información | Tiempo, Información |
| 3 | Comercializar el portafolio | 01-2012 | 12-2015 | 02 proyectos vendidos por año | Gerente Administrativo | Equipos de oficina, información \$20.000.000 | Tiempo, Información, dinero |
| 4 | Ejecutar proyectos | 01-2012 | 12-2015 | 02 proyectos ejecutados por año | Gerente Administrativo | Equipos Información | Tiempo, Información |
| 5 | Monitorear nuevos clientes | 01-2012 | 12-2015 | 01 sistema de gerencia de clientes | Gerente Administrativo | Equipos Información | Tiempo, Información |

Tabla 33. Proyecto 2: Clientes para la vida/ Estrategia 3: Portafolio altamente rentable

| PROYECTO ESTRATÉGICO | | 2 | | PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA | | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|--|--|---|-------------------|---------------------------------|-------------------------|
| Clientes para la vida | | | | Gerente Operativo | | | |
| ESTRATEGIA BÁSICA | | 3 | | DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA | | | |
| Portafolio altamente rentable | | | | Gerencia Operativa | | | |
| | | | | INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL | | | |
| | | | | 01 portafolio rentabilidad óptima | | | |
| TAREAS | TIEMPO | | METAS | RESPONSABLE | RECURSOS | LIMITACIÓN | |
| | Inicio | Final | | | | | |
| 1 | Identificar servicios | 07-2012 07-2013 07-2014 07-2015 | 08-2012 08-2013 08-2014 08-2015 | Listado portafolio actual | Gerente Operativo | Equipos de oficina, información | Acceso a la información |
| 2 | Realizar análisis de portafolio | 08-2012 08-2013 08-2014 08-2015 | 09-2012 09-2013 09-2014 09-2015 | Documento análisis de portafolio | Gerente Operativo | Equipos de oficina, información | Acceso a la información |
| 3 | Realizar análisis ciclo de vida | 09-2012 09-2013 09-2014 09-2015 | 10-2012 10-2013 10-2014 10-2015 | Documento análisis ciclo de vida | Gerente Operativo | Equipos de oficina, información | Acceso a la información |
| 4 | Identificar problemas o necesidades | 01-2012 | 12-2015 | Documento análisis de problemas o necesidades | Gerente Operativo | Equipos de oficina, información | Acceso a la información |
| 5 | Desarrollar nuevos servicios | 01-2012 | 12-2015 | Nuevos productos | Gerente Operativo | Equipos de oficina, información | Acceso a la información |
| 6 | Mejorar servicios | 01-2012 | 12-2015 | Documento de mejora de productos | Gerente Operativo | Equipos de oficina, información | Acceso a la información |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34. Proyecto 2: Clientes para la Vida/ Estrategia 4: Posicionamiento identidad corporativa

| PROYECTO ESTRATÉGICO | | 2 | | PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA | | | |
|---------------------------------------|--|-------------------------------|-------------------------------|--|-------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Clientes para la vida | | | | Gerente Operativo | | | |
| ESTRATEGIA BÁSICA | | 4 | | DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA | | | |
| Posicionamiento identidad corporativa | | | | Gerencia Operativa | | | |
| | | | | INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL | | | |
| | | | | 80% de clientes con buena percepción de la empresa | | | |
| TAREAS | TIEMPO | | METAS | RESPONSABLE | RECURSOS | LIMITACIÓN | |
| | Inicio | Final | | | | | |
| 1 | Diseñar estrategia de comunicación | 09-2012 09-2013 09-2014 | 11-2012 11-2013 11-2014 | Documento estrategia de comunicación | Gerente Operativo | Equipos de oficina, información | Acceso a la información, dinero |
| 2 | Implementar estrategia de comunicación | 01-2013 01-2014 01-2015 | 12-2013 12-2014 12-2015 | Estrategia de comunicación implementada | Gerente Operativo | Equipos de oficina, información | Acceso a la información, dinero |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 35. Proyecto 3: BUZCA orientada al cliente/ Estrategia 5: 100% Calidad

| PROYECTO ESTRATÉGICO | | 3 | | PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA | | | |
|----------------------------|---|--|--|---|-------------|---------------------------------|-------------------------|
| BUZCA orientada al cliente | | | | Jefe de SGI | | | |
| ESTRATEGIA BÁSICA | | 5 | | DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA | | | |
| 100% Calidad | | | | Jefatura de SG | | | |
| | | | | INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL | | | |
| | | | | Certificaciones SGC | | | |
| TAREAS | TIEMPO | | METAS | RESPONSABLE | RECURSOS | LIMITACIÓN | |
| | Inicio | Final | | | | | |
| 1 | Realizar diagnóstico del SGC | 01-2012 01-2013 01-2014 01-2015 | 03-2012 03-2013 03-2014 03-2015 | Diagnostico SGC realizado | Jefe de SGI | Equipos de oficina, información | Acceso a la información |
| 2 | Desarrollar campaña de sensibilización | 03-2012 03-2013 03-2014 03-2015 | 04-2012 04-2013 04-2014 04-2015 | Campaña de sensibilización desarrollada | Jefe de SGI | Equipos de oficina, información | Acceso a la información |
| 3 | Formar al personal en los fundamentos del SGC | 03-2012 03-2013 03-2014 03-2015 | 04-2012 04-2013 04-2014 04-2015 | Personal capacitado en fundamentos de SGC | Jefe de SGI | Equipos de oficina, información | Acceso a la información |
| 4 | Formar al personal en la metodología para el diseño de un SGC | 03-2012 03-2013 03-2014 03-2015 | 04-2012 04-2013 04-2014 04-2015 | Personal capacitado en metodología para el diseño de un SGC | Jefe de SGI | Equipos de oficina, información | Acceso a la información |
| 5 | Formar al personal para la gerencia en mejoramiento continuo | 03-2012 03-2013 03-2014 03-2015 | 04-2012 04-2013 04-2014 04-2015 | Personal capacitado para la gerencia en mejoramiento continuo | Jefe de SGI | Equipos de oficina, información | Acceso a la información |
| 7 | Monitorear y auditar el SGC | 01-2012 | 12-2015 | Informes de auditoría | Jefe de SGI | Equipos de oficina, información | Acceso a la información |
| 8 | Implementar mejoras al SGC | 01-2012 | 01-2015 | Sistema de gestión implementado | Jefe de SGI | Equipos de oficina, información | Acceso a la información |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36. Proyecto 4: A toda Máquina / Estrategia 6: Primavera Organizacional

| PROYECTO ESTRATÉGICO | | 4 | | PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA | | | |
|--------------------------|---------------------------------------|--|--|--|-------------------|---------------------------------|------------------------------|
| A toda Maquina | | | | Gerente Operativo | | | |
| ESTRATEGIA BÁSICA | | 6 | | DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA | | | |
| Primavera Organizacional | | | | Gerencia Operativa | | | |
| | | | | INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL | | | |
| | | | | 100% cumplimiento de metas por puesto de trabajo | | | |
| TAREAS | TIEMPO | | METAS | RESPONSABLE | RECURSOS | LIMITACIÓN | |
| | Inicio | Final | | | | | |
| 1 | Definir metas por puesto de trabajo | 01-2012 01-2013 01-2014 01-2015 | 03-2012 03-2013 03-2014 03-2015 | Inventario de metas por puesto de trabajo | Gerente Operativo | Equipos de oficina, información | Tiempo, conocimiento técnico |
| 2 | Definir portafolio de premios | 01-2012 01-2013 01-2014 01-2015 | 03-2012 03-2013 03-2014 03-2015 | Portafolio de premios | Gerente Operativo | Equipos de oficina, información | Tiempo |
| 3 | Establecer presupuesto del portafolio | 01-2012 01-2013 01-2014 01-2015 | 03-2012 03-2013 03-2014 03-2015 | Presupuesto del portafolio | Gerente Operativo | Equipos de oficina, información | Tiempo |
| 4 | Diseñar agenda de la estrategia | 01-2012 01-2013 01-2014 01-2015 | 03-2012 03-2013 03-2014 03-2015 | Cronograma estrategia de incentivos | Gerente Operativo | Equipos de oficina, información | Tiempo |
| 5 | Socializar la estrategia | 01-2012 01-2013 01-2014 01-2015 | 03-2012 03-2013 03-2014 03-2015 | Presentación | Gerente Operativo | Presentación | Tiempo |
| 6 | Ejecutar la estrategia | 01-2012 | 12-2015 | Agenda ejecutada | Gerente Operativo | \$40.000.000 | Dinero, conocimiento técnico |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37. Proyecto 4: A toda Máquina / Estrategia 7: Recurso Humano Efectivo

| PROYECTO ESTRATÉGICO | | 4 | | PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA | | | |
|-------------------------|--------------------------------------|--|--|---------------------------------------|-------------------|---------------------------------|--|
| A toda Maquina | | | | Gerente Operativo | | | |
| ESTRATEGIA BÁSICA | | 7 | | DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA | | | |
| Recurso humano efectivo | | | | Gerencia Operativa | | | |
| | | | | INDICADOR DE ÉXITO GOLBAL | | | |
| | | | | 100% capacitaciones ejecutadas | | | |
| TAREAS | TIEMPO | | METAS | RESPONSABLE | RECURSOS | LIMITACIÓN | |
| | Inicio | Final | | | | | |
| 1 | Identificar necesidades de formación | 06-2012 06-2013 06-2014 06-2015 | 08-2012 08-2013 08-2014 08-2015 | Lista de necesidades por División | Gerente Operativo | Equipos de oficina, información | Tiempo y conocimiento o técnico de la división |
| 2 | Diseñar portafolio de capacitaciones | 06-2012 06-2013 06-2014 06-2015 | 08-2012 08-2013 08-2014 08-2015 | Portafolio de capacitaciones | Gerente Operativo | Equipos de oficina, información | Tiempo y conocimiento o técnico de la división |
| 3 | Ejecutar capacitaciones | 09-2012 | 12-2015 | Capacitaciones ejecutadas | Gerente Operativo | \$40.000.000 | Dinero, disponibilidad de coach |

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V

AUDITORIA ESTRATÉGICA

5.1 BALANCED SCORECARD

| BSC | | | | |
|---|--|--|---|----------------------------------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | INTERPRETACIÓN | META | INDICADOR | RESPONSABLE |
| Asegurar una posición financiera sólida y sostenible | ¿Qué tan eficiente es nuestra estructura financiera? | Aumentar trimestralmente por lo menos 5% en las utilidades | Patrimonio / Activos | Gerente Administrativo |
| Maximizar el nivel de satisfacción y de lealtad de los clientes | ¿Qué tanto hemos profundizado en nuestros clientes? | 100% de clientes Satisfechos con el servicio prestado | (Nº de clientes Satisfechos con el servicio/ Nº de clientes atendidos)*100 | Gerente Operativo Jefe de SGI |
| Fortalecer la capacidad de respuesta | ¿Qué tan efectiva es la gestión de la división operativa de BUZCA? | 95% de solicitudes de servicios respondidas oportunamente | (Nº de servicios prestados oportunamente/ Nº de servicios solicitados) * 100 | Gerente Operativo |
| Potenciar el capital humano | ¿Cuál debe ser el equipo humano de BUZCA, y cual su nivel de competencia e idoneidad para afrontar los retos que le esperan? | 90% de metas alcanzadas por puesto de trabajo | (Nº de metas alcanzadas por puesto de trabajo/ Nº de metas establecidas por puesto de trabajo) *100 | Jefe de SGI |
| Mantener un excelente clima organizacional | ¿Cuál es el nivel de satisfacción de nuestra gente? | 95% de Colaboradores satisfechos con el clima organizacional de la empresa | (Nº de Colaboradores satisfechos/ Nº total de colaboradores de la empresa) *100 | Jefe de SGI |
| Optimizar la estructura organizacional | ¿Cómo podremos ganar efectividad, alineación, liderazgo, empoderamiento, trabajo en equipo y cultura con enfoque? | - | - | Gerente Administrativo |
| Adecuar la infraestructura tecnológica | ¿Cuál debe ser la plataforma tecnológica optima de BUZCA? | 70% de requerimientos tecnológicos atendidos | (Requerimientos atendidos de infraestructura tecnológica/ Nº de requerimientos totales de infraestructura tecnológica) *100 | Gerente Administrativo |

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN

Se hace necesario alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización. El cumplimiento de estos objetivos debe ser materializado a través de planes estratégicos que planteen soluciones a algún problema de BUZCA SOLUCIONES DE INGENIERIA S.A., o para mejorar la gestión del negocio para así obtener mejores resultados que permitan sostenibilidad de la empresa en el mercado. Esta meta es absolutamente realizable en la medida que la empresa cuente con un plan, una guía de acción a seguir coherentes con los objetivos planteados. De acuerdo a ese marco las conclusiones más relevantes obtenidas de este proyecto son las siguientes:

1. La empresa tiene implementada una herramienta muy útil como es la planificación estratégica, la cual busca competir con efectividad en el sector. Este proyecto permitirá que la empresa tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro y así estar preparados para enfrentar el entorno de exigencias que tiene la organización en la actualidad.
2. Canales de comunicación apropiados son la clave para fortalecer las relaciones entre el personal que labora en la empresa y para que realicen sus actividades diarias con la mejor disposición.
3. Al no existir mayores barreras de entrada de nuevos competidores, se presenta un alto grado de rivalidad entre las empresas que dedican sus actividades a la prestación de servicios de ingeniería, por lo que la competencia se vuelve cada vez más competitiva en este sector.
4. El alto costo de la tecnología, limita en gran parte el campo de acción de la empresa BUZCA SOLUCIONES DE INGENIERÍA S.A., puesto que muchas veces la empresa tiene que asumir el incremento en los costos.

RECOMENDACIONES

1. Es de vital importancia hacer conocer la Misión, Visión, Objetivos y estrategias a los miembros de la empresa, con el fin de crear un compromiso en todos y cada uno de los colaboradores de BUZCA SOLUCIONES DE INGENIERIA S.A.
2. Implementar un programa de comunicación con todos los colaboradores de la empresa para que la información fluya y así evitar malos entendidos, esto ayuda al apoyo a la solución de problemas.
3. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren, el proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso tanto el personal administrativo como operativo se comprometen a brindar su apoyo a la empresa.
4. El aplicar una adecuada política de capacitación es de gran importancia para la empresa, ya que estos resultados se verán reflejados en un manejo más eficiente de recursos.
5. Es tarea de la gerencia y jefes de áreas, estar atentos a cualquier cambio que se produzca en el entorno y para ello es fundamental la revisión periódica del plan propuesto, cualquier alteración debe ser incluida para cumplir con éxito los objetivos planteados.
6. Se necesita preparar planes tácticos cuyo propósito es ayudar a instrumentar los planes estratégicos, la gerencia y los jefes de área, así como los equipos de empleados, basan sus planes tácticos en el plan estratégico de la empresa.
7. Se necesitan controles para asegurar que los planes se realicen conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante tales

planes, si no se generan los resultados esperados, gerencia y equipos tendrían que modificar la misión y los objetivos, revisar las estrategias o idear nuevos planes tácticos, realizando una evaluación minuciosa revelará los cambios específicos que hay que incorporar en el siguiente ciclo de planeación.

BIBLIOGRAFÍA

Amaya Amaya, J. (2010). *Gerencia, Planeación y Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás .

Brassett, D. W., & Mateus, J. R. (2002). La Globalización: sus Efectos y Bondades. *Revista Economía y Desarrollo* , 65-77.

BSI Group. (2012). <http://www.bsigroup.com.mx>. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de <http://www.bsigroup.com.mx>: <http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/>

Consejo Privado de Competitividad . (2012). <http://www.compite.com.co>. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de <http://www.compite.com.co>: http://www.compite.com.co/site/competitividad/?explanatory_dictionary_alphabet_letter=C

CreceNegocios. (2012). <http://www.crecenegocios.com>. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de <http://www.crecenegocios.com>: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* . México: Pearson - Prentice Hall.

De Gerencia. (1 de Julio de 2010). <http://www.degerencia.com>. Recuperado el 11 de Marzo de 2012, de <http://www.degerencia.com>: <http://www.degerencia.com/articulo/prospectiva-estrategica-y-sobrevivencia-empresarial>

Definición ABC. (2011). <http://www.definicionabc.com>. Recuperado el 11 de Marzo de 2012, de <http://www.definicionabc.com>: <http://www.definicionabc.com/general/construccion.php>

Definición. (2008). <http://definicion.de>. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de <http://definicion.de>: <http://definicion.de/gestion/>

Definición. (2011). <http://definicion.de>. Recuperado el 11 de Marzo de 2012, de <http://definicion.de>: <http://definicion.de/consumidor/>

Diccionario WordReference. (2005). <http://www.wordreference.com>. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de <http://www.wordreference.com>: <http://www.wordreference.com/definicion/muelle>

Diccionario WordReference. (2005). <http://www.wordreference.com>. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de <http://www.wordreference.com>: <http://www.wordreference.com/definicion/competencia>

García , E. (2007). *Planeación Estratégica: Teoría y Práctica*. México: Editorial Trillas.

Infoviews. (s.f.). <http://www.infoviews.com.mx>. Recuperado el 2 de Marzo de 2012, de <http://www.infoviews.com.mx>: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Kaplan, R., & Norton , D. (2001). *The strategy focused organization*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Kaplan, R., & Norton, D. *The Balance ScoreCard-Measures that drive Performance*. Harvard Business Review.

Martínez Pedròs, D., & Milla Gutierrez, A. (2005). *La elaboraciòn del Plan Estratégico y su implementaciòn a través del Cuadro de Mando Integral* . España: Editorial Diez de Santos.

Michael A., W., & James L., F. (1990). *Innovación and Creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*. John Wiley & Sans Inc.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos* . México: Pearson - Prentice Hall.

Mitecnológico. (2011). <http://www.mitecnologico.com>. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de <http://www.mitecnologico.com>: <http://www.mitecnologico.com/Main/Hipotesis>

Mitecnológico. (2011). <http://www.mitecnologico.com>. Recuperado el 11 de Marzo de 2012, de <http://www.mitecnologico.com>: <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionAutomatizacion>

Mitecnológico. (2011). <http://www.mitecnologico.com>. Recuperado el 11 de Marzo de 2012, de <http://www.mitecnologico.com>: <http://www.mitecnologico.com/iem/Main/DefinicionClasificacionYElementosConstitutivosDeUnaSubestacion>

Mondragón Pérez, A. R. (2002). ¿Qué son los Indicadores? *Notas: Revistas de Información y Analisis* , 52-58.

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental .

Rodriguez, G., Gil Florez, J., & García Jiménez, E. (1996). <http://es.scribd.com>. Recuperado el 11 de Marzo de 2012, de <http://es.scribd.com>: <http://es.scribd.com/doc/13070647/Metodologia-de-La-Investigacion-Cualitativa-Caps-1-y-2>

Ruiz Ordòñez, R. U., Guzman Obana, J., & De la Rosa i Esteva, J. L. (2007). *Dirección Empresarial Asistida: Cómo alinear estratégicamente su Organización*. Madrid - España: Editorial Visión Net.

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica, Teoría - Metodología - Alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá D.C: 3R Editores.

Sinnexus. (2011). <http://sinnexus.es>. Recuperado el 9 de Marzo de 2012, de <http://sinnexus.es>:
http://sinnexus.es/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

Sinnexus. (2011). <http://sinnexus.es>. Recuperado el 9 de Marzo de 2012, de <http://sinnexus.es>:
http://sinnexus.es/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

Universidad Nacional de Colombia. (s.f.). <http://www.virtual.unal.edu.co>. Recuperado el 9 de Marzo de 2012, de <http://www.virtual.unal.edu.co>:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| Etapa | Tiempo/ Semanas | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Búsqueda de Información | ■ | ■ | | | | | | |
| Análisis de la Información | | ■ | ■ | | | | | |
| Realización Cuadro de Mando Integral | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Trascripción y presentación | | | | | | | | ■ |

PRESUPUESTO

| ITEM | DESCRIPCIÓN | VALOR |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------|
| 1 | Papelería y útiles de oficina | \$ 150.000,00 |
| 2 | Transporte | \$ 120.000,00 |
| 3 | Fotocopias | \$ 60.000,00 |
| 4 | Anillados | \$ 50.000,00 |
| 5 | Empastes | \$ 40.000,00 |
| 6 | Internet | \$ 100.000,00 |
| Subtotal | | \$520.000,00 |
| Imprevistos (10%) | | \$52.000,00 |
| TOTAL | | \$572.000,00 |