



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 22 de julio de 2019

Señores
CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
Ciudad

Los suscritos:

Robin Daniel Monje Bonilla, con C.C. No. 1.079.409.470 y Raul Andrei Hernandez Arias, con C.C. No. 86.081.432

Autores de la tesis y/o trabajo de grado Titulado; Plan de Direccionamiento Estratégico OMIA Colombia SAS 2020-2025.

Presentado y aprobado en el año, 2019 como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia;

Autorizamos al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Plan de Direccionamiento Estratégico OMIA Colombia SAS 2020-2025.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Monje Bonilla	Robin Daniel
Hernández Arias	Raúl Andrei

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro
Gil Tovar	Hernando

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Alta Gerencia

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Alta Gerencia

CIUDAD: Neiva- Huila **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2019 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 71

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

Diagramas x Fotografías ___ Grabaciones en discos ___ Ilustraciones en general x Grabados ___ Láminas ___ Litografías ___ Mapas ___ Música impresa ___ Planos ___ Retratos ___ Sin ilustraciones ___ Tablas o Cuadros x

SOFTWARE no requiere

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español	Ingles	Español	Ingles
1 planeación	Planning	6 campo petrolero	oil field
2 direccionamiento	addressing	7 oportunidades	opportunities
3 operación	operation	8 método	methods
4 mantenimiento	maintenance	9 objetividad	objectivity
5 ejecución	execution	10 integridad	integrity

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Omia Colombia SAS es una empresa prestadora de servicios en el sector industrial con enfoque al área de producción de hidrocarburos con amplia experiencia en el sector de operación y mantenimiento. Hay que destacar la importancia del sector en la economía de Colombia como fuente protagonista de ingresos públicos y de desarrollo en el sector social con la generación de empleos y de valor en la clase media del país.

Se inició con el análisis estratégico donde se definió las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas intrínsecas a su ser y tangenciales al objetivo definido. La perspectiva del negocio a evaluar es liderar el mercado de operación y mantenimiento en campos petroleros en Colombia con proyección a países de la región; sin embargo, el nicho principal es Colombia por ende los estudios se basan en el estado actual y tendencias del mercado en el país; ahora bien, al tratarse de un servicio, es necesario indagar a cerca de la satisfacción y la precepción de los clientes habituales, de las experiencias exitosas y oportunidades de mejora.

Se fundamenta en el análisis de información previamente adquiridos a través de los métodos de recolección de datos. La etapa llamada Análisis Estratégico es un diagnóstico completo de la situación real y contemporánea de la organización a nivel interno organizacional y en el entorno como factor fundamental en el desarrollo de la empresa. El análisis permite enfocar y dimensionar el planteamiento de la estrategia.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Omia Colombia SAS is a company that provides services in the industrial sector with a focus on the production area of hydrocarbons with extensive experience in the operation and maintenance sector. We must highlight the importance of the sector in the economy of Colombia as a leading source of public income and development in the social sector with the generation of jobs and value in the country's middle class

It began with the strategic analysis where the strengths, weaknesses, opportunities and threats intrinsic to its being were defined and tangential to the defined objective. The perspective of the business to be evaluated is to lead the operation and maintenance market in oil fields in Colombia with a projection to countries in the region; however, the main niche is Colombia therefore the studies are based on the current state and market trends in the country; Now, when dealing with a service, it is necessary to inquire about the satisfaction and the perception of the habitual clients, of the successful experiences and opportunities for improvement.

It is based on the analysis of previously acquired information through data collection methods. The stage called Strategic Analysis is a complete diagnosis of the real and contemporary situation of the organization at an internal organizational level and in the environment as a fundamental factor in the development of the company. The analysis allows focusing and dimensioning the approach of the strategy.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ELÍAS RAMÍREZ PLAZAS

Firma:

Proyecto: Plan de Direccionamiento Estratégico OMIA
Colombia SAS 2020-2025

Robin Daniel Monje & Raul Andréi Hernandez
Junio 2019.

Universidad Surcolombiana
Especialización en Alta Gerencia
Seminario de Investigación en Gerencia

Copyright © 2019 por Robin Daniel Monje & Raul Andréi Hernandez. Todos los derechos reservados.

Capítulo 1 Formulación del Problema	1
1.1. Descripción del Problema	1
1.2. Justificación	1
1.3. Amplitud del Problema	2
1.4. Delimitación del Problema y Alcances del Proyecto de Investigación	5
1.5. Pregunta de Investigación	6
1.6. Hipótesis	6
1.7. Objetivos	8
Capítulo 2 Marco Teórico	9
2.1. Revisión de la literatura sobre el tema y el estado del arte	9
2.2. Marco teórico	14
2.3. Modelo del análisis teórico	19
2.4. Síntesis del Modelo de Direccionamiento Estratégico	19
Capítulo 3 Metodología	21
3.1. Discusión general sobre el método de investigación	21
3.2. Estudio Cualitativo del Caso	23
3.3. Estudio con Población y Muestra	24
3.4. Técnicas de Investigación	24
3.5. Validez de la Investigación	26
3.6. Metodología para Alcanzar los Objetivos	27
Capítulo 4 Análisis Estratégico	21
4.1. Historia de Omia Colombia SAS	29
4.2. Análisis del Entorno	30
4.3. Análisis del Sector	35
4.4. Análisis Interno	39
4.5. Matriz de Análisis Factorial	43
4.5.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	43
4.5.3. Matriz Interna - Externa (IE)	46
4.5.4. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	46
4.5.6. Tabla de Resultados de las Matrices	49
4.5.7. Matriz DOFA	51
4.5.8. Matriz DOFA PROSPECTIVA	53
Capítulo 5 Formulación Estratégica	64
5.1. Visión	64
5.2. Misión	64
5.3. Valores	64
5.4. Políticas	65
5.5. Propósito Estratégico	66
5.6. Estrategias	667
Capítulo 6 Implementación Estratégica	68
6.1. Mapa Estratégico	64
6.2. Cuadro de Mando BSC	649
5.3. Matriz Semáforo	6470
REFERENCIAS	6571

Lista de tablas

Tabla 1. Clasificación de Variables del Entorno.	32
Tabla 2. Matriz de Factores Internos.	44
Tabla 3. Matriz de Factores Externos.	45
Tabla 4. Matriz de Factores Internos - Externos.	46
Tabla 5. Matriz PEYEA aplicada al caso estudio.	47
Tabla 6. Resumen Resultado de Matrices.	49
Tabla 7. Matriz DOFA	53
Tabla 8. Matriz DOFA Prospectiva aplicada al caso estudio	58
Tabla 9. Estrategias FO	60
Tabla 10. Estrategias FA.	61
Tabla 11. Estrategias DO.	62
Tabla 12. Estrategias DA.	63
Tabla 13. Estrategias	66
Tabla 14. Cuadro de Mando BSC.	69
Tabla 15. Matriz Semáforo	70

Lista de Figuras

v

Figura 1. Proceso Logístico.	11
Figura 2. Flujo Operacional.	12
Figura 3. Historia del pensamiento Estratégico.	18
Figura 4. Esquema del Proceso de investigación del Direccionamiento Estratégico.	19
Figura 5. Matriz PEYEA aplicada al caso estudio.	47
Figura 6. Matriz LA Gran Estrategia Aplicada al caso estudio.	48
Figura 7. Situación de la empresa Según DOFA Prospectiva.	59
Figura 8. Modelo CEM DOFA Prospectiva aplicada al caso estudio	60
Figura 9. Mapa Estratégico	60

Capítulo 1

Formulación del Problema

1.1. Descripción del Problema

Establecer el Plan de Dirección Estratégico 2020-2025 de Omia Colombia SAS, para garantizar competitividad en el mercado, el logro de los objetivos empresariales, la optimización de sus recursos y la calidad en los servicios.

1.2. Justificación

La diversificación de los mercados impulsa la competitividad empresarial en un ámbito vanguardista de cambio continuo y desafiante. Las organizaciones deben definir un horizonte de valor hacia donde encausar los objetivos, fundamentados en el pleno conocimiento de las fortalezas y debilidades que bajo estricto control y seguimiento permiten prever los efectos adversos de las amenazas y visualizar la amplia gama de posibilidades que le permiten ocupar un lugar destacado en el mercado.

Omia Colombia SAS como organización con reconocimiento nacional y proyección mundial, requiere un direccionamiento estratégico que garantice dar pasos seguros y alcanzar metas certeras en el camino hacia los objetivos. La retroalimentación direccionada a través de la mejora continua que propone el Sistema Integrado de Gestión permite ajustes progresivos y medibles en la gestión administrativa que permiten alinear las estrategias a los modelos económicos y operativos de la industria. Nuevas tecnologías, eficiencia operacional, optimización de costos y nuevos mercados son los retos que avoca Omia

Colombia SAS en los próximos 5 años. Cabe destacar, que la planeación se ha convertido en el objetivo de los investigadores es estructurar el Plan Estratégico de los próximos 5 años para que funcione como la carta magna y guía de navegación organizacional. El estudio interno y externo de los factores que influyen en el desarrollo empresarial será fundamental para a partir de ellos aplicar los conceptos de última generación del estado del arte sobre el tema, fundamentados en experiencias alrededor del mundo de empresas que han alcanzados resultados dignos de resaltar. El ejercicio práctico de la investigación vigoriza y fortalece las capacidades del investigador a cerca de la dirección empresarial además de contextualizar con el mercado y la economía en el ámbito industrial que representa una parte importante del fenómeno de la globalización.

1.3. Amplitud del Problema

Omia Colombia SAS es una empresa prestadora de servicios en el sector industrial con enfoque al área de producción de hidrocarburos con amplia experiencia en el sector de operación y mantenimiento. Hay que destacar la importancia del sector en la economía de Colombia como fuente protagonista de ingresos públicos y de desarrollo en el sector social con la generación de empleos y de valor en la clase media del país. Posterior al fenómeno internacional de la crisis del precio del petróleo ocurrida durante el 2014 y con consecuencias aún visibles, el escenario de la industria cambió de manera dramática planteando un panorama totalmente desconocido para los actores involucrados. La inercia administrativa y económica en el sector público obligó a ajustar el presupuesto nacional y a adoptar fuertes medidas de choque como reformas tributarias para revestir el hueco fiscal.

A nivel privado los efectos comenzaron con la declaración de bancarrota de muchas compañías que veían como sus inversiones se desvanecían en una tasa de retorno imposible, como efectos colaterales se presentaron despidos masivos de personal, incumplimiento de compromisos financieros y caída de la capacidad de adquisición de la fuerza laboral. La industria petrolera había caído en un estado de recesión del cual surgieron oportunidades para quienes con capacidad de resiliencia o de ver la oportunidad en medio de la tormenta desarrollaron mecanismos para generar valor. La operación y el mantenimiento de la operación sobrevivían, aunque en cuidados intensivos, a través de las políticas de disminución de gastos empleadas por las empresas dueñas de los activos, con el objetivo de mantener márgenes de ganancia en un mercado sobre ofertado. Nacieron las empresas de Operación a Bajo Costo “OBC” como solución alternativa guiadas por la bandera de brindar un servicio económico sin sacrificar los aspectos fundamentales operativos y de seguridad con un planteamiento sobrio lejos de los excesos habituales del pasado. En Colombia, OMIA Colombia SAS adoptó exitosamente el modelo de OBM y lo implementó en importantes campos propiedad de Ecopetrol. La estatal petrolera posteriormente destaca la labor desarrollada por OMIA en su aporte al cambio del pensamiento radical que cercenaba cualquier posibilidad de permanencia operativa, impulsando la expansión de la compañía hacia otros clientes con interés en el modelo descrito. Fundamentados en normas internacionales de gestión en todas sus áreas, sumado a un planteamiento operativo racional justificado y calculado para el cumplimiento de altos estándares de calidad y más un importante esfuerzo fiscal en desarrollar estrategias económicas que permitan, OMIA en los últimos 5 años se ha consolidado como una

empresa abanderada en la operación y mantenimiento de campos petroleros en todas las regiones del país. Goza de reconocimiento de clientes, agrupaciones gremiales, empleados, autoridades locales, comunidades de zona de influencia y la sociedad en general. La visión de crecimiento empresarial y hacia la cual debe enfocarse el plan de direccionamiento estratégico tiene dos vías de desarrollo; la primera y la cual será el objeto del estudio es mantener los proyectos actuales y acaparar nuevos clientes en la línea de negocio de la operación y mantenimiento de campos sorteando los desafíos técnicos propios de las operaciones de los campos en Colombia y el manejo adecuado de costos para ofrecer un servicio viable técnica y financieramente con el propósito de competir con empresas tradicionalmente arraigadas en el mercado. Indudablemente la inestabilidad del factor angular en el negocio que son los precios del petróleo exige la habilidad de adaptación y proporcionalidad para amortiguar y sobrevivir a impactos económicos propios de la dinámica energética mundial. La cultura organizacional juega un papel importante en el éxito empresarial, de tal manera que evaluar el desempeño administrativo, sus interacciones y modelos es fundamental en el plan estratégico, el cual nace desde el interior de la organización hacia el exterior donde se encuentran los clientes y por ende los objetivos alcanzables. El recurso humano representa el activo intangible que posibilita el desarrollo e implementación del plan; de tal manera que el desarrollo adecuado de su potencial representa gran parte del éxito buscado; las relaciones humanas en cada etapa del proceso productivo y entre sí complementan el mecanismo premeditado de administración célebre.

En resumen, una vez reconocidas las atribuciones actuales, ventajas y oportunidades, posterior a la determinación de los factores influyentes y previo al estudio de los casos exitosos en el mundo y del estado del arte, plantear los objetivos del direccionamiento estratégico es la carta de navegación para el plan de implementación, que necesariamente debe estar estructurado en un ciclo perpetuo de gestión, evaluación y retroalimentación para garantizar el dinamismo que requiere la mejora continua. De esta manera se garantiza un plan perdurable en el tiempo y flexible a cambios suscitados; cimentado sobre bases teóricas fuertes y reforzado por las suspicacias y detalles que ofrece el método experimental inmune al absolutismo.

1.4. Delimitación del Problema y Alcances del Proyecto de Investigación

El plan de direccionamiento estratégico inicia con el análisis estratégico que pretende definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas intrínsecas a su ser y tangenciales al objetivo definido. La perspectiva del negocio a evaluar es liderar el mercado de operación y mantenimiento en campos petroleros en Colombia con proyección a países de la región; sin embargo, el nicho principal es Colombia por ende los estudios se basan en el estado actual y tendencias del mercado en el país; ahora bien, al tratarse de un servicio, es necesario indagar a cerca de la satisfacción y la precepción de los clientes habituales, de las experiencias exitosas y oportunidades de mejora.

1.5. Pregunta de Investigación

¿Cuál es el Direccionamiento Estratégico que conduzca a Omia Colombia SAS para en el periodo 2020-2025 para que sea la principal compañía en Colombia en la prestación del servicio de Operación y Mantenimiento de campos Petroleros?

1.5.1. Preguntas secundarias de Investigación

- ¿A partir de un análisis estratégico riguroso, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos, aplicando la metodología adecuada y confiando en la calidad de la información, es posible tener herramientas de valor para encaminar el plan de direccionamiento estratégico?

- ¿Es posible realizar una formulación estratégica a partir del proyecto formal de empresa y de la definición de las estrategias?

- ¿Omia Colombia SAS tiene los recursos administrativos y gerenciales necesarios para realizar la implementación estratégica por medio de una estructura organizacional, con el seguimiento y control a partir de indicadores de cumplimiento y con la ejecución del plan de acción?

1.6. Hipótesis

Omia Colombia SAS a partir del plan de direccionamiento estratégico se verá abocada a convertirse en la empresa líder del mercado del servicio de Operación y Mantenimiento de campos Petroleros en Colombia. Su estructura y organización interna, así como los factores externos serán controlados y sincronizados para modelar el plan de direccionamiento estratégico. Los modelos actuales basados en el estado del arte en

direccionamiento estratégico pueden ser aplicados de manera correcta, marcando un nuevo caso exitoso de direccionamiento estratégico. Omia Colombia SAS tendrá la capacidad y disposición administrativa, técnica y económica de implementar la estrategia de direccionamiento para lograr el objetivo general y lo consignado en los objetivos específicos. La expectativa de los investigadores es realizar un trabajo riguroso. El éxito de analizar el presente empresarial, de establecer una estrategia de direccionamiento y de implementar la táctica depende en un alto porcentaje de la calidad de la información, la veracidad y la credibilidad que solo se pueden lograr realizando un análisis sobrio, fiel a la realidad del entorno, consciente de las fortalezas y limitaciones y enfocado a objetivos medibles y realizables. Los modelos de direccionamiento estratégico desarrollados en el mundo permiten visualizar un horizonte de éxito, sin embargo, cada caso en particular tiene características intrínsecas que no se pueden desconocer por su alto grado de importancia y, por el contrario, lo convierten en un nicho de nuevo conocimiento aplicado a situaciones reales. Como efecto colateral, se espera obtener un nítido punto de vista del mercado actual de las empresas que ofrecen Operación y Mantenimiento de campos Petroleros y del panorama proyectado a un futuro próximo de acuerdo a los desafíos que se visualizan en el horizonte.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Elaborar el Direccionamiento Estratégico de OMIA Colombia SAS para la vigencia 2020-2025 para el servicio de Operación y Mantenimiento de campos Petroleros en Colombia.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar el análisis estratégico de la empresa valorando factores internos y externos para visualizar el estatus actual empresarial en el mercado de prestación de servicios de operación y mantenimiento de campos Petroleros.
- Realizar la formulación de direccionamiento estratégico seleccionando un modelo predeterminado por el estado del arte en casos exitosos en el mundo para modelar el camino en torno a la visión del futuro de la empresa en el mercado.
- Elaboración del plan de implementación del modelo de direccionamiento estratégico en 3 horizontes de tiempo: corto, mediano y largo plazo, para garantizar la ejecución de las acciones determinadas en la formulación que abarcan el control de los factores importantes determinados en el análisis estratégico. De esta manera se completa el plan de direccionamiento estratégico.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1. Revisión de la literatura sobre el tema y el estado del arte.

En la presente investigación se pretende generar un modelo que permita dar una solución transversal enfocada en mantener a OMIA en la competitividad nacional de la red logística: mantenimiento y operación industrial del sector de hidrocarburos. En la realidad difiere notablemente del manejo en una empresa productora servicios garantizados. La primera revisión se hace sobre el sector servicios de forma global, para empezar a construir conceptos a partir de las generalidades: ¿qué está pasando en Colombia? ¿Cómo se comporta dicho sector? ¿Se cuenta con un servicio realmente competente? La dirección estratégica ha recorrido un proceso dinámico dentro del cual se han construido diferentes enfoques que van desde modelos de intervención sobre la realidad, con esquemas de planificación deterministas y estructurados, hasta enfoques complejos de interacción, relacionados con la construcción y reconocimiento de estrategias vistas como un tejido de acciones congruentes, cada vez más urgentes y necesarias, que comprometen la supervivencia de la organización. Las corrientes conceptuales, por su concepción original, tienden a ofrecer diversos grados de respuesta ajustada a las necesidades particulares de sectores productivos y a los problemas específicos de toma de decisiones. El presente documento explora la búsqueda de un objeto de estudio definido en el direccionamiento estratégico, los avances en su comprensión, las posibilidades en la composición del área y la definición raíz o básica del campo de estudio, para luego realizar

un reconocimiento preliminar de un mapa exploratorio de enfoques y presentar el problema del direccionamiento.

El direccionamiento estratégico puede centrar su foco desde la coordinación hacia la toma de decisiones, en tanto es un componente del comportamiento humano, como actividad pertinente y unidad de análisis, para la obtención de metas específicas que hagan viables las empresas y negocios propuestos en las organizaciones. Para abordar la problemática del objeto se considerará el enfoque de Checkland sobre sistemas suaves como opción metodológica para comprender el papel de la organización en interacción/intervención frente al entorno como unidades dialógicas: El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental* Iván Alonso Montoya Restrepo* * Luz Alexandra Montoya Restrepo* **. La estructura vertical de la industria petrolera está compuesta por dos grandes subdivisiones conocidas comúnmente como Upstream y Downstream. La primera división abarca las etapas de exploración Producción de gas y crudo, o sea, es el primer eslabón de la industria petrolera a través del cual se obtiene la materia prima de todos los derivados de petróleo conocidos. La segunda división comprende las áreas de refinación y comercialización del crudo y sus derivados, incluyendo las actividades de ventas minoristas, como, por ejemplo, la operación de las estaciones de servicios. (Carrara & Scheimberg, 2011).

Según XXXVI Reunión anual de la Asociación de Economía Política, los márgenes de producción en el Upstream son generalmente altos, pues es una actividad en la que las inversiones resultan tan altas como sus riesgos, debido a la incertidumbre durante el

desarrollo de toda la actividad de exploración y explotación. En Colombia, la coordinación y el control sobre dicho sector están en manos del Ministerio de Minas y Energía. Según su Plan Estratégico (2011), Durante el 2010 y lo transcurrido del 2011 se suscribieron por parte de la Agencia Nacional de Hidrocarburos un total de 73 nuevos contratos; 64 de ellos corresponden a contratos de Exploración y Producción de Hidrocarburos, E&P, y 9 de Evaluación Técnica, TEA. En términos generales, se destaca que durante el 2010 la actividad exploratoria desarrollada conduce a una inversión cercana a los US\$1.500 millones. Todo lo anterior muestra el estado del arte y refleja la posición de los servicios upstream en la industria y su influencia en el comportamiento de los indicadores económicos. Ahora bien, las empresas que prestan este tipo de servicios, así como las que pertenecen a otros sectores de la economía, requieren de una red logística interna que comunique las diferentes áreas de compras, producción y distribución. Es indispensable entonces analizar en qué consiste la gestión logística dentro de las organizaciones.



Figura 1. Proceso Logístico

Fuente. Council of Logistic Management

En primera medida, el concepto de logística es un concepto moderno que ha tenido una evolución bastante importante: La gestión logística "es el proceso de planificación, implementación y control del flujo y almacenamiento eficiente y económico de la materia prima, productos semiterminados y acabados, así como la información asociada". (Council of Logistic Management).

Básicamente dentro de dicha gestión y su flujo de información, se encuentran los siguientes actores:



Figura 2. Flujo Operacional

Fuente. Council of Logistic Management

Todo el proceso viaja a través de una cadena que presenta diversos nodos, que, aunque independientes, comparten información y recursos. La eficacia de la función logística dependerá entonces de la interrelación entre ellos y su capacidad para lograr sinergia. El primero de esos procesos es el de abastecimiento, el cual se ha convertido poco a poco en uno de los factores estratégicos más trascendentales dentro de las compañías.

Dicho proceso tiene la función primordial de generar ventajas competitivas en cuanto a costos y tiempo de entrega. De cierta forma consiste en satisfacer las necesidades del cliente interno en el momento oportuno, en la cantidad correcta y en el lugar indicado.

Se dice que, dentro del precio final de un producto, generalmente el 60% corresponde al costo de adquisición del material en que está elaborado. Esto deja ver que, sin lugar a dudas, el proceso de compra es la más grande influencia dentro de las estructuras de costos.

(Piedras, 2006). Adicionalmente la gestión de proveedores en las organizaciones se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva, así como una fuente de generación de valor para las cadenas y redes de abastecimiento involucradas. Su importancia e impacto a nivel financiero y de cumplimiento de los objetivos productivos y comerciales de la organización son cada vez mayores.

Gibbons, por su parte afirma que el proceso de adquisición estratégica debe tener en cuenta los siguientes tres aspectos: análisis de costos, consecución de fuentes estratégicas y la potenciación de acuerdos comerciales. Esto con el fin de generar ahorros no solamente en términos financieros, sino también en esfuerzos, tiempo, procedimientos, entre otros. (Brooks, 2003). Pero, será que estos tres aspectos son transversales para todo tipo de organización y podrán dar solución a todos los problemas que enfrentan hoy las áreas de abastecimiento. Para el caso de las empresas de servicios en la industria de hidrocarburos de seguro que es insuficiente. El abastecimiento estratégico para este caso tiene que ser resultado de un análisis detallado de la planificación de la operación que redundará entonces en el proceso de poner a punto los equipos que prestarán el servicio de manera constante, de lo cual está encargada el área de mantenimiento. Para determinar la proyección de la demanda (consumo interno), además de hacer uso de métodos estadísticos como análisis de tendencia, correlación de datos, entre otros Se insta a hacer una planificación seria del mantenimiento de equipos, de quien en realidad depende la prestación de un servicio upstream en la industria de hidrocarburos.

2.2. Marco teórico

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

El término estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure* (1962), basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”

Con base en esta última definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado
2. El vector de crecimiento
3. La ventaja competitiva

4. La sinergia

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar, está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, DOFA por sus siglas en español, (SWOT en inglés). Por último, la empresa proyecta como aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible. Se realizó una recopilación de antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas por donde se sustenta un proyecto de investigación, análisis, hipótesis o experimento, permitiendo la interpretación de los resultados y la formulación de conclusiones. Es el soporte conceptual

de una teoría o de los conceptos teóricos que se utilizaron para el planteamiento del problema de un proyecto o una tesis de investigación, en donde plasmamos un lenguaje teórico donde se define la disciplina a la cual pertenece el campo de estudio escogido, el o los conceptos relevantes y el fenómeno que se quiere profundizar o estudiar.

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define estrategia de la siguiente manera: es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. A la par de la definición de estrategia debemos definir una serie de conceptos integrados en todo el proceso estratégico.

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

Planificación Estratégica. Es:

- Largo plazo
- Que hacer y cómo hacer en el plazo largo
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo
- Grandes lineamientos (general)
- Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas.

A lo largo del desarrollo del pensamiento estratégico, muchos autores han desarrollado y contribuido a través de las escuelas del pensamiento estratégico a lo que hoy se conoce como direccionamiento estratégico. El desarrollo teórico se muestra en la siguiente figura.

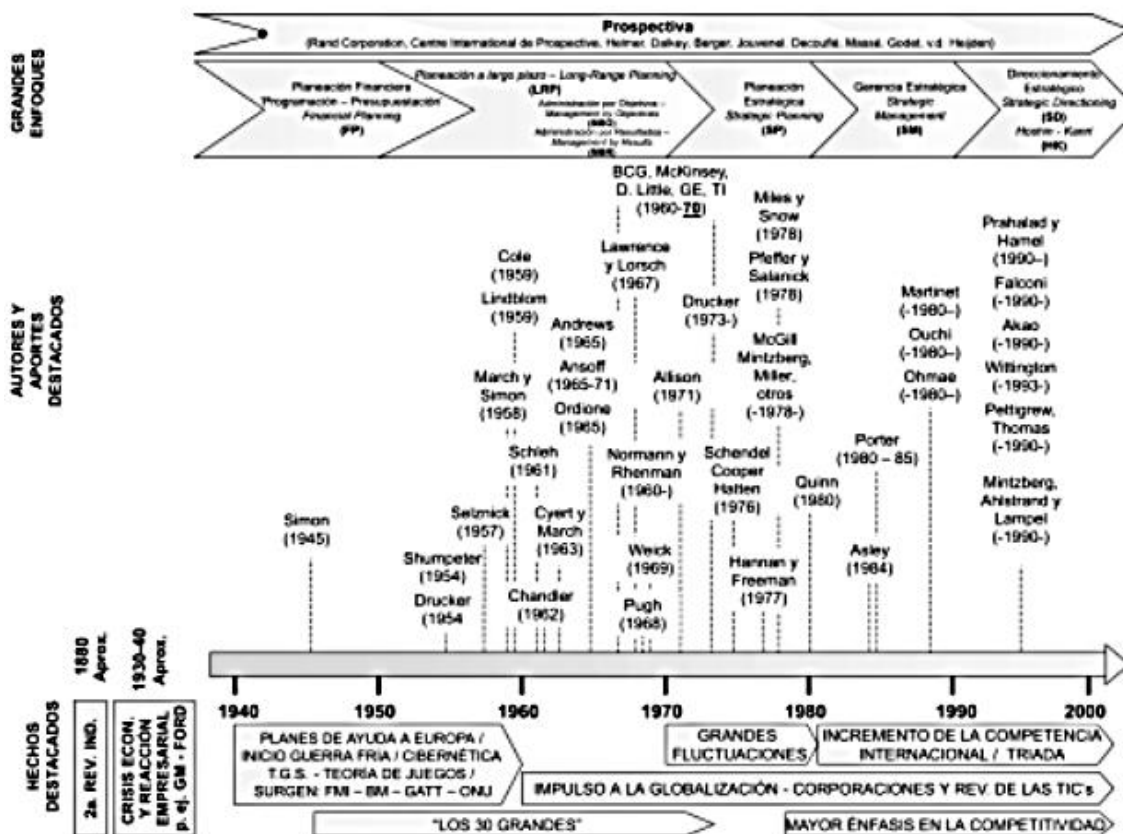


Figura 3. Historia del pensamiento Estratégico

Mauricio Sanabria. El pensamiento organizacional Estratégico: Una perspectiva diacrónica. 2004.

2.3. Modelo del análisis teórico

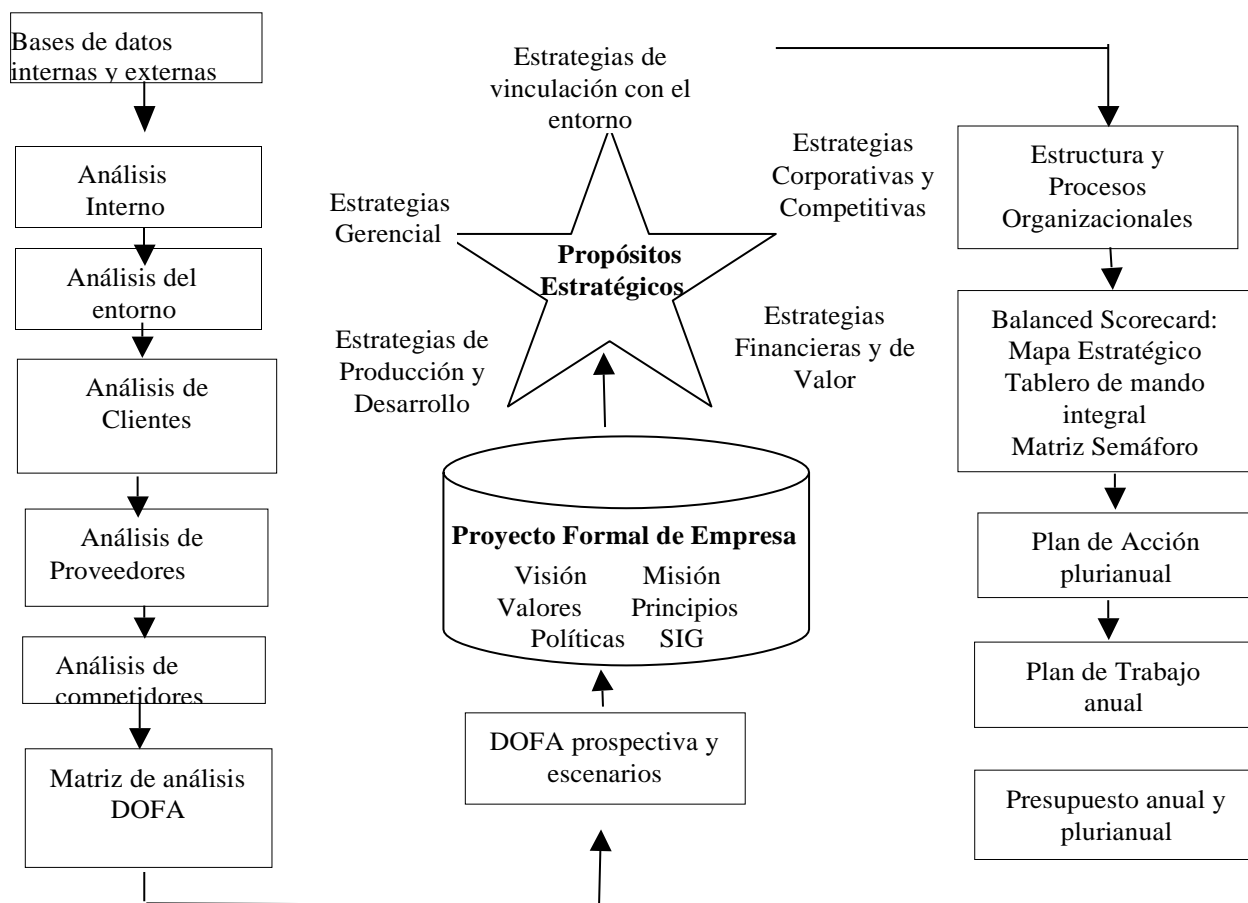


Figura 4. Esquema del Proceso de investigación del Direccionamiento Estratégico.

Fuente. Modelo de Direccionamiento Estratégico Phd Zapata. A. Uninorte

2.4. Síntesis del Modelo de Direccionamiento Estratégico.

El modelo del direccionamiento estratégico planteado se fundamenta en el análisis de información previamente adquiridos a través de los métodos de recolección de datos. La primera etapa llamada Análisis Estratégico es un diagnóstico completo de la situación real y contemporánea de la organización a nivel interno organizacional y en el entorno como factor fundamental en el desarrollo de la empresa. El análisis permite enfocar y

dimensionar el planteamiento de la estrategia. Adicionalmente, se aplican métodos de importantes escuelas del pensamiento estratégico para definir el enfoque estratégico que se debe seguir de acuerdo a la situación de la empresa. El análisis DOFA y DOFA perspectivo culminan este proceso donde el resultado son las estrategias.

La formulación estratégica se establece a partir del proyecto formal de empresa, incluye la visión, misión, valores, políticas, propósito estratégico y las estrategias. Finalmente, la implementación estratégica se plasma en la estructura organizacional y en sistema de seguimiento de indicadores compuesto por el mapa estratégico, el cuadro de mando integral y la matriz semáforo para comparar y verificar la ejecución del plan.

Capítulo 3.

Metodología

3.1. Discusión general sobre el método de investigación

La investigación propuesta se fundamenta principalmente en tres técnicas de investigación, una para cada etapa del proceso. El método inductivo desarrollado para alcanzar el primer objetivo que consiste en realizar un análisis exhaustivo sobre los factores internos y externos influyentes en la planeación del modelo estratégico. El método mencionado se ajusta a la necesidad de encontrar las particularidades del proceso a partir de las generalidades de la mecánica empresarial interna y el mercado con todos sus componentes desde el ámbito externo. El análisis de estadísticas y la recolección de datos de fuentes directas son las técnicas prácticas para su desarrollo. La secuencia ordenada de observación, análisis, interpretación y generalización va a permitir visualizar las tendencias y comportamientos para trazar un plan estratégico.

Para el segundo objetivo que consiste en desarrollar el plan estratégico adecuado, el método deductivo permite ajustar los conceptos definidos en el marco teórico a la situación real definida en el primer objetivo. El método deductivo brinda flexibilidad al investigador para que moldee los estamentos predeterminados a la figura empresarial con la única condición de ser fiel a las consignas angulares. Sin embargo, también permite la posibilidad de desestimar las teorías, creando y demostrando nuevas tendencias a partir de los datos experimentales; para avocar esta situación se requiere de rigurosidad en la información y un análisis detallado y demostrable de los datos; los atributos y destrezas del investigador

se ponen a prueba con la ejecución del método. Algunas consideraciones adicionales muy importantes es diseñar el plan de trabajo investigativo muy bien definido. Una serie de actividades estrictamente ordenadas en un estado de sincronización que apunte a alcanzar el objeto de la investigación.

Finalmente, para implementar el plan estratégico, es necesario desarrollar el método experimental que se posee dos características fundamentales para dar cumplimiento con tercer objetivo. Su principal característica es desarrollarse a partir de la experiencia enmarcado en el método científico; la implementación al tratarse de una etapa práctica y reactiva requiere ajustes a partir del ensayo y error, adicional a la retroalimentación sugerida para hacer del plan estratégico un círculo de mejora continua prolongable y perdurable en el tiempo. La segunda característica del método experimental es su exactitud, indispensable para ofrecer al proyecto viabilidad administrativa, convertida en acciones contundentes que evidencien resultados certeros; en esta etapa del proceso la incertidumbre debe tender al mínimo prohibiendo beneplácitos para el error.

Cada etapa del plan estratégico requiere un poco de cada método de investigación para enriquecer el proceso, nada es absoluto en una investigación donde el objeto es descubrir sendas que nunca han sido transitadas para llegar a metas diferentes. La disposición de los investigadores es abarcar en lo posible los escenarios más influyentes del ámbito empresarial con el potencial de afectar el plan de direccionamiento estratégico, en un marco legal bien definido y teniendo en cuenta el presente y el futuro del entorno. Los procesos administrativos, técnicos y legales internos cada vez son más integrales comportándose holísticamente como un todo funcional, de tal manera que cualquier alteración en un

segmento de la organización la impacta drásticamente; entonces las interacciones entre sí tienen carácter prioritario para la dirigencia corporativa

3.2. Estudio Cualitativo del Caso

El direccionamiento estratégico es una herramienta fundamental en la administración contemporánea; actualmente no es apropiado dejar todo al azar, por tal motivo la planeación es el concepto clave para ir un paso adelante a los cambios inesperados de los mercados y del dinamismo operacional de los procesos. Adicionalmente, el plan estratégico debe ser activo en la gestión del cambio continuo en un proceso de retroalimentación que permita realizar ajustes en tiempo real sin afectar considerablemente la estabilidad organizacional. Las causas y consecuencias provistas por factores intrínsecos y extrínsecos son visualizadas en todos los panoramas posibles tratando de llegar a un estatus “Q” de control absoluto de la organización en el corto, mediano y largo plazo. En Colombia es complejo conducir una empresa que presta un servicio especializado de demanda limitada como lo es la operación y el mantenimiento de campos Petroleros, por la circunstancia descrita, los motivos son básicamente indispensables para trazar una hoja de ruta en la dirección de la empresa. Los clientes tienden a desafiar cada día la calidad de los intangibles ofertados, inducidos por normas universales que fomentan la calidad; los proveedores deambulan en la misma marea de sincronización y avances tecnológicos obligando a la reinención de productos; y los competidores se esfuerzan por presentar ofertas mejoradas que descrestan los límites económicos incluyendo eficiencia operacional y avances tecnológicos que garantizan procesos seguros y compatibilidad con el medio ambiente. En conclusión, el objetivo define el futuro empresarial de una

organización que se resiste a quedar regalada en el mundo globalizado y a la vez con carácter propositivo desafía al sector buscando el liderato.

3.3. Estudio con Población y Muestra

Para el estudio de direccionamiento estratégico de Omia Colombia SAS 2020-2025, no se requiere un estudio riguroso de población y muestra, debido a que los datos provienen de información previamente consolidada por la empresa en procesos internos o de estudios de fuentes externas a la investigación.

3.4. Técnicas de Investigación

Los tres métodos de investigación que se plantean como fuentes principales de adquisición de conocimiento requieren de técnicas de gestión de datos que garanticen confiabilidad y trazabilidad de la información. Las técnicas de investigación planteadas para el siguiente estudio son las siguientes:

- Entrevistas: Como método de registro de datos directamente de la fuente, permite que el investigador perciba información con contexto de las situaciones cotidianas de la labor empresarial; es posible captar comportamientos particulares que pueden influir positiva o negativamente en el plan de direccionamiento. El diagnóstico organizacional no es posible a distancia, sino a través de una visión holística puntualizada en detalles previamente identificados como críticos. Seleccionar a la persona adecuada para ser entrevistada es de vital importancia porque la fidelidad de la fuente determina

la rigurosidad de la investigación. Aunque es mucha la información que circula al interior de una organización, son pocas las personas que las que cuentan con la verdad relativa. El direccionamiento estratégico se debe fundamentar en los conocimientos que en efecto dirigen la empresa, pues en estos estamentos se toman a diario las decisiones que la sostiene. Para la investigación se determinan 3 áreas críticas que requieren datos puntuales y una visión general de su máximo dirigente, por eso las personas seleccionadas para ser entrevistadas son: el gerente financiero, el gerente de recursos humanos, el gerente de operaciones y el CeCo. La gestión de la información recopilada en las entrevistas será analizada y aplicada a los modelos de investigación para determinar un diagnóstico de causas, tendencias y comportamientos.

- Observación Directa: La técnica hace del investigador un partícipe pasivo del proceso para que tome posición o saque sus propias conclusiones a través de lo que percibe. Complementa a la entrevista, en tanto puede validar parte de la información recibida de la fuente primaria. Su desventaja es el inevitable sesgo que debe ser delimitado por el investigador para evitar caer en errores funcionales. La observación directa se proyecta en dos escenarios: el primero al interior de la organización siendo partícipe de la cotidianidad laboral y de reuniones y juntas gerenciales. El segundo escenario es indagar sobre la mecánica del mercado, del medio y de los clientes a través de espacios de discusión y abordaje de los temas.

- **Análisis de Documentos:** La técnica permite usar información consolidada y analizada por otros autores o fuentes, siempre y cuando exista un alto nivel de confianza de la calidad de la información. La principal fuente documental es la base datos empresarial, la cual fue puesta a disposición de la investigación.

3.5. Validez de la Investigación

La investigación se valida mediante la garantía del cumplimiento de seis dimensiones cualitativas y cuantitativas mencionadas a continuación: 1. **Credibilidad o validez interna:** La fiabilidad de las fuentes internas de información, el ajuste de los modelos teóricos a la situación real de la empresa y la retroalimentación propuesta permiten ver en tiempo real que lo propuesto es válido al interior de la organización y cualquier desviación puede ser ajustada o desestimada en tanto no afecte de manera radical el plan estratégico. 2. **La validez externa:** La investigación al ser delimitada y enmarcada en un alcance definido, sus resultados difícilmente pueden ser considerados válidos para otro proceso; aunque la metodología indiscutiblemente puede ser aplicada en casos particulares realizando los ajustes de rigor. 3. **Fidelidad:** La metodología aplicada corresponde a métodos exitosos alrededor del mundo considerados actualizados en el estado del arte referente al direccionamiento estratégico, por lo tanto, su estructura y fondo puede ser aplicada es cualquier otro tipo de investigación. El punto de inflexión y clave para el éxito de los resultados en la información fuente. 4. **Objetividad:** Es una meta implícita en el proceso investigativo, el cual prevé brindar información clara, oportuna y verás que tenga un significado válido y una aplicabilidad real a la organización. 5. **Integridad:** El rigor en

el momento de acceder a la información garantiza integridad en la investigación. Adicionalmente el modelo de retroalimentación en tiempo real saca a flote los datos erróneos, obligando a replantearlos para poder dar continuidad al ciclo activo de mejora continua. 6. Coherencia: La investigación se fundamenta en sincronizar el planteamiento del problema, el marco teórico, la metodología de aplicación y la implementación de las soluciones, adicional de un proceso de retroalimentación para volver dinámico el sistema permiten ofrecer coherencia al estudio.

3.6. Metodología para Alcanzar los Objetivos

La metodología propuesta para alcanzar los objetivos es la siguiente:

3.6.1. Objetivo 1: Análisis Estratégico:

- Recopilación de información interna de la organización: Acceso y estudio a bases de datos corporativas, historia de la organización, entrevistas a cargos estratégicos y fundamentales.
- Recopilación de información de agentes externos (entorno, proveedores y clientes): Acceso a bases de datos internas, gubernamentales, estudios prestigiosos, fuentes académicas.
- Análisis Holístico de la información mediante la matriz DOFA: Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Cruce de cada componente de la matriz para tener un completo análisis de la información desde diferentes perspectivas.

3.6.2. Objetivo 2: Formulación Estratégica

- Estudio y/o redefinición de las políticas corporativas: misión, visión, valores corporativos y políticas.
- Definición de los propósitos estratégicos: Actividades específicas de cada propósito, mecanismo de medición y evaluación de cumplimiento de cada propósito y estrategia de retroalimentación para la mejora continua de cada propósito.
- Estrategias

3.6.3. Objetivo 3: Implementación Estratégica

- Estructura organizacional formal e informal del plan de direccionamiento estratégico.
- Sistema de seguimiento a indicadores del plan de direccionamiento estratégico.
- Recursos y presupuestos.
- Plan de acción y ejecución.

Capítulo 4

Análisis Estratégico

4.1. Historia de Omia Colombia SAS

Omia Colombia SAS es una empresa colombiana fundada en 2015 con el propósito de ofrecer servicios de Operación y Mantenimiento de activos, su enfoque principal es la administración de facilidades de superficie en la industria petrolera y el sector industrial. Nace a partir de la venta de Skanska Colombia SAS, una empresa de orden internacional perteneciente a Skanska Latinoamérica con un legado de más de 125 años de operación en el mundo a partir de su creación en Suecia en 1890.

Omia Colombia SAS inicia operaciones con Ecopetrol con los servicios integrales de Operación y Mantenimiento de los campos Santiago, HTC y VIMM. Mas tarde extiende sus lazos operativos a otros clientes como Hocol, Mansarovar, TGI y Frontera con contratos de Operación a bajo costo. Hacia finales del 2018 la empresa mostraba un crecimiento exponencial en la nómina de empleados de 200 en el 2015 a casi 1000 tres años después. Su SIG y la certificación en normas internacionales la perfilan como una empresa reconocida en el sector. Se destaca su compromiso de convertirse en aliados estratégicos de sus clientes para contribuir a mejorar el margen de utilidad en la explotación de sus activos. A la fecha cuenta con 19 clientes fijos que corresponden a las empresas mas destacadas en el sector Oil and Gas del país, con proyección a abarcar mercados internacionales en los países de la zona andina y a ofertar en la operación de activos del sector industrial.

4.2. Análisis del Entorno

La empresa es afectada por los factores propios del entorno en el cual opera. Los miembros del MT aseguran que las variables económicas definen el curso de la compañía a partir de su objetivo de generar beneficios para sus inversionistas. Otras variables tecnológicas, jurídicas y ambientales, juegan un papel importante en el desarrollo de la empresa. Alineados a Zapata A. (2011), a continuación, se representa la tabla 1 para clasificar las variables comunes evaluadas en los principales aspectos del entorno: económicas, ecológicas, jurídicas, culturales, demográficas, geográficas, políticas y tecnológicas que desde la perspectiva empresarial de la alta gerencia de OMIA son Oportunidades mayores o menores o Amenazas mayores o menores. De esta manera es posible acceder a Oportunidades y Amenazas mayores que juegan un papel importante en la estrategia de direccionamiento.

VARIABLES	OM	Om	AM	Am
ECONOMICAS				
Crecimiento del PIB	X			
Tasa de interés			X	
Inflación			X	
Tasa de cambio (devaluación / revaluación)			X	
Ingreso Percapita		X		
Carga impositiva				X
Inversión nacional	X			
Inversión extranjera	X			
Capacidad adquisitiva		X		
Disponibilidad de crédito	X			
Desempleo				X
Precio del Dólar			X	

Situación fiscal del gobierno				X
Balanza de pagos				X
Deuda externa				X
Balanza comercial				X
Creciente globalización	X			
Flexibilización de la actividad económica	X			
Actividad económica basada en conocimiento		X		
Rápido crecimiento de la economía de servicios	X			
Precio del Petróleo			X	
DEMOGRAFICAS				
Crecimiento demográfico (tasas de natalidad, etc,)				X
Comunidades de la zona de influencia			X	
Distribución demográfica urbana / rural				X
Cambios demográficos (transición demográfica)				X
SOCIALES				
Salud			X	
Vivienda		X		
Educación		X		
Seguridad			X	
Recreación		X		
Servicios públicos				X
Grupos de Interés			X	
POLÍTICAS				
Prosperidad democrática	X			
Estabilidad política del país	X			
Coalición de gobierno y partidos políticos		X		
Tendencia ideológica del gobierno		X		
La oposición		X		
JURÍDICO – LEGALES				
Normas constitucionales	X			

Leyes, decretos, ordenanzas y acuerdos	X			
Resoluciones, directrices. Normas	X			
Regulaciones, requisitos	X			
TECNOLOGICAS				
Grado de actualización tecnológica	X			
Grado de automatización de los procesos		X		
Usos de las TIC's		X		
Cambios tecnológicos	X			
ECOLÓGICA				
Conciencia ecológica	X			
Uso de energías renovables	X			
Cambio climático				X
Mitigación de riesgos ambientales		X		
Afectación por la operación			X	
GEOGRÁFICAS				
Ubicación geográfica (localización)			X	
Topografía				X
Acceso a los mercados				X
Acceso a los insumos				X
Estado de vías			X	
CULTURALES				
Hábitos culturales		X		
Hábitos de consumo		X		
Actitudes de la comunidad frente a la organización	X			
Creencias, valores, estilos de vida		X		

Tabla 1. Clasificación de Variables del Entorno

Fuente. A Zapata (2011) Guía Para Análisis del Entorno

Las Oportunidades detectadas fueron: crecimiento del BIP, fundamental para el desarrollo económico del país con injerencia directa en la organización. Un país en desarrollo es una fuente confiable de contratos. Inversión de capitales extranjeros y nacionales. La motivación inversionista impulsa proyectos donde OMIA tiene cabida a partir de los servicios ofrecidos; adicionalmente es posible permitir el ingreso de capitales a la sociedad que la impulsen a otros niveles de operación. Disposición de créditos. Los créditos representan el mejor método de apalancamiento de proyectos, a través de los cuales se logran viabilidades y VPN posible; para una empresa tener una vida crediticia impecable y de puertas abiertas, representan grandes oportunidades de crecimiento. Globalización. El fenómeno de la globalización es una oportunidad increíble para las empresas contemporáneas, es una autopista que conduce al éxito, siempre y cuando se tenga presente el estado dinámico de cambio continuo y por ende la mutación y adaptación perenne que representa. Flexibilización económica, como fenómeno colateral de la globalización, permite holguras económicas que deben ser aprovechada de manera adecuada. Crecimiento de la economía del servicio. Un fenómeno muy interesante para las compañías prestadoras de servicio como OMIA, quienes implementaron y desarrollan a diario este tipo de economía que se perciben por los clientes como aliados estratégicos. Prosperidad democrática y estabilidad política. Un país políticamente estable ofrece garantías para el sector industrial de buscar desarrollo y contribuir a la generación de empleo. Fundamentados en la democracia como modelo político, es posible blindar a la organización de maniobras que vayan en contra del modelo económico. Las normas, leyes, resoluciones, constitución y en fin, todo el marco normativo conocido y aplicado

correctamente ofrecen una imagen de calidad y seguridad a la empresa ante la sociedad y sus clientes, aumentando la buena imagen corporativa y asegurando los procesos a nivel legal. La tecnología y los cambios tecnológicos son la joya de la corona en el mercado actual, estar a la vanguardia tecnológica representa una oportunidad de lujo de inclusión en nuevos desarrollos y la optimización de recursos que al final se ven representados en mejores márgenes de rentabilidad. Finalmente, la conciencia colectiva ambiental y el uso de energías renovables son un tema de vital importancia para la supervivencia y convivencia humana, por lo tanto, la organización motivada por el gremio a cuál pertenece, no puede ser ajena a aprovechar esta oportunidad como un argumento en su carta de presentación.

Las amenazas de gran impacto determinadas son: La inflación, la cual, si no permanece en valores bajos y estables, puede desestabilizar toda la economía y golpear directamente a la empresa. Tasas de interés, que deben ser módicas para ser usadas óptimamente en el apalancamiento de proyectos, la tasa de interés depende en gran medida de la capacidad de pago y el histórico deudor de la empresa, por lo tanto, es una variable que indudablemente debe ser controlada con extrema rigurosidad. Precio del petróleo y precio del dólar, los dos indicadores económicos de mayor peso específico en la industria petrolera mundial. Su valor y estabilidad representan la dirección de este gremio industrial. Desafortunadamente es una variable que a nivel corporativo es imposible controlar, sin embargo, hay que preparar las estrategias de reacción inmediata de supervivencia en el escenario que alguno de los dos se desplome causando pérdidas económicas a la empresa. A nivel social, la preservación de la salud y la seguridad representan una fuerte amenaza, debido a que el

nivel de exposición a la pérdida o deterioro de algunas de las dos el alto. Diseñar planes preventivos ante estas dos variables es innegociable desde todo punto de vista. A nivel ecológico ambiental, el hecho de trabajar en la industria energética representa un alto riesgo de impacto al ambiente, el cual trae innumerables consecuencias que pueden arruinar totalmente a una empresa; nunca se puede perder de vista este aspecto y por el contrario se debe trabajar arduamente para evitar afectarlo. A nivel geográfico, los servicios generalmente se desarrollan en zonas alejadas de las urbes donde los costos operativos aumentan debido a su acceso; el estado de las vías también juega un papel desafortunado en los índices de accidentalidad y la protección de los activos empresariales. Finalmente, a nivel cultural es una amenaza la actitud de las comunidades, grupos de interés y personas de las zonas de influencia de los servicios debido a que su actuar tiene diversos alcances de afectación a la operación desde diversos nichos, una amenaza difícil de manejar y que requiere mucha atención

4.3. Análisis del Sector

Las cinco fuerzas competitivas de las cuales habla Porter (1982), nos permiten analizar de manera adecuada el sector. Inicialmente es prudente definir que la industria a la cual pertenece OMIA, es la energética y al sector de producción de hidrocarburos en donde prestan el servicio de operación y mantenimiento de activos. El entorno competitivo que enmarca en un número limitado de organizaciones que se especializaron en desarrollar este tipo de negocio debido a su amplia experiencia en el

sector o en su capacidad monetaria para financiar proyectos de este tipo que demandan gran cantidad de capital. El panorama actual de las cinco fuerzas es el siguiente:

La rivalidad entre los competidores se contextualiza en torno al precio del servicio; todos tienen grandes capacidades técnicas, se ajustan muy bien a los pliegos contractuales, permanecen a la vanguardia de la tecnología, sin embargo, la verdadera competencia radica en la optimización de costos que refleja inmediatamente en el precio del servicio. Algunas empresas compiten con el sacrificio de utilidades cotizando a márgenes muy bajos, otras en cambio mantienen la tasa de retorno del inversionista, pero crean estrategias para disminuir costos. La experiencia juega también un papel importante en el escenario principal de lucha llamado cotización. La cotización es un periodo de tiempo en donde a partir de un alcance determinado por el cliente, las empresas emiten propuestas técnicas y económicas para adjudicarse el contrato. La situación suele ser sumamente compleja para la organización debido a que en un lapso muy prudente y con información limitada debe construir un ideal del negocio basada muchas veces en supuestos; cabe destacar que un factor agravante puntualizado por el ingeniero Palacios, es que “los clientes, suelen ocultar información de vital importancia porque saben que sus procesos son mas complejos de lo informado y por lo tanto son susceptibles a aumento de tarifas”. La cotización valora aspectos desde los más holísticos hasta los menos relevantes, para que el número final cubra todos los gastos y compromisos operacionales, genere un margen de ganancia óptimo y sea el económicamente más viable frente a sus competidores para poder ganar. En los últimos años se ha observado el fenómeno de alianzas estratégicas entre empresas con el fin de presentar propuestas fortalecidas.

Los competidores potenciales o amenazas de nuevos competidores al mercado no son actualmente significativa en este sector. La especialidad de los servicios y el alto precio de la inversión limita drásticamente la inclusión de nuevos actores. Sin embargo, hay que prever que en sectores similares donde la barrera no es tan alta ha ocurrido el fenómeno de la migración de capital extranjero, principalmente venezolano a intervenir en esos mercados. Hasta el momento el sector se ha visto protegido y las organizaciones que potencialmente pueden abrir nuevas líneas de negocio en este caso para los servicios mencionados, no están interesadas debido a que se dedican a negocios plenamente definidos y evitan la incertidumbre que causa abordar un nuevo mercado con altos costos de inversión inicial.

Los proveedores y su poder de negociación siempre son un factor importante en el sector; sin embargo, a partir de la crisis económica del petróleo en el 2014, en donde toda la industria tuvo un retroceso y permaneció en un estado de recesión, los proveedores también les fue necesario ajustar sus políticas, sus modelos de fabricación, comercialización y negociación, permaneciendo así hasta la actualidad. Los nuevos proveedores tienen las siguientes ventajas competitivas al servicio del cliente: Mejora sustancial del tiempo de respuesta. Apertura de líneas de crédito para la compra de productos. Disminución y ajuste de precios. Calidad en los productos. Adicionalmente, los proveedores compiten con mercados emergentes globales que amenazan con usurpar su nicho, de tal forma que les fue necesario un proceso de adaptación que influyó positivamente en la expectativa del usuario final. La principal estrategia es buscar alianzas (más que exclusividades) para que

el proveedor participe activamente en el negocio siendo un aliado y un respaldo en la provisión de productos y equipos.

Compradores o poder de negociación de los clientes. El mercado colombiano en la industria del petróleo esta monopolizado por la empresa estatal petrolera, que es dueña de muchos de los más importantes campos, socia de otros cuantos y futura administradora de algunos más una vez suceda la reversión al estado cuando terminan los contratos de asociación. De tal manera que el poder de negociación casi que se limita a las políticas y estrategias de Ecopetrol, que entre otras cosas son bastante rígidas y se apegan a protocolos internacionales como las normas de gestión de la calidad ISO y OSHAS y el registro único de Contratistas RUC que mide la gestión de los prestadores de servicios en general. Otras empresas que representan una minoría se apegan a métodos que convergen bastante con los del principal negociador. Todos los métodos buscan garantizar calidad en el servicio y buen precio. Los dos estandartes implican mucho más del significado de sus palabras y allí es donde la interacción contratita – cliente marcan la diferencia.

Finalmente, los productos o servicios sustitutos son casi nulos en este sector, debido a que, al tratarse de una industria muy especializada, no se proyecta un servicio que lo reemplace en el corto o mediano plazo. La única fuente de sustituir parcialmente los procesos actuales es la tecnología, sin embargo, no representa una amenaza significativa desde este punto de vista porque basta con adaptarla en los cambios o mejoras sugeridos, mas no permitir una absorción total.

4.4. Análisis Interno

De acuerdo a lo expresado por Hill (1996), el análisis interno de la organización es un proceso de tres etapas: “En primer lugar, los gerentes deben entender el proceso por el cual la empresa crea valor para los clientes y utilidades para ellas mismas, y deben comprender el papel de los recursos, capacidades y habilidades distintivas en este proceso. En segundo lugar, deben comprender que tan importante es ser superiores en eficiencia, innovación, calidad y respuesta a los clientes en la creación de valor y en la generación de grandes ganancias. Y en tercer lugar, deben ser capaces de analizar las fuentes de ventaja competitiva de su empresa para identificar qué es lo que está empujando la rentabilidad de su empresa y donde pueden ubicarse las oportunidades de mejoramiento (p.83)”. En tal sentido, entender el proceso nos obliga a adentrarnos a las entrañas de la compañía y ver el proceso en su estado natural para detectar las capacidades, recursos y habilidades que dan valor al cliente. La empresa tiene dos frentes muy definidos de acción, el primera la maquinaria administrativa que se centraliza en la ciudad de Bogotá y desde allí la alta gerencia y las áreas transversales y de apoyo desarrolla su labor. Después un área operativa en cada sitio donde se presta un servicio se encarga de ejecutar los objetos del contrato. Como todo sistema, tiene ventajas que destacar como la centralización de procesos vitales en un sitio estratégico conforme a la optimización; la cercanía a proveedores, el relacionamiento con clientes e incluso convivir al lado de los competidores son aspectos fructíferos para la organización; sin embargo, la principal de ventaja es la dispersión con los frentes ejecutores que finalmente son quienes al ejecutar el servicio tienen la principal responsabilidad. La distancia entre ejecutivos y ejecutores genera vacíos

administrativos en todos los flancos corporativos: financieros, de recursos humanos, operativos, administrativos, entre otros. Un efecto alterno es la falta de control de la alta gerencia que se esfuerza por llegar a todos y cada uno de los rincones de la organización, pero que físicamente es imposible y estratégicamente a partir de programas y la planeación es bastante complejo. Al dialogar con individuos perteneciente a los dos flancos, se denota horizontes distintos palpables a simple vista. Es de destacar la idoneidad de las personas que componen la alta gerencia en cada uno de sus campos de acción y de los coordinadores que apoyan cada proceso, entre sus principales logros es la búsqueda incesable de la excelencia y se demuestra en los buenos resultados área por área en las evaluaciones de desempeño y control y en la obtención de certificaciones internacionales en importantes normas. Mas allá del excelente desempeño individual de cada área, la falta de cohesión entre sí para obtener mejores resultados en los objetivos generales de la compañía. El sistema mecánico de OMIA requiere de materia que lubrique y mantenga en armonía cada engranaje que mueve a la empresa. Indudablemente, los encargados de crear este hilo conductor es la alta gerencia a partir de estrategias de cohesión, acercamiento y control.

La introspección a cerca de la eficiencia operativa deje buenas sensaciones en tanto si se evalúa desde el punto de vista económico, se mantienen los márgenes de utilidad y se destaca la habilidad de optimizar y ajustar costos cuando se avoca una situación inesperada. Se cuenta con el personal idóneo de alta competencia para el desarrollo de sus funciones en sus respectivos cargos, además de garantizar los equipos y recursos necesarios para la operación. A nivel de innovación, la empresa atraviesa una etapa de maduración que la ha

obligado a ponerse al tanto en desarrollos tecnológicos necesarios para su navegar en esta industria; el uso de software, el manejo de métodos, la inclusión del Internet como herramienta son puntos por destacar. También se evidencia la oportunidad para el ingreso de nuevas tecnologías, siempre que cumplan con el objeto de mejorar la calidad o disminuir costos. La calidad sobre el papel es un hecho cumplido; la certificación en las normas internacionales y nacionales antes mencionada y los resultados sumamente positivos en las auditorías periódicas dan fe de cumplimiento. Sin embargo, más allá del margen teórico hay aspectos en el control de la calidad susceptibles a la mejora a la hora de la ejecución. Todos los días se trabaja arduamente en la mejora continua, de tal manera que es sensato no considerarlo una desventaja, sino un elemento condicional del desarrollo de la organización que desde el control no ocasiona daños considerables. La respuesta al cliente es un factor que de alerta en la organización; en las evaluaciones de desempeño realizadas por el cliente midiendo la calidad del servicio, se denota una tendencia a calificar aceptable o deficientemente la respuesta a los requerimientos del cliente a nivel de abastecimiento, Otras áreas como la técnica, operacional, seguridad y salud en el trabajo, recursos humanos y seguridad física, se mantienen en calificaciones buenas, sin embargo el área de logística y abastecimiento sale del rango. Al adentrar en el problema, se concluye que el área ha sido calificada mal también por los mismos miembros de la organización, es decir que desde el exterior y el interior se observan falencias que denotan malestar en los usuarios. Reclamos por demoras en los tiempos de respuestas en la adquisición de un producto o servicio, altos costos, deficiencias en los procesos licitatorios son la premonición de un flanco de la empresa que no atraviesa los mejores momentos. Revisando exhaustivamente el problema

desde su núcleo se observan dos factores contribuyentes a la mala gestión los cuales son procedimientos obsoletos y en contravía de la mecánica empresarial y del sector y deficiencia en el número de miembros (compradores) del área.

El ultimo estamento presentado por Hill, es el conocimiento de las fuentes de ventaja competitiva, que sin dudarlo son la operación a bajo costo y la adaptabilidad a las necesidades operativas de los clientes. Es necesario enfatizar y desarrollar las estrategias necesarias en estos dos aspectos, pues representan el plus que los clientes destacan en las evaluaciones de desempeño y que a la postre están alineadas con las expectativas del mercado.

El análisis situacional interno realizado a partir de un estudio de clima organizacional, satisfacción laboral, motivación y reconocimiento realizadas en el 2 trimestre del 2018 en todas los frentes de operación de la compañía, se logró determinar que a nivel de clima organizacional muestran resultados satisfactorios en aspectos como buena relación con los compañeros, trabajo en equipo, oportunidad para expresar opiniones. También se determinó resultados poco satisfactorios en factores higiénicos desfavorables como que el trabajo ocasiona un alto nivel de estrés. Las mediciones de satisfacción laboral se obtuvieron resultados beneficiosos en: es gratificante el nombre de la empresa en que se labora, las condiciones salariales son buenas, el sentirse parte del equipo de trabajo y se es partícipe de las éxitos y fracasos de la empresa; por otro lado, se evidencia desfavorabilidad en la eficiente comunicación entre las áreas de la compañía. Por último, en la medición de motivación y reconocimiento, los resultados fueron todos favorables al medir aspectos como: motivación con el trabajo, reconocimiento en la labor que se

desempeña, las buenas condiciones de trabajo respecto a salarios, vacaciones y beneficios sociales y la satisfacción en el puesto de trabajo. En conclusión, se detectan a nivel de clima laboral, dos desviaciones: la generación de estrés con la ejecución de las labores y la precepción de poca comunicación entre áreas. Se ratifica el factor de la integración de áreas detectado en otro ámbito del análisis interno.

4.5. Matriz de Análisis Factorial

Los métodos de análisis de factores permiten definir el camino adecuado que debe tomar la estrategia para obtener resultados favorables. En nuestro caso estudio tratando de abarcar los ámbitos empresariales más importantes, los que no se han evaluado en los análisis anteriores o los que por su categoría requieren mayor atención, se seleccionan para ejecutar diversos métodos de análisis estratégico como las matrices EFI, EFE, IE, PEYEA y la GM.

4.5.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos EFI permite evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa mediante un método numérico a través de asignación de peso en función de la importancia del factor y calificación sobre su evaluación actual del manejo del factor en la empresa.

Componentes de la matrix	Descripción	Peso (A)	Calificación (B)	Ponderado (AXB)
Fortalezas	Personal técnico altamente capacitado	6	4	24
	Gestión adecuada de mantenimiento preventivo y predictivo	6	4	24
	Alianzas con empresas especializadas en áreas específicas de la operación y mantenimiento de	4	3	12
	Disponibilidad de Recursos tecnológicos	6	3	18
	Uso de procedimientos, normas y estándares internacionales para la ejecución de las tareas	6	4	24
	Actualización del estado del arte en procesos de operación y mantenimiento de activos	3	3	9
	Departamento de gestión del recurso humano altamente capacitado	3	3	9
	Evaluación continua del desempeño del personal	4	3	12
	Políticas de cuidado del medio ambiente	6	4	24
	Optimización de recursos NO renovables	6	4	24
	Gestión adecuada de residuos	6	4	24
	Buen relacionamiento con grupos de interés: líderes sociales, organizaciones gubernamentales,	3	3	9
	Políticas de Responsabilidad Social Empresarial	3	4	12
Debilidades	Accesibilidad inmediata a nuevas tecnologías	6	1	6
	Ausencia de programas piloto para desarrollo y estudio de mejora en los procesos	4	2	8
	Dificultad para hacer de los procedimientos mas específicos por la cantidad de tareas	6	1	6
	Disponibilidad de recursos económicos para invertir en cambios operativos	6	1	6
	Ausencia de programas de gestión del cambio	6	1	6
	procesos	4	2	8
	Escaso uso de energías alternativas y/o renovables	3	2	6
	Limitación de recursos para contribuir de manera mas acertiva a los programas de gestión social	3	2	6
		100		277

Tabla 2. Matriz de Factores Internos
Fuente. Autores

4.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos EFE permite evaluar las oportunidades y amenazas de la empresa mediante un método numérico a través de asignación de peso en función de la importancia del factor y calificación sobre su evaluación actual del manejo del factor en la empresa.

Componentes de la matrix	Descripción	Peso (A)	Calificación (B)	Ponderado (AXB)
Oportunidades	Necesidades en el sector de operación y mantenimiento insatisfechas	10	4	40
	Nuevos potenciales clientes	10	4	40
	Tecnologías aplicadas a la operación y mantenimiento por implementar	5	3	15
	Acceder a personal altamente capacitado en centros de estudio reconocidos mundialmente	5	3	15
	Uso de energías renovables	10	4	40
	Uso de nuevos métodos de aprovechamiento de residuos	5	3	15
	Crear alianzas con el sector público y privado para impulsar estrategias de RSE.	5	3	15
Amenazas	Permanecer atado a los procesos tradicionales, cerrando las puertas a la innovación y nuevas tecnologías	10	1	10
	Ignorar a nuevos y potenciales clientes	10	1	10
	Establecer políticas desfavorables para los trabajadores	5	2	10
	No realizar medición de factores importantes para la organización como clima organizacional o satisfacción laboral	5	2	10
	Desechar las políticas de cuidado con el medio ambiente	10	1	10
	Deteriorar las relaciones con los grupos de int	5	2	10
	Terminar con los planes de RSE	5	2	10
		100		250

Tabla 3. Matriz de Factores Externos
Fuente. Autores

4.5.3. Matriz Interna - Externa (IE)

La matriz Interna – Externa IE, permite cruzar los resultados de las matrices EFI y EFE para situar a la empresa en un rango que determina el camino estratégico a seguir.

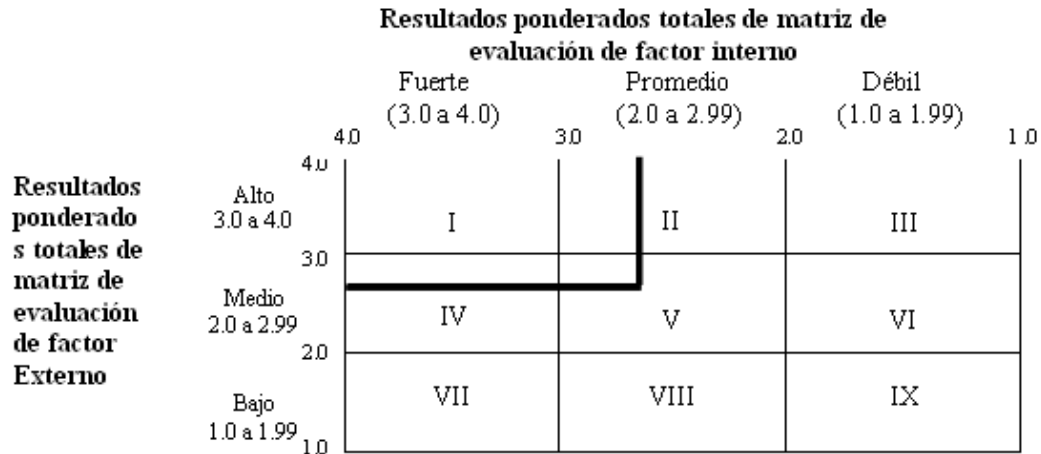


Tabla 4. Matriz de Factores Internos-Externos
Fuente. Autores

De acuerdo a los resultados ponderados de las matrices EFI y EFE, es posible posicionar en la matriz IE. En el caso de estudio, los resultados convergieron en el cuadrante V. PROTEGER Y MANTENER.

4.5.4. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

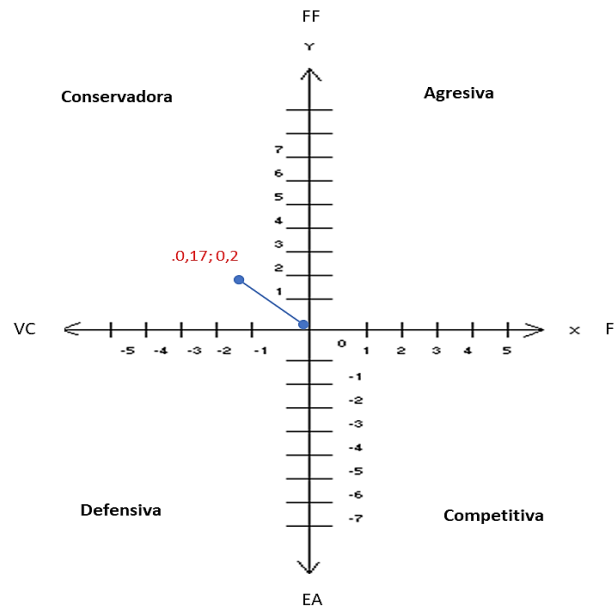


Figura 5. Matriz PEYEA aplicada al caso estudio

VARIABLES A EVALUAR

FUERZAS FINANCIERAS	VALOR	SUMATORIA	SUMATORIA
Solvencia	5	EJE X	EJE Y
Apalancamiento	3	-0,17	0,2
Liquidez	4		
Capital de Trabajo	4		
Riesgos Implícitos del Negocio	3		
Flujos de Efectivo	4		
PROMEDIO	3,8		
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	VALOR		
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	3		
Potencial de Crecimiento	5		
Conocimientos Tecnológicos	4		
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	4		
Demanda	4		
Regulaciones del sector	5		
PROMEDIO	4,17		
VENTAJAS COMPETITIVAS	VALOR		
Participación en el mercado	-2		
Calidad del producto	-2		
Lealtad de los clientes	-2		
Control sobre proveedores y distribuidores	-3		
Utilización de la capacidad competitiva	-2		
PROMEDIO	-2,2		
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	VALOR		
Cambios tecnológicos	-3		
Tasa de Inflación	-2		
Variabilidad de la demanda	-3		
Presión competitiva	-5		
Estabilidad política y social	-2		
PROMEDIO	-3		

Tabla 5. Tabla de Factores Matriz PEYEA
Fuente. Autores

4.5.5. Matriz de la Gran Estrategia (GE)



Figura 6. Matriz La Gran Estrategia aplicada al caso estudio

OMIA Colombia SAS se encuentra en un mercado de crecimiento rápido, debido a los cambios técnicos y económicos que experimenta en sector energético en el país influenciado fuertemente por el entorno mundial; sin embargo, su posición competitiva es débil debido a que experimenta una etapa de incursión en el mercado debido al poco tiempo en la actividad. En tal sentido, su ubicación en la matriz de la Gran Estrategia es en el cuadrante II.

4.5.6. Tabla de Resultados de las Matrices

Método	Resultado	Tipo de Estrategia	Acciones
Matriz IE	Cuadrante V	Proteger y Mantener	Penetración en el mercado. Desarrollo del producto
Matriz PYEA	Cuadrante II	Conservadora	Penetración del mercado. Desarrollo del mercado. Desarrollo del Producto. Diversificación concéntrica.
Matriz GE	Cuadrante II		Desarrollo de mercados. Penetración de mercados. Desarrollo de productos. Integración horizontal

Tabla 6. Resumen Resultado Matrices
Fuente. Autores

Una vez analizadas los factores internos y externos de la empresa OMIA Colombia SAS, desde diferentes métodos de desarrollo estratégico como las matrices de factores Internos y Externos (IE); la matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) y la matriz de la Gran Estrategia, todas convergen a situar a la organización en una posición conservadora debido a que se encuentra en un mercado con alto potencial de crecimiento, la organización cuenta con el personal idóneo, los recursos económicos suficientes y las herramientas administrativas que le permiten responder a las exigencias de los clientes y los retos de la dinámica mercantil del ámbito de la generación de energía; sin embargo está en una posición competitiva débil atribuida al poco tiempo en el mercado y al potencial de sus competidores que cuentan con amplio recorrido en el sector económico objeto. Las herramientas de análisis estratégico brindan una serie de actividades genéricas que sirven como carta de navegación para la formulación del plan

estratégico las cuales son: Penetración y desarrollo en el mercado; desarrollo del producto; diversificación concéntrica e integración horizontal. A continuación, se plasman las acciones específicas recomendadas para dar cumplimiento a la propuesta de direccionamiento.

Para desarrollar y penetrar el mercado se debe canalizar a través de la empresa que monopolizó la industria petrolera en Colombia. Ecopetrol opera gran parte de los campos del país y aún más importante es socio de otras empresas teniendo gran participación en la operación de otra serie de activos. En general, Ecopetrol tiene injerencia en más del 80% del mercado petrolero colombiano. En tal sentido la buena labor y el marketing empresarial debe estar enfocado en satisfacer las necesidades de este cliente estratégico; que le permitirá acceder a empresas alternas que quizás de manera directa no es sencillo su penetración. Gran parte del desarrollo del mercado se hace a partir del buen concepto de servicio que se desarrolla a continuación.

El desarrollo del producto que para el caso estudio es un servicio; es importante conocer las debilidades propias y de los competidores que causan insatisfacción. Los clientes del sector de hidrocarburos requieren aliados estratégicos que operen sus activos de manera integral brindando una cobertura global basada en el cumplimiento de los rigurosos estatutos jurídicos que limitan y regulan la actividad. El servicio debe contar con un equipo fortalecido en tres áreas de apoyo que influyen significativamente en el objeto principal. La primera área en fortalecer es la de abastecimiento y logística; la mecánica de las operaciones requiere agilidad y buenos precios de sus insumos, por eso el área de

abastecimiento debe ser un sistema dinámico que garantice calidad y viabilidad técnica de los productos que adquiere. Para eso es necesario contar con proveedores estratégicos que permitan buenos precios y tiempos de entrega casi inmediatos. La segunda área que fortalecer y mostrar es el desarrollo sostenible con el entorno ambiental y social; los cuales se han postulado como puntos críticos en las operaciones de explotación de hidrocarburos. Un equipo fuerte en el manejo social con prácticas de buen relacionamiento con los grupos de interés; así como una asesoría rigurosa en el tema ambiental que permita desarrollar actividades en pro de la conservación de la naturaleza son neurálgicos para el servicio. Finalmente, el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo son muy importantes para los clientes. Un accidente de trabajo simple o uno que incluya una fatalidad, tienen graves implicaciones económicas y jurídicas en las empresas; si el servicio garantiza la protección de la salud y la vida de los trabajadores, se obtiene una importante ventaja competitiva en este mercado.

4.5.7. Matriz DOFA

Factores	Componentes de la matriz	Descripción
FACTORES INTERNOS	Fortalezas	Personal técnico altamente capacitado
		Gestión adecuada de mantenimiento preventivo y predictivo
		Alianzas con empresas especializadas en áreas específicas de la operación y mantenimiento de activos
		Disponibilidad de Recursos tecnológicos
		Uso de procedimientos, normas y estándares internacionales para la ejecución de las tareas

		Actualización del estado del arte en procesos de operación y mantenimiento de activos
		Recurso económico disponible
		Evaluación continua del desempeño del personal
		Políticas de cuidado del medio ambiente
		Optimización de recursos NO renovables
		Disponibilidad de crédito y tasas de interés óptimas
		Buen clima organizacional
		Políticas de Responsabilidad Social Empresarial
	Debilidades	Falta de comunicación entre áreas
		Percepción inadecuada del cliente sobre la respuesta a solicitudes
		Dificultad para hacer de los procedimientos más específicos por la cantidad de tareas
		Generación de estrés en los trabajadores
		Ausencia de programas de gestión del cambio
		Déficit de Personal en el área de Abastecimiento
		Escaso relacionamiento de la alta gerencia con el personal operativo
		Limitación de recursos para contribuir de manera más asertiva a los programas de gestión social
		Falta de Liderazgo por parte de la alta gerencia para controlar el sistema
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades	Necesidades en el sector de operación y mantenimiento insatisfechas
		Nuevos potenciales clientes
		Tecnologías aplicadas a la operación y mantenimiento por implementar
		Acceder a personal altamente capacitado en centros de estudio reconocidos mundialmente
		Uso de métodos alternativos para el cuidado del medio ambiente
		Adaptación a los retos del mercado y a los impactos generados por fluctuación del precio del dólar y el petróleo

		Crear alianzas con el sector público y privado para impulsar estrategias de RSE.
	Amenazas	Permanecer atado a los procesos tradicionales, cerrando las puertas a la innovación y nuevas tecnologías
		Ignorar a nuevos y potenciales clientes
		Establecer políticas desfavorables para los trabajadores
		No diseñar planes de acción para mejorar el clima organizacional de los colaboradores
		Desechar las políticas de cuidado con el medio ambiente
		Deteriorar las relaciones con los grupos de interés
		Mantener estilos de liderazgo inapropiados
		No estar preparados para los cambios constantes del mercado

Tabla 7. Matriz DOFA
Fuente. Autores

4.5.8. Matriz DOFA PROSPECTIVA

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Necesidades en el sector de operación y mantenimiento insatisfechas	1	Permanecer atado a los procesos tradicionales, cerrando las puertas a la innovación y nuevas tecnologías
2	Nuevos potenciales clientes	2	Ignorar a nuevos y potenciales clientes
3	Tecnologías aplicadas a la operación y mantenimiento por implementar	3	Establecer políticas desfavorables para los trabajadores
4	Acceder a personal altamente capacitado en centros de estudio reconocidos mundialmente	4	No diseñar planes de acción para mejorar el clima organizacional de los colaboradores
5	Uso de métodos alternativos para el cuidado del medio ambiente	5	Desechar las políticas de cuidado con el medio ambiente
6	Adaptación los retos del mercado y a los impactos generados por fluctuación del precio del dólar y el petróleo	6	Deteriorar las relaciones con los grupos de interés
7	Crear alianzas con el sector público y privado para impulsar estrategias de RSE.	7	Mantener estilos de liderazgo inapropiados
8		8	No estar preparados para los cambios constantes del mercado

FORTALEZAS	
1	Personal técnico altamente capacitado
2	Gestión adecuada de mantenimiento preventivo y predictivo
3	Alianzas con empresas especializadas en áreas específicas de la operación y mantenimiento de activos
4	Disponibilidad de Recursos tecnológicos
5	Uso de procedimientos, normas y estándares internacionales para la ejecución de las tareas
6	Actualización del estado del arte en procesos de operación y mantenimiento de activos
7	Recurso económico disponible
8	Evaluación continua del desempeño del personal
9	Políticas de cuidado del medio ambiente
10	Optimización de recursos NO renovables
11	Disponibilidad de crédito y tasas de interés óptimas
12	Buen clima organizacional
13	Políticas de Responsabilidad Social Empresarial

DEBILIDADES	
1	Falta de comunicación entre áreas
2	Percepción inadecuada del cliente sobre la respuesta a solicitudes
3	Dificultad para hacer de los procedimientos mas específicos por la cantidad de tareas
4	Generación de estres en los trabajadores
5	Ausencia de programas de gestión del cambio
6	Déficit de Personal en el área de Abastecimiento
7	Escaso relacionamiento de la alta gerencia con el personal operativo
8	Limitación de recursos para contribuir de manera mas acertiva a los programas de gestión social
9	Falta de Liderazgo por parte de la alta gerencia para controlar el sistema
10	
11	
12	
13	

CALIFICACIÓN ESTRATEGICA

IMPORTANCIA	NI	ROJO	PROBABILIDAD	MI
Nada importante	PI <th>AMARILLO</th> <td>Muy improbable</td> <td>I</td>	AMARILLO	Muy improbable	I
Poco importante	N <th>CREMA</th> <td>Improbable</td> <td>N</td>	CREMA	Improbable	N
Más o menos importante	I <th>VERDE</th> <td>Tan probable como improbable</td> <td>P</td>	VERDE	Tan probable como improbable	P
Importante	MI <th>AZUL</th> <td>Probable</td> <td>MP</td>	AZUL	Probable	MP
Muy importante			Muy probable	

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES		IMP	PROB
1	Necesidades en el sector de operación y mantenimiento insatisfechas	MI	MP
2	Nuevos potenciales clientes	I	MP
3	Tecnologías aplicadas a la operación y mantenimiento por implementar	I	P
4	Acceder a personal altamente capacitado en centros de estudio reconocidos mundialmente	N	N
5	Uso de métodos alternativos para el cuidado del medio ambiente	I	MP
6	Adaptación los retos del mercado y a los impactos generados por fluctuación del precio del dólar y el petróleo	MI	MP
7	Crear alianzas con el sector público y privado para impulsar estrategias de RSE.	PI	I
8			

AMENAZAS		IMP	PROB
1	Permanecer atado a los procesos tradicionales, cerrando las puertas a la innovación y nuevas	I	P
2	Ignorar a nuevos y potenciales clientes	I	P
3	Establecer políticas desfavorables para los trabajadores	N	N
4	No diseñar planes de acción para mejorar el clima organizacional de los colaboradores	MI	MP
5	Deserchir las políticas de cuidado con el medio ambiente	MI	MP
6	Deteriorar las relaciones con los grupos de Interés	PI	I
7	Mantener estilos de liderazgo inapropiados	I	P
8	No estar preparados para los cambios constantes del mercado	I	P

IMPORTANCIA	NI	ROJO	SOLIDEZ/PRESENCIA/ARRAIGO	MD
Nada importante	PI <th>AMARILLO</th> <td>Muy Débil</td> <td>D</td>	AMARILLO	Muy Débil	D
Poco importante	N <th>CREMA</th> <td>Débil</td> <td>C</td>	CREMA	Débil	C
Más o menos importante	I <th>VERDE</th> <td>Circunstancial</td> <td>F</td>	VERDE	Circunstancial	F
Importante	MI <th>AZUL</th> <td>Fuerte</td> <td>MF</td>	AZUL	Fuerte	MF
Muy importante			Muy Fuerte	

FACTORES INTERNOS			DEBILIDADES					
FORTALEZAS			IMP	SOLID	IMP	SOLID		
1	Personal técnico altamente capacitado		I	F	1	Falta de comunicación entre áreas	I	F
2	Gestión adecuada de mantenimiento preventivo y predictivo		PI	F	2	Percepción inadecuada del cliente sobre la respuesta a solicitudes	N	C
3	Alianzas con empresas especializadas en áreas específicas de la operación y mantenimiento de activos		N	F	3	Dificultad para hacer de los procedimientos mas específicos por la cantidad de tareas	PI	F
4	Disponibilidad de Recursos tecnológicos		I	F	4	Generación de estres en los trabajadores	I	F
5	Uso de procedimientos, normas y estándares internacionales para la ejecución de las tareas		I	F	5	Ausencia de programas de gestión del cambio	N	C
6	Actualización del estado del arte en procesos de operación y mantenimiento de activos		N	F	6	Déficit de Personal en el área de Abastecimiento	I	F
7	Recurso económico disponible		MI	F	7	Escaso relacionamiento de la alta gerencia con el personal operativo	MI	C
8	Evaluación continua del desempeño del personal		N	F	8	Limitación de recursos para contribuir de manera mas acertiva a los programas de gestión social	PI	D
9	Políticas de cuidado del medio ambiente		MI	F	9	Falta de Liderazgo por parte de la alta gerencia para controlar el sistema	MI	C
10	Optimización de recursos NO renovables		I	F	10		0	
11	Disponibilidad de crédito y tasas de interés óptimas		N	F	11		0	
12	Buen clima organizacional		N	F	12		0	
13	Políticas de Responsabilidad Social Empresarial		PI	F	13		0	

SITUACIÓN ESTRATEGICA DIAGRAMA

FORTALEZAS. Sostenerlas	Reducirlas. DEBILIDADES
Personal técnico altamente capacitado Gestión adecuada de mantenimiento preventivo y predictivo Alianzas con empresas especializadas en áreas específicas de la operación y mantenimiento de activos Disponibilidad de Recursos tecnológicos Uso de procedimientos, normas y estándares internacionales para la ejecución de las tareas Actualización del estado del arte en procesos de operación y mantenimiento de activos Recurso económico disponible Evaluación continua del desempeño del personal Políticas de cuidado del medio ambiente Optimización de recursos NO renovables Disponibilidad de crédito y tasas de interés óptimas Buen clima organizacional Políticas de Responsabilidad Social Empresarial -	Falta de comunicación entre áreas Percepción inadecuada del cliente sobre la respuesta a solicitudes Dificultad para hacer de los procedimientos mas específicos por la cantidad de tareas Generación de estres en los trabajadores Ausencia de programas de gestión del cambio Déficit de Personal en el área de Abastecimiento Escaso relacionamiento de la alta gerencia con el personal operativo Limitación de recursos para contribuir de manera mas acertiva a los programas de gestión social Falta de Liderazgo por parte de la alta gerencia para controlar el sistema 0 0 0 0 -
Necesidades en el sector de operación y mantenimiento insatisfechas Nuevos potenciales clientes Tecnologías aplicadas a la operación y mantenimiento por implementar Acceder a personal altamente capacitado en centros de estudio reconocidos mundialmente Uso de métodos alternativos para el cuidado del medio ambiente Adaptación los retos del mercado y a los impactos generados por fluctuación del precio del dólar y el petróleo Crear alianzas con el sector publico y privado para impulsar estrategias de RSE. 0 0	Permanecer atado a los procesos tradicionales, cerrando las puertas a la innovación y nuevas tecnologías Ignorar a nuevos y potenciales clientes Establecer políticas desfavorables para los trabajadores No diseñar planes de acción para mejorar el clima organizacional de los colaboradores Desechar las políticas de cuidado con el medio ambiente Deteriorar las relaciones con los grupos de interés Mantener estilos de liderazgo inapropiados No estar preparados para los cambios constantes del mercado 0

R. OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES

- 1 Necesidades en el sector de operación y mantenimiento
- 2 Nuevos potenciales clientes
- 3 Tecnologías aplicadas a la operación y mantenimiento por
- 4 Acceder a personal altamente capacitado en centros de estudio
- 5 Uso de métodos alternativos para el cuidado del medio ambiente
- 6 Adaptación los retos del mercado y a los impactos generados por
- 7 Crear alianzas con el sector público y privado para impulsar

OPORTUNIDADES

EXCELENTES				
1	5	-	-	-
2	6	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Debe aprovecharse incuestionablemente

Incuestionablemente, ésta es una gran oportunidad. Su alto atractivo potencial, junto con su alta probabilidad de implementación exitosa, convierten a esta situación en una ventaja estratégica para su empresa. Considerando que las ventajas competitivas le permiten llegar al mercado con una propuesta de mayor valor respecto de sus competidores, esta situación debe ser aprovechada. Debe concentrar todas las capacidades que sean necesarias para el aprovechamiento de esta oportunidad, recordando siempre que las oportunidades no capitalizadas a su favor pueden convertirse en serias amenazas para la posición competitiva de su empresa en el mercado si son capitalizadas por la competencia.

BUENAS				
-	-	-	-	-
3	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Interesante si el riesgo es aceptable

Una situación como ésta, sin lugar a dudas, lo coloca frente al dilema de aceptar el desafío de capitalizar esta oportunidad, aunque haya bajas probabilidades de éxito, o ignorarla, asumiendo que un intento fallido habría significado una pérdida importante de tiempo y recursos. Lo mejor que puede hacer aquí es poner ambas elecciones en la balanza y analizar fríamente la situación. Si la ventaja competitiva potencial derivada del aprovechamiento de esta oportunidad es muy interesante, seguramente valdrá la pena intentarlo, aun tomando nota de que el éxito no está asegurado (recordemos el refrán: "el que no arriesga no gana"). Por otro lado, si el riesgo en el que incurriría la empresa para alcanzar dicha oportunidad es muy elevado, quizás lo mejor sea tomar una postura más conservadora y mantenerse "agazapado" monitoreando la situación, prestando mucha atención a los movimientos de la competencia vinculados con esta oportunidad.

REGULARES				
-	-	-	-	-
4	-	-	-	-

Interesante sólo si el esfuerzo es bajo

Todo aquello que logre diferenciarlo de sus competidores, por pequeño e insignificante que pueda parecer en un principio, puede resultar, si logra establecer una sinergia con alguna otra ventaja competitiva, ni tan pequeña ni tan insignificante. Si bien esta oportunidad no goza de un gran atractivo potencial, las probabilidades de aprovecharla exitosamente y de generar una nueva ventaja competitiva son altas. Por lo tanto, si el esfuerzo que implica aprovechar esta situación no es significativo para la organización, debe dejarse llevar por la tentación de sacarle un poquito más de ventaja a sus competidores.

POCO ÚTILES				
-	-	-	-	-
-	7	-	-	-
-	-	-	-	-

Debe descartarse incuestionablemente

Es la cara opuesta al cuadrante primero, y si bien no podemos decir que aquí lleva todas las de perder, es evidente que lo que tiene por ganar no justifica el esfuerzo. Esto no quiere decir que deba desentenderse completamente de lo que pueda ocurrir con esta oportunidad. En síntesis, la escasa probabilidad de éxito que tiene frente a esta oportunidad, que además resulta demasiado atractiva, le licencia para dejarla pasar. No obstante, debe seguir buscando generar ventajas competitivas mediante el aprovechamiento de oportunidades que se presenten como más favorables para la empresa.

AMENAZAS

- 1 Permanecer atado a los procesos tradicionales, cerrando las puertas
- 2 Ignorar a nuevos y potenciales clientes
- 3 Establecer políticas desfavorables para los trabajadores
- 4 No diseñar planes de acción para mejorar el clima organizacional de la
- 5 Desechar las políticas de cuidado con el medio ambiente
- 6 Deteriorar las relaciones con los grupos de interés
- 7 Mantener estilos de liderazgo inapropiados
- 8 No estar preparados para los cambios constantes del mercado

GRAVES				
-	5	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
4	-	-	-	-

Riesgo cierto a ser evitado de cualquier forma

Su posición competitiva se encuentra seriamente amenazada. Todos los recaudos que pueda tomar para evitar que la empresa pierda posiciones en el mercado son válidos. Si bien se trata de una situación delicada, cuya probabilidad de ocurrencia es importante, no debe darse por vencido, quedándose a esperar que llegue el momento en el que su posición se vea perjudicada. Por el contrario, debe concentrar todos sus esfuerzos y revisar todas las capacidades de su empresa con la motivación de hallar la mejor respuesta a esta situación. Está en sus manos la posibilidad de que esta amenaza sea neutralizada, pero para que ello ocurra es necesario que toda la empresa vaya en la misma dirección y encuentre el camino para anticiparse a los hechos, generando las defensas necesarias para que esta situación no lo afecte negativamente.

SEVERAS				
1	-	-	-	-
2	-	-	-	-
-	7	-	-	-
-	8	-	-	-

Riesgo considerable. Debe tomarse algún tipo de cobertura.

Si bien es cierto que la probabilidad de que esta amenaza se materialice es baja, también es cierto que su incidencia sobre la organización reviste una seriedad que merece ser considerada. Por este motivo, la organización debe estar muy atenta a lo que suceda con esta amenaza, no debe distraerse y "mirar para otro lado" ya que si ésta llegara a concretarse su empresa podría resultar seriamente perjudicada. Lo mejor es prestar atención al comportamiento de esta amenaza de modo tal de estar preparado en caso de que sus posibilidades de afectarlo se vayan tomando más concretas.

MODERADAS				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
3	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Riesgo a ser evitado si el esfuerzo es bajo

Se encuentra aquí frente a una amenaza que, si bien no tendría consecuencias demasiado peligrosas sobre la empresa, la probabilidad de que esta situación le genere una posición de desventaja es alta. No obstante, si se trata de una amenaza cuyo efecto sobre la compañía no sería tan grave, es conveniente realizar un análisis costo-beneficio al momento de llevar a cabo las medidas tendientes a evitarla. Debe evaluar cuán negativa puede resultar la situación para la empresa en caso de concretarse y, al mismo tiempo, cuán grande es el esfuerzo para evitarla. En conclusión, este tipo de situaciones deben ser evitadas si el esfuerzo que demandan no es demasiado importante.

LEVES				
-	-	-	-	-
-	6	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Situación de impacto débil sobre la empresa

No hay mucho de qué preocuparse. Amenazas de este tipo constituyen, por llamarlas de alguna manera, las más "amables" para la compañía, ya que el hecho de que no revistan una importante seriedad potencial, sumado a sus bajas posibilidades de concretarse permiten a la empresa no desviar demasiado su atención tratando de resolverlas. Esto no quiere decir que no deba "mirar de reojo" lo que sucede con esta amenaza, ya que si bien es cierto que su efecto potencial sobre la organización no sería demasiado grave, también es cierto que esta situación podría agravarse y, entonces sí, volverse una seria amenaza.

FORTALEZAS

- | | |
|--|---|
| 1 Personal técnico altamente capacitado | 11 Disponibilidad de crédito y tasas de interés óptimas |
| 2 Gestión adecuada de mantenimiento preventivo y predictivo | 12 Buen clima organizacional |
| 3 Alianzas con empresas especializadas en áreas específicas de la o | 13 Políticas de Responsabilidad Social Empresarial |
| 4 Disponibilidad de Recursos tecnológicos | 14 0 |
| 5 Uso de procedimientos, normas y estándares internacionales para la i | 15 0 |
| 6 Actualización del estado del arte en procesos de operación y manteni | 16 0 |
| 7 Recurso económico disponible | 17 0 |
| 8 Evaluación continua del desempeño del personal | 18 0 |
| 9 Políticas de cuidado del medio ambiente | 19 0 |
| 10 Optimización de recursos NO renovables | 20 0 |

EXCELENTES				
-	-	9	-	-
-	-	-	-	-
-	7	-	-	-
-	-	-	-	-

Ventaja actual de fácil defensa

Quizás sea la fortaleza que más envidia provoca en sus competidores, debido a que pueden hacer poco para contrarrestarla. Se trata de una gran ventaja respecto de la competencia que, al mismo tiempo, goza de una escasa probabilidad de ser neutralizada, lo que coloca a su empresa en una situación prácticamente inmejorable. Esto no significa que deba quedarse tranquilo creyéndose invulnerable. Nunca debe conformarse con haber alcanzado una fortaleza de este tipo, debe seguir trabajando para obtener nuevas ventajas, aprovechando todas las ventanas estratégicas que se le presenten.

BUENAS				
1	5	-	-	-
-	6	10	-	-
3	-	11	-	-
4	8	12	-	-

Defensa enérgica para mantenerse adelante

Es posible que ésta sea una de sus principales fuentes de ventajas competitivas y, por esta razón, sea la fortaleza más atacada por la competencia. Si bien reúne las condiciones para generar una alta ventaja sobre la competencia, el hecho de que pueda ser neutralizada fácilmente exige estar sumamente atentos a cualquier acción de la competencia sobre este punto. Recordemos que las ventajas competitivas le brindan la posibilidad de mostrarse como una alternativa diferente, por lo que brindar un especial cuidado a sus fortalezas es una tarea definitivamente saludable que, más tarde o más temprano, le reportará a su empresa importantes beneficios desde el punto de vista competitivo.

REGULARES				
-	-	-	13	-
2	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

A mantener sólo si el esfuerzo es bajo
 Ni tan importante, ni tan fácil de neutralizar, eso significa que, si bien no será la determinante de su éxito, una fortaleza de este tipo no demanda demasiado esfuerzo para ser defendida de los embates de la competencia. Entonces, ¿por qué no cuidarla? No es una fortaleza fundamental para su empresa... pero no deja de ser un aspecto más que lo diferencia de la competencia, y por lo tanto, es saludable mantenerla. Al igual que en los cuadrantes B o G, usted debe realizar un análisis de costo-beneficio al momento de decidir si conserva o no esta ventaja. Si el esfuerzo requerido para mantenerla fuera superior a los beneficios que puede generar, quizás sería conveniente no dilapidar recursos y destinarlos a otra actividad que pueda generar nuevas fortalezas o a fortalecer otras ventajas más determinantes para la organización.

POCO ÚTILES				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

No constituye una fortaleza estratégica
 Fortalezas de este tipo no garantizan de ninguna manera el futuro ni el presente de su compañía. Definitivamente, con esto solo no alcanza; debe poner en funcionamiento todos los mecanismos que puedan contribuir de alguna manera a la generación de nuevas ventajas, de nuevas fortalezas. Si todas sus fortalezas fueran de este tipo su posición competitiva estaría "pendiendo de un hilo", ya que si bien hoy la situación es ligeramente favorable a su empresa, esa posición es muy fácil de neutralizar por parte de la competencia. Esto nos obliga a asumir que, de no tomar las medidas adecuadas, su posición podría verse seriamente afectada en cualquier momento. Estamos en presencia de la más débil de las fortalezas. Usted debe fortalecer este aspecto en particular y seguir generando nuevas ventajas competitivas

DEBILIDADES

- 1 Falta de comunicación entre áreas
- 2 Percepción inadecuada del cliente sobre la respuesta a solicitudes
- 3 Dificultad para hacer de los procedimientos mas específicos por la ca
- 4 Generación de estres en los trabajadores
- 5 Ausencia de programas de gestión del cambio
- 6 Déficit de Personal en el área de Abastecimiento
- 7 Escaso relacionamiento de la alta gerencia con el personal operativo
- 8 Limitación de recursos para contribuir de manera mas acertiva a los p
- 9 Falta de Liderazgo por parte de la alta gerencia para controlar el siste

GRAVES				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Desventaja estructural de difícil solución
 Definitivamente su situación es muy poco favorable: a una posición de gran desventaja respecto de la competencia se suman las escasas posibilidades que tiene de fortalecerse, colocándolo en un posición que está lejos de causar envidia. El primer paso ya está cumplido: la debilidad fue identificada. Pero con eso solo no alcanza, debe concentrar todos sus esfuerzos en intentar contrarrestar esta desventaja, de manera de superar esta situación desfavorable a la organización y recuperar el terreno que ha perdido a manos de la competencia, que por un motivo u otro ha estado haciendo las cosas mejor que usted. Difícil no significa imposible. Por eso, no debe darse por vencido y aceptar el reto que se le plantea.

SEVERAS				
1	-	9	-	-
-	6	-	-	-
-	7	-	-	-
4	-	-	-	-

Acortamiento fácil de desventaja
 Considerando que se trata de una gran desventaja con respecto a sus competidores y ha sido identificada, es imperativo poner "manos a la obra" y activar todos los mecanismos tendientes a neutralizarla, más aún cuando puede recuperarse fácilmente. El hecho de que sea una desventaja que puede neutralizarse con un pequeño esfuerzo no significa que por eso haya que desestimarla. Por el contrario, tan pronto como le sea posible, debe tomar todas las medidas necesarias para superar esa situación y mejorar su posición competitiva. Postergar su solución porque "no es tan difícil" puede ser un gran error: si bien hoy esa desventaja parece ser fácil de neutralizar, en un futuro su potencial de recuperación puede debilitarse, ya sea por cambios específicos provocados por la competencia o por otras situaciones que se generen en su mercado.

MODERADAS				
-	5	-	-	-
2	-	-	-	-
3	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Desventaja recuperable si el esfuerzo es bajo
 Así como en la matriz hemos analizado las más débiles de nuestras ventajas, en este cuadrante encontramos a las menos débiles de nuestras desventajas. Si bien no es la determinante de su fracaso, esta debilidad no debe ser subestimada, más aún teniendo en cuenta que superarla no parece difícil. Si tiene su alcance la posibilidad de neutralizarla con un pequeño esfuerzo debe hacerlo, ya que si bien esta situación parece no revestir gran importancia con el tiempo podría empeorar y, entonces sí, tener consecuencias más graves para la competitividad de su empresa. En conclusión: si el esfuerzo no resulta demasiado importante, debe contrarrestar esta situación tan pronto como pueda.

LEVES				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	8	-	-	-

No constituye una debilidad estructural
 No vale la pena esforzarse demasiado en eliminar una debilidad si sus consecuencias no son graves para la organización. De más está decir que todo lo que sea desfavorable para la empresa debe ser eliminado, pero en casos como éste – donde la desventaja no resulta determinante – es recomendable analizar el esfuerzo necesario para superarla: se corregirá la situación sólo si los recursos necesarios no fueran capaces de generar mayores beneficios destinados a otra actividad

Tabla 8. Matriz DOFA Prospectiva
 Fuente. Autores

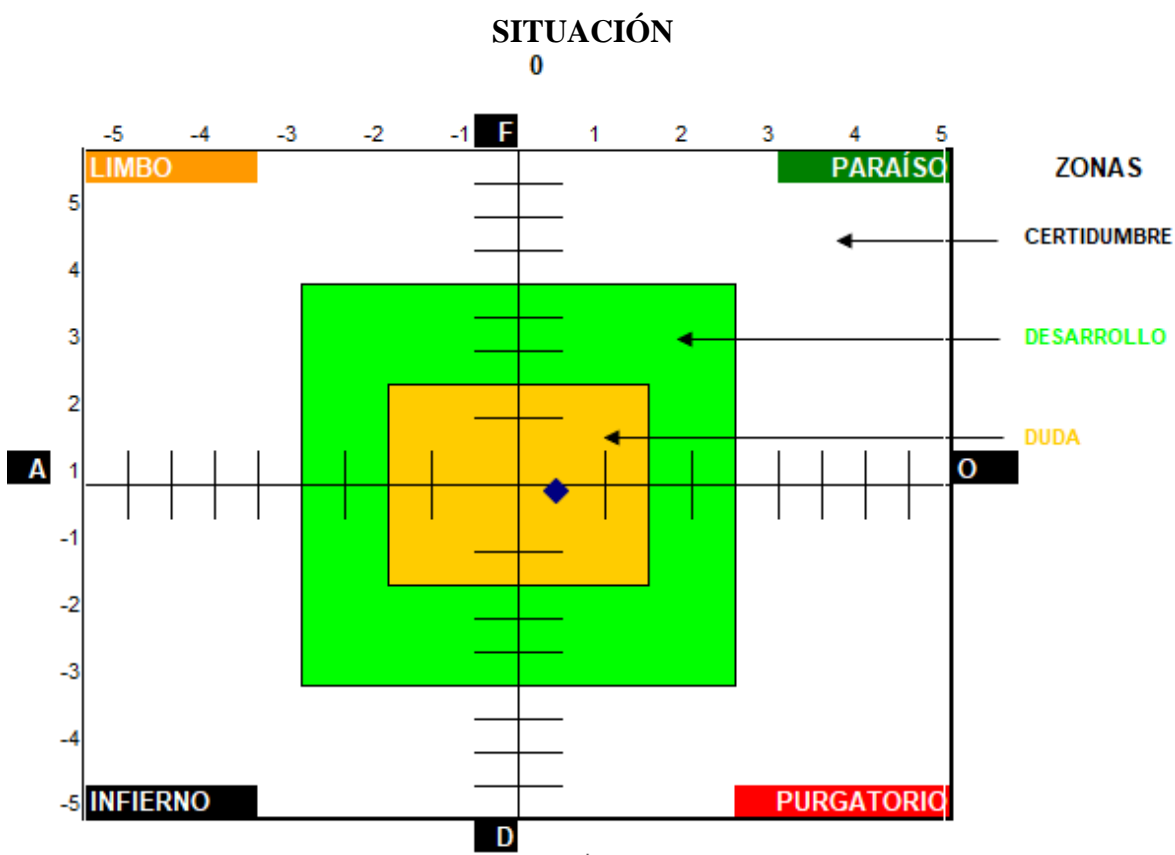


Figura 7. Situación de la empresa según DOFA Prospectiva

<p>Zona en la que la organización debe explotar al máximo sus recursos y lograr los máximos beneficios Se está en el limbo, porque las fortalezas los pueden cegar ante sus amenazas.</p>	<p>Zona en la que la organización debe transferir fortalezas a las áreas de Oportunidades Se está en el paraíso porque tienen oportunidades y fortalezas para aprovecharlas</p>
<p>Zona en la que la organización ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para reconvertirse Se está en el infierno porque predominan amenazas y debilidades</p>	<p>Zona en la que la organización debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen Se está en el purgatorio porque aunque tienen oportunidades sus debilidades no les permiten aprovecharlas.</p>

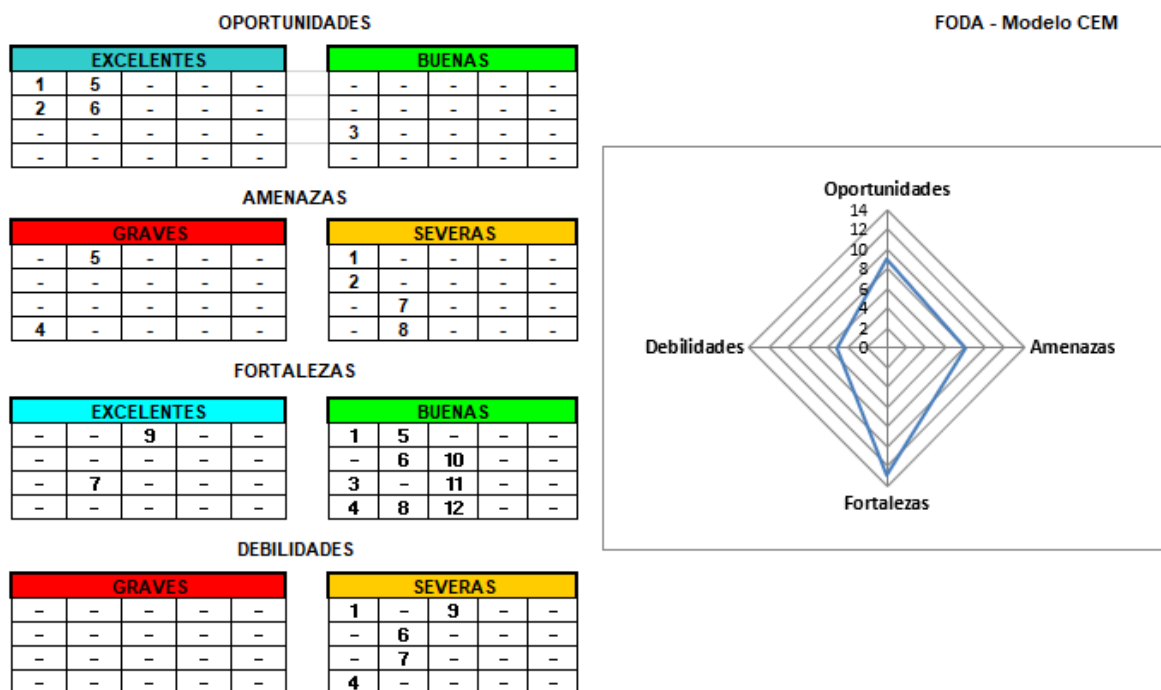


Figura 8. Modelo CEM DOFA Prospectiva aplicada al caso estudio

4.5.9. ESTRATEGIAS

4.5.9.1. ESTRATEGIAS FO

Estrategia FO (fortalezas – oportunidades)

Busca utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.

FORTALEZAS					OPORTUNIDADES				
EXCELENTES					EXCELENTES				
-	-	9	-	-	1	5	-	-	-
-	-	-	-	-	2	6	-	-	-
-	7	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BUENAS					BUENAS				
1	5	-	-	-	-	-	-	-	-
-	6	10	-	-	-	-	-	-	-
3	-	11	-	-	3	-	-	-	-
4	8	12	-	-	-	-	-	-	-

Tabla 9. Estrategias FO
Fuente. Autores

- Destinar recursos para la investigación de las nuevas necesidades del sector petrolero y sobre los potenciales nuevos clientes. El buen relacionamiento con las personas que hacen parte del entorno petrolero, la posición estratégica de la planta física cercana a los clientes; asistir a congresos, conversatorios y simposios donde se hable de la problemática del sector, profundizar en el marketing empresarial.
- Mantener las políticas del SGI y del cuidado del medio ambiente. Las certificaciones de calidad y medio ambiente son altamente atractivas para los nuevos clientes y hacen parte de la solución a muchas necesidades actuales del sector.
- Mantener una economía organizada, controlada y medible permite estar preparados para impactos externos como la variación del precio del petróleo o el dólar. Todo en el marco del SGI, que es una herramienta trasversal a todos los procesos de la compañía.

4.5.9.2. ESTRATEGIAS FA

ESTRATEGIA FA (fortalezas – amenazas)

Intentar disminuir el impacto de las amenazas del entorno utilizando sus fortalezas.

FORTALEZAS					AMENAZAS				
EXCELENTES					GRAVES				
-	-	9	-	-	-	5	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	7	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	4	-	-	-	-
BUENAS					SEVERAS				
1	5	-	-	-	1	-	-	-	-
-	6	10	-	-	2	-	-	-	-
3	-	11	-	-	-	7	-	-	-
4	8	12	-	-	-	8	-	-	-

Tabla 10. Estrategias FA

Fuente. Autores

- Mantener los recursos económicos, humanos y técnicos para mantener las políticas de preservación del medio ambiente.
- Destinar recursos económicos para diseñar planes de acción para mejorar el clima laboral enfocado en fortalecer la comunicación.
- Utilizar las herramientas que ofrece el SGI para promover la retroalimentación constante que permite cambiar de forma dinámica y positivamente en las áreas

técnicas y administrativas en busca de estar preparados para los retos del mercado.

4.5.9.4. ESTRATEGIAS DO

ESTRATEGIA DO (debilidades – oportunidades)

Buscar reducir sus debilidades para aprovechar las oportunidades, invierte recursos para mejorar sus procesos deficientes

DEBILIDADES					OPORTUNIDADES				
GRAVES					EXCELENTES				
-	-	-	-	-	1	5	-	-	-
-	-	-	-	-	2	6	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SEVERAS					BUENAS				
1	-	9	-	-	-	-	-	-	-
-	6	-	-	-	-	-	-	-	-
-	7	-	-	-	3	-	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabla 11. Estrategias DO
Fuente. Autores

- Capacitar a los cargos de mando, para que su gestión se enmarque en estilos de dirección que fomenten el liderazgo, la confianza y el trabajo en equipo.
- Objetar la falta de comunicación y el estrés laboral para que no se reflejen en las posibilidades que ofrecen las necesidades del sector y los nuevos potenciales clientes.
- Fortalecer la comunicación interna de forma asertiva para que sea una herramienta de promoción de la empresa ante el entorno.

4.5.9.4. ESTRATEGIAS DA

ESTRATEGIA D.A (DEBILIDADES-AMENAZAS)

Intentar reducir sus debilidades, a manera defensiva, para enfrentar las amenazas. El propósito final de la estrategia es la sobrevivencia de la organización.

- Mejorar la comunicación interna para que contribuya a la disminución del estrés laboral.
- Optimizar la relación entre la alta gerencia y el personal operativo en pro de desarrollar un liderazgo apropiado y enfocado a la solución de los problemas internos.

- Mantener una comunicación participativa entre todos los miembros de la organización que permita la inclusión de nuevas tecnologías e innovaciones.

DEBILIDADES					AMENAZAS				
GRAVES					GRAVES				
-	-	-	-	-	-	5	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	4	-	-	-	-
SEVERAS					SEVERAS				
1	-	9	-	-	1	-	-	-	-
-	6	-	-	-	2	-	-	-	-
-	7	-	-	-	-	7	-	-	-
4	-	-	-	-	-	8	-	-	-

Tabla 12. Estrategias FO
Fuente. Autores

Capítulo 5

Formulación Estratégica

5.1. Visión

“Omia Colombia SAS será en el año 2025 la empresa más deseada para trabajar y la primera opción para nuestros clientes”.

5.2. Misión

“Desarrollar, construir y mantener el entorno físico que nos encargamos de operar y mantener para generar valor en nuestros socios, colaboradores y clientes que les permita vivir, viajar y trabajar, respetando los valores y objetivos de la compañía en concordancia con la vida”.

5.3. Valores

El desarrollo de los negocios de OMIA se basa en un estricto cumplimiento del Código de Conducta corporativo y en la aplicación del Sistema de Gestión Integrado de CSMA (Calidad, Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Responsabilidad Social), el que se encuentra certificado bajo normas internacionales.

Nuestras metas cualitativas de superación permanente están representadas por lo que

- Cero accidentes
- Cero faltas de ética
- Cero incidentes ambientales

- Cero pérdidas
- Cero defectos

5.4. Políticas

Omia Colombia SAS cuenta con 5 políticas generales y transversales para toda la organización, las cuales se mencionan a continuación:

- Política del Sistema de Gestión Integrado: Define las disposiciones generales para garantizar el cumplimiento de la calidad, seguridad, salud y protección al medio ambiente.
- Política de Acoso Laboral: Ratifica el compromiso por proporcionar un ambiente laboral sano, seguro y adecuado para los trabajadores.
- Política de Protección de Datos: Garantiza la responsabilidad empresarial de la adecuada protección de los datos personales de sus trabajadores.
- Política de Seguridad Vial: Proporciona herramientas de valor para la implementación y mejora continua de los mecanismos y estándares de seguridad vial que garantice la vida y la salud de sus trabajadores.
- Política de No Alcohol, Drogas y Tabaquismo: Fomenta, la prevención, mejora y preservación del bienestar de sus colaboradores y sus familias promoviendo un estilo de vida saludable en un ambiente libre de sustancias que afectan la salud.

5.5. Propósito Estratégico

Omia Colombia SAS durante los próximos 5 años, trabajará arduamente junto con todos sus colaboradores para ser la empresa de Operación y Mantenimiento de Activos en la industria Petrolera en Colombia preferida por los clientes, a razón de la calidad en sus servicios, la integralidad en sus procesos y la protección de la vida, la salud y el medio ambiente.

5.6. Estrategias

Tipo de Estrategia	Estrategia
Competitiva	Mantener una economía organizada, controlada y medible permite estar preparados para impactos externos como la variación del precio del petróleo o el dólar. Todo en el marco del SGI, que es una herramienta transversal a todos los procesos de la compañía.
	Capacitar a los cargos de mando, para que su gestión se enmarque en estilos de dirección que fomenten el liderazgo, la confianza y el trabajo en equipo.
	Fortalecer la comunicación interna de forma asertiva para que sea una herramienta de promoción de la empresa ante el entorno.
Con el Entorno	Destinar recursos para la investigación de las nuevas necesidades del sector y sobre los potenciales nuevos clientes. El buen relacionamiento con las personas que hacen parte del entorno petrolero, la posición estratégica de la planta física cercana a los clientes; asistir a congresos, conversatorios y simposios donde se hable de la problemática del sector, profundizar en el marketing empresarial.
Corporativa	Mantener las políticas del SGI y del cuidado del medio ambiente. Las certificaciones de calidad y medio ambiente son altamente atractivas para los nuevos clientes y hacen parte de la solución a muchas necesidades actuales del sector.
	Destinar los recursos económicos, humanos y técnicos para mantener las políticas de preservación del medio ambiente.

	Mejorar la comunicación interna para que contribuya a la disminución del estrés laboral.
Crecimiento Empresarial	Destinar recursos económicos para diseñar planes de acción para mejorar el clima laboral enfocado en fortalecer la comunicación.
	Utilizar las herramientas que ofrece el SGI para promover la retroalimentación constante que permite cambiar de forma dinámica y positivamente en las áreas técnicas y administrativas en busca de estar preparados para los retos del mercado.
	Objetar la falta de comunicación y el estrés laboral para que no se reflejen en las posibilidades que ofrecen las necesidades del sector y los nuevos potenciales clientes.
	Optimizar la relación entre la alta gerencia y el personal operativo en pro de desarrollar un liderazgo apropiado y enfocado a la solución de los problemas internos.
Innovación	Mantener una comunicación participativa entre todos los miembros de la organización que permita la inclusión de nuevas tecnologías e innovaciones.

Tabla 13. Estrategias
Fuente. Autores

Capítulo 6

Implementación Estratégica

6.1. Mapa Estratégico

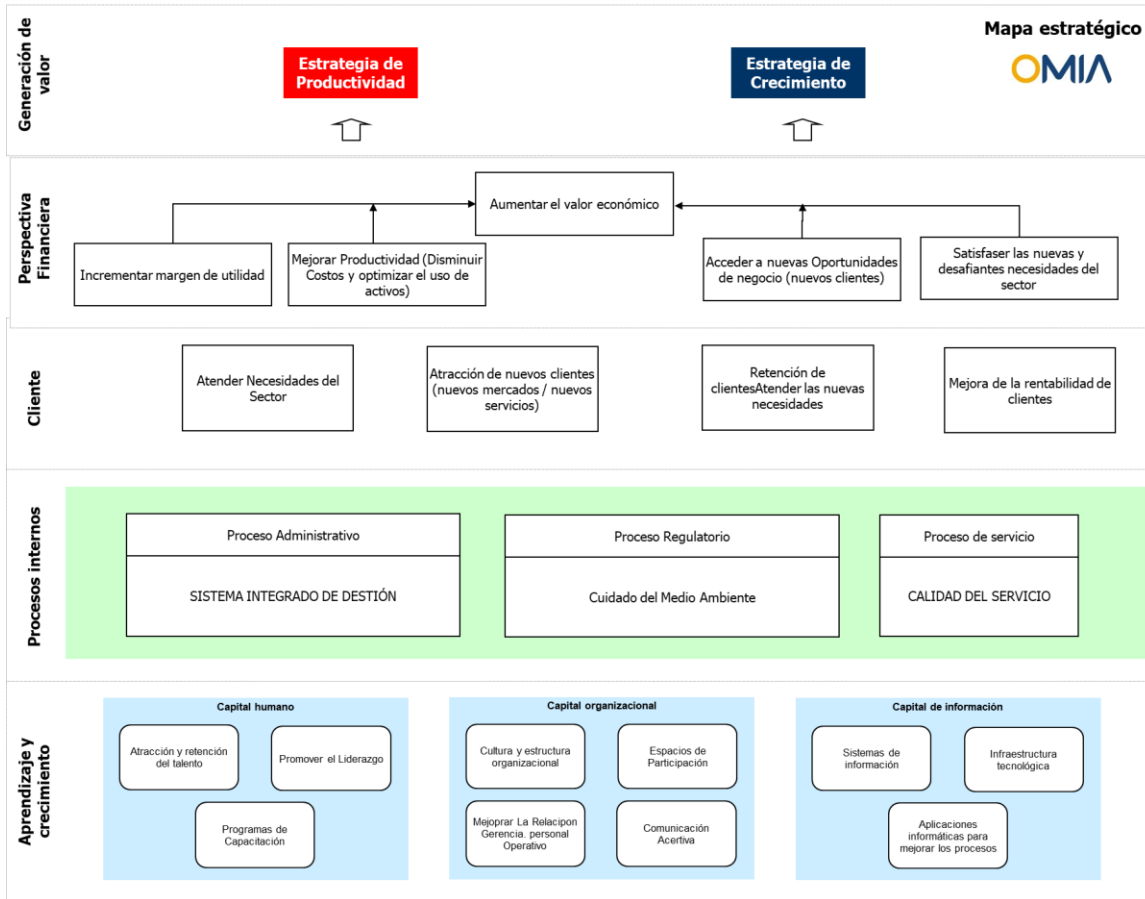


Figura 9. Mapa Estratégico

6.2. Cuadro de Mando BSC

Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos Generales	INDICADOR	Medida	INDUCTOR	META
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	I1	Atracción y retención de talento humano	Índice de Rotación de Personal	% rotación	Recursos Humanos	Planes de primer empleo, nuevos talentos y políticas de asensos internos
	I2	Bienestar para los trabajadores	Indicador de Satisfacción Laboral	Satisfacción de 1 a 10	Recursos Humanos	Aplicación ley 50, promociones internas, bienestar a través de las cajas de compensación familiar
	I3	Mejorar clima organizacional	Indicador de Clima Organizacional	Precepción del clima de 1 a 10	Recursos Humanos	Políticas de buen relacionamiento, comités de convivencia y COPASST
	I4	Programas de Capacitación	Horas de capacitación por persona	Horas por año	Recursos Humanos	Programas de capacitación técnica. Proyectos de apoyo a estudios superiores
	I5	Promover el Liderazgo	Indicador de percepción de liderazgo	Precepción Liderazgo de 1 a 10	Recursos Humanos	Programas de Liderazgos y capacitación al respecto
	I6	Mejorar la comunicación	Indicador de Clima Organizacional	Presepción del clima de 1 a 10	Recursos Humanos	Programas de comunicación asertiva y capacitación al respecto
	I7	Relación alta gerencia con personal operativo	Indicador de Satisfacción Laboral	Satisfacción de 1 a 10	Recursos Humanos	Plan de visitas periódicas de la alta gerencia a los proyectos
	I8	Espacios de participación a todos los miembros de la organización	Indicador de Satisfacción Laboral	Satisfacción de 1 a 10	Recursos Humanos	Programas de inclusión y participación. "Programa prende tu foco"
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Políticas del SGI	Puntaje Certificación SGI	Puntaje certificación de 0 a 100	Alta gerencia	Aplicación y recertificación del SGI
	P2	Políticas de preservación del medio ambiente	Puntaje Certificación SGI	Puntaje certificación de 0 a 100	Alta gerencia	Aplicación y recertificación del SGI
	P3	Calidad del Servicio	Calificación de Clientes	Puntaje certificación de 0 a 100	Alta gerencia	Aplicación y recertificación del SGI
Perspectiva de los Clientes	C1	Acceder a nuevos clientes	Nuevos Proyectos por año	Nuevos proyectos al año	Gerencia de Desarrollo	Participación en nuevas licitaciones y en nuevos nichos de mercado
	C2	Conservar el buen relacionamiento con los clientes	Índice de preservación de clientes	Índice de 0 a 100%	Gerencia de Desarrollo	Programa "Somos Aliados Estratégicos de los clientes"
	C3	Atender las necesidades del sector	Nuevos Proyectos por año	Nuevos proyectos al año	Gerencia de Desarrollo	Proyectos prospectiva del sector. Acompañamiento de la academia
	C4	Participar en espacios de relacionamiento clientes	Horas de participación por año	Horas por año de un delegado empresarial	Gerencia de Desarrollo	participación en espacios de relacionamiento del sector: congresos, ferias, simposios
Perspectiva Financiera	F1	Incrementar margen de utilidad	Margen de utilidad Anual	Porcentaje de Utilidad	Administración y Finanzas	Plan de gastos programados, Plan de proveedores estratégicos, aseguramiento de la calidad
	F2	Mejorar Productividad (Disminuir costos)	Margen de utilidad Anual	Porcentaje de Utilidad	Administración y Finanzas	Plan de proveedores estratégicos. Programa de cero pérdidas
	F3	Acceder a nuevas oportunidades de negocio	Nuevos Proyectos por año	Nuevos proyectos al año	Gerencia de Desarrollo	Participación en nuevas licitaciones y en nuevos nichos de mercado
	F4	Mantener economía organizada, controlada y medible para preparar impactos del exterior	Margen de utilidad Anual	Porcentaje de Utilidad	Administración y Finanzas	Plan de gastos programados, Plan de proveedores estratégicos, aseguramiento de la calidad

Tabla 14. Cuadro de Mando BSC
Fuente. Autores

6.3. Matriz Semáforo

Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos Generales	INDICADOR	Medida	Peligro	Precaucion	Meta	Resultado Actual	Peligro	Precaucion	Meta	Resultado Actual	Peligro	Precaucion	Meta	Resultado Actual	Peligro	Precaucion	Meta	Resultado Actual	Peligro	Precaucion	Meta	Resultado Actual
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	I1	Atracción y retención de talento humano	Indice de Rotación de Personal	% rotación	40	35	30		33	30	27		30	27	25		27	25	23		25	22	20	
	I2	Bienestar para los trabajadores	Indicador de Satisfacción Laboral	Satisfacción de 1 a 10	6	7	8		6	7	8		7	8	9		7	8	9		8	9	10	
	I3	Mejorar clima organizacional	Indicador de Clima Organizacional	Precepción del clima de 1 a 10	6	7	8		6	7	8		7	8	9		7	8	9		8	9	10	
	I4	Programas de Capacitación	Horas de capacitación por persona	Horas por año	50	80	100		60	90	105		70	95	110		80	100	115		90	105	120	
	I5	Promover el Liderazgo	Indicador de percepción de liderazgo	Precepción Liderazgo de 1 a 10	6	7	8		6	7	8		7	8	9		7	8	9		8	9	10	
	I6	Mejorar la comunicación	Indicador de Clima Organizacional	Presepción del clima de 1 a 10	6	7	8		6	7	8		7	8	9		7	8	9		8	9	10	
	I7	Relación alta gerencia con personal operativo	Indicador de Satisfacción Laboral	Satisfacción de 1 a 10	6	7	8		6	7	8		7	8	9		7	8	9		8	9	10	
	I8	Espacios de participación a todos los miembros de la organización	Indicador de Satisfacción Laboral	Satisfacción de 1 a 10	6	7	8		6	7	8		7	8	9		7	8	9		8	9	10	
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Políticas del SGI	Puntaje Certificación SGI	Puntaje certificación de 0 a 100	80	85	90		85	90	95		90	93	97		93	95	99		95	98	100	
	P2	Políticas de preservación del medio ambiente	Puntaje Certificación SGI	Puntaje certificación de 0 a 100	80	85	90		85	90	95		90	93	97		93	95	99		95	98	100	
	P3	Calidad del Servicio	Calificación de Clientes	Puntaje certificación de 0 a 100	80	85	90		85	90	95		90	93	97		93	95	99		95	98	100	
Perspectiva de los Clientes	C1	Acceder a nuevos clientes	Nuevos Proyectos por año	Nuevos proyectos al año	1	2	3		2	3	4		3	4	5		4	5	6		5	6	7	
	C2	Conservar el buen relacionamiento con los clientes	Indice de preservación de clientes	Indice de 0 a 100%	60	65	70		65	70	75		70	75	80		75	80	85		80	85	90	
	C3	Atender las necesidades del sector	Nuevos Proyectos por año	Nuevos proyectos al año	1	2	3		2	3	4		3	4	5		4	5	6		5	6	7	
	C4	Participar en espacios de relacionamiento clientes	Horas de participación por año	Horas por año de un delegado empresarial	50	80	100		60	90	105		70	95	110		80	100	115		90	105	120	
Perspectiva Financiera	F1	Incrementar margen de utilidad	Margen de utilidad Anual	Porcentaje de Utilidad	3	4	5		4	5	6		5	6	7		6	7	8		7	8	10	
	F2	Mejorar Productividad (Disminuir costos)	Margen de utilidad Anual	Porcentaje de Utilidad	3	4	5		4	5	6		5	6	7		6	7	8		7	8	10	
	F3	Acceder a nuevas oportunidades de negocio	Nuevos Proyectos por año	Nuevos proyectos al año	1	2	3		2	3	4		3	4	5		4	5	6		5	6	7	
	F4	Mantener economía organizada, controlada y medible para preparar impactos del exterior	Margen de utilidad Anual	Porcentaje de Utilidad	3	4	5		4	5	6		5	6	7		6	7	8		7	8	10	

Tabla 15. Matriz Semáforo
Fuente. Autores

REFERENCIAS

ZAPATA, ÁLVARO Y LOMBANA, JORGE. El proyecto de Investigación. Barranquilla Atlántico. Universidad del Norte.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. Safari A La Estrategia. Escuelas De Pensamiento Estratégico. Editorial Granica.

ZAPATA A., RODRIGUEZ, A., PUERTO, D. P., AGUILERA A. y CRUZ, P. L. (2013), “Modelo Sistémico de Direccionamiento Estratégico”, en Direccionamiento Estratégico. Libro en proceso de evaluación para publicación.

IVAN ALONSO MONTOYA RESTREPO – LUZ ALEXANDRA MONTOYA R.
 enero - junio de 2003
 El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental.
 INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales.

ADRIANA CARRARA - SEBASTIAN SCHEIMBERG
 Integración Vertical en la Industria Petrolera. Una estrategia de creación de valor
 XXXVI REUNION ANUAL DE LA ASOCIACION DE ECONOMIA POLITICA

MAURICIO SANABRIA.
 El pensamiento organizacional Estratégico: Una perspectiva diacrónica.
 Julio-diciembre 2004
 INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales.

DIRECTIVAS OMIA
 BIBLIOTECA DE PROCEDIMIENTOS
 2015
 Centro documental, manejo interno.

ESTHER MAYA
 METODOS Y TECNICAS DE LA INVESTIGACIÓN
 2014
 Universidad Autónoma.

MICHAEL E PORTER
 LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS QUE LE DAN FUERZA A LA ESTRATEGIA
 2008 reimpresión R0801E-E
 Harvard Business Review (América latina)