

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN
- RAE -**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

RIUCaC

**FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.**

LICENCIA CREATIVE COMMONS: Señale en la casilla la licencia que insertó en el trabajo de grado, tesis o artículo:

Atribución	<input type="checkbox"/>	Atribución no comercial	<input type="checkbox"/>	Atribución no comercial sin derivadas	<input checked="" type="checkbox"/>
Atribución no comercial compartir igual	<input type="checkbox"/>	Atribución sin derivadas	<input type="checkbox"/>	Atribución compartir igual	<input type="checkbox"/>

AÑO DE ELABORACIÓN: 2019

TÍTULO: Diseño de un Plan estratégico para la Empresa GSA S.A.S., Mediante la Metodología del Balanced Scorecard.

AUTOR (ES): Rojas Velasco, Maria Trinidad

DIRECTOR(ES)/ASESOR(ES):

MBA. ING. Rodriguez Bernal, Leidy Patricia

MODALIDAD:

Trabajo de investigación.

PÁGINAS: 143 **TABLAS:** 2 **CUADROS:** 11 **FIGURAS:** 25 **ANEXOS:** 4

CONTENIDO: Se refiere a los capítulos que se desarrollaron. Sólo los grandes capítulos. Ejemplo:

INTRODUCCIÓN

1. GENERALIDADES
2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN
3. CONCLUSIONES
4. RECOMENDACIONES

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN
- RAE -**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

RIUCaC

**BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS**

DESCRIPCIÓN: El objetivo general de este proyecto de grado, es poder proponer una herramienta estratégica para la empresa GSA COLOMBIA S.A.S. generando así múltiples beneficios para la misma, dentro de los cuales se encuentra el análisis del entorno interno y externo de la organización, fortalecimiento organizacional, identificación de oportunidades y el logro de altos niveles de competitividad. Así mismo permitirá tener una estrategia que pueda garantizar la permanencia de la empresa en el mercado y/o la resistencia a las diferentes crisis que se puedan generar. Por medio de tres objetivos específicos: 1. Realizar un diagnóstico a partir del análisis externo e interno de la empresa para determinar su situación actual en el mercado. 2. Definir un plan estratégico que permitan cerrar la brecha entre la situación actual y la situación deseada en cuanto a la planeación estratégica para la empresa 3. Diseñar un Cuadro de Mando Integral para realizar el seguimiento y garantizar la implementación del plan estratégico.

METODOLOGÍA: Para el desarrollo del proyecto se utilizará la investigación descriptiva, la cual permite poner en práctica los conocimientos adquiridos en el programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Católica de Colombia a una microempresa del sector Ambiental.

La metodología que se va a emplear para el desarrollo del presente proyecto se compone de la generación de un diagnóstico, configurado mediante las herramientas de PESTEL para el análisis del entorno genérico, Cinco fuerzas de Porter para el análisis específico, una encuesta al personal de la compañía para el análisis del entorno interno y un análisis DOFA para generar las estrategias a partir de los aspectos más relevantes.

Finalmente, se diseñará el plan estratégico de la empresa, el cual se presentará gráficamente mediante un mapa estratégico y con el propósito de garantizar la implantación y comunicación del plan estratégico a toda la empresa, se formulará un cuadro de mando integral que la organización también podrá utilizar para hacer seguimiento y control a las estrategias planteadas.

PALABRAS CLAVE:

AGUA, GLOBALIZACIÓN, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, MERCADO.



CONCLUSIONES:

- Mediante la herramienta del PESTEL se pudo generar un diagnóstico que permitió analizar algunos factores importantes del entorno externo (política y economía) los cuales según el análisis realizado presentan amenazas como nuevas políticas permisivas para la obtención del permiso de vertimientos, altos impuestos para las PyMES y volatilidad significativa del valor del Dólar, moneda con la que trabaja las importaciones la empresa.
- A su vez, se encuentran también otros factores que brindan oportunidades que no se habían vislumbrado al interior de la organización y que al combinarlas con las fortalezas de la empresa de forma estratégica se convierten en ventajas competitivas, tales como la excepción del IVA a proyectos que contribuyan a la descontaminación ambiental, el compromiso con los objetivos de desarrollo sostenible y la crisis del agua en algunos municipios del país.
- Aplicando la herramienta de las 5 fuerzas de Porter se pudo evaluar, desde el punto específico del sector, qué estaba afectando a la empresa. Gracias a este modelo se pudo determinar que, en este sector, tanto los clientes como los proveedores, cuentan con un alto poder de negociación, afectando la rentabilidad de la empresa, ya que ésta se encuentra en medio de estos dos grupos de interés y está cediendo por ende a estas dos fuerzas, generando debilitamiento organizacional.
- También se pudo analizar en las 5 fuerzas de Porter que el sector de la prestación de servicios ambientales está concentrado en el tipo de empresa PyMES. Sin embargo, existen unos pocos competidores que son más fuertes y manejan economías de escala que les permite ofrecer servicios directos para mejorar precios a los clientes, representando esto una fuerte amenaza específica para la empresa. Como propuesta para la mitigación de esta amenaza se sugiere que la empresa empiece a incursionar en mercados que sean de fácil implementación organizacional y que les permita ofrecer servicios directamente al cliente, los cuales puedan representar el inicio de una economía de escala.
- El análisis interno permitió conocer las debilidades y fortalezas propias de la empresa, encontrándose como fortaleza que los trabajadores tienen sentido de pertenencia, pero que la empresa no cuenta con un diseño organizacional que

RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE -



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

RIUCaC

pueda ser comunicado a los trabajadores, lo cual impide tener claros los objetivos y metas de la organización y cómo los trabajadores aportan a ella.

- La aplicación del análisis de la matriz DOFA permitió generar las estrategias más adecuadas para la empresa GSA COLOMBIA S.A.S. de acuerdo a las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades propias de la compañía.
- Al ilustrar las estrategias dentro de un mapa estratégico para la empresa GSA COLOMBIA S.A.S., se puede visualizar de una mejor forma los beneficios que traerá la implementación del Plan estratégico, denotándose el crecimiento económico, el reconocimiento ambiental y la contribución social de la empresa.
- El Cuadro de Mando Integral formulado para el seguimiento del Plan estratégico, permitirá a la empresa GSA COLOMBIA S.A.S medir el avance, el desempeño y los resultados obtenidos al implementar las estrategias planteadas.

FUENTES:

AGDI (1997). Planification stratégique. Guide à l'intention des ONG canadiennes. Québec, AGDI – Genivar – Focus International, 9 p. [En línea]. Canadá [Citado 23 octubre, 2019] Disponible en: http://dess.fmp.ueh.edu.ht/pdf/ACDI_2004_guide_planification_ONG_canadiennes.pdf

AUTORIDAD NACIONAL DE LICENCIAS AMBIENTALES. Beneficios tributarios IVA. [En línea]. Bogotá: Guía para la solicitud de certificación ambiental del que trata el artículo 424 numeral 7 y artículo 428 literales (f) e (i) del estatuto tributario. [Citado 27, septiembre 2019]. Disponible en: http://portal.anla.gov.co/sites/default/files/biblioteca_web_anla_pdf/guia_beneficios_tributarios_iva_ver3_.pdf

ÁVILA, Héctor. Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica. México: xx 2006. www.eumed.net/libros/2006c/203/

AYALA RUIZ. Luis Eduardo. ARIAS AMAYA, Ramiro. Gerencia de mercados ciencias economía y administración. [En línea]. Bogotá: > [Citado 23 de agosto, 2019]. Disponible en: <<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc074.htm>>

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN
- RAE -**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

RIUCaC

BERENGUER, Joan Manuel. Como implementar un cuadro de mando integral. El control de la actividad y evolución de la compañía hacia donde está previsto requiere de herramientas de medición y control que permitan la toma de decisiones en el momento preciso. [En línea]. Bogotá: Prevenblog. [Citado 13 septiembre, 2019]. Disponible en: <https://prevenblog.com/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 1955 (25, mayo 2019). Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”. Bogotá: El congreso 2019.

CHRIST, Kathryn. Strategic Planning: Three Tips for 2009 (Planificación estratégica: tres consejos para el 2009). Importancia de la planificación estratégica en las empresas. [En línea]. Cuida tu dinero. [Consultado: 14 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>

CLAVIJO, Sergio. PIB-real segundo trimestre de 2019 y revisión de pronósticos. En: La Republica, Bogotá 26, agosto 2019. Sec. 1. P. 1. Col. 1

CRECIMIENTO. Algo ve el Banco Mundial de la economía colombiana que nosotros no. Dinero, Bogotá. 6, abril, 2019. Sec. 1. P. 1. Col. 1

DANE. Metodología de la Cuenta Satélite Ambiental (CSA). [En línea]. Bogotá: dirección de síntesis y cuentas nacionales DSCN. [Citado 28, septiembre 2019]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/ambientales/Met_Cuenta_Satelite_Medio_Ambiente_01_12.pdf

DELGADO, Indira. Historia de la planeación estratégica. [En línea]. Disponible en: <http://indiradelgado.blogspot.com/2012/03/indiradelgado-morato.html> Delgado, 2012). [Citado abril, 2019]

EL TIEMPO. El dólar y sus efectos económicos. [En línea]. Bogotá: Periódico El diario. [Citado 6 de septiembre, de 2019]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-643458>

ENTREVISTA. Quarterly, McKinsey. Our latest thinking on the issues that matter most in business and management. 09 2019. [Sitio web]. [Consultado: 14 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights>

ESTUDIOS GERENCIALES. Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mí pymes del sector comercio en Bogotá: Universidad Nacional de Colombia,



<<https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354>> [Citado 04 septiembre, 2019].

EUMED.NET ENCICLOPEDIA VIRTUAL. Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como fuente de la innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro – occidente de México [En línea]. Disponible en: <<http://www.eumed.net/coursecon/libreria/>>. [Citado 5 septiembre, 2019]

FLORIDO MIGUEL. ¿Qué es un KPI en marketing y para qué sirve? [En línea]. Bogotá. Marketingandweb. [Citado: 22 abril 2019]. Disponible en: <https://www.marketingandweb.es/marketing/que-es-un-kpi-en-marketing/>

GOMEZ TORRES, Esteban Ricardo. Análisis Porter de las cinco fuerzas. [En línea]. Bogotá: Gerencia de proyectos de innovación tecnológica. M.G.S. [citado 03 septiembre de 2019]. Disponible en: <<https://sites.google.com/a/espe.edu.ec/gerencia-de-proyectos-de-innovacion-tecnologica/home/analisis-porter-de-las-cinco-fuerzas>>

GUEVARA, Carlos. Introducción al desarrollo de empresa. 4ta lectura análisis PESTEL y Michael Porter. [En línea]. Bogotá: Universidad de Ingeniería y Tecnología. [Citado 06 septiembre, 2019]. Disponible en: <<https://es.slideshare.net/CGUEVARAMkt/4ta-lectura-analisis-pestel-y-michael-porter>>

GUERRAS, Luis a, NAVAS, José. Dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones, 4 edición. Bogotá: Thomson -. Reuters civitas, cizur 2007, p. 704

GESTIÓN EMPRESARIAL. Entradas etiquetadas como 'Cuadro de Mando Integral. [En línea]. Bogotá: [Citado 12 septiembre, 2019]. Disponible en: <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/cuadro-de-mando-integral/>

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, María. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill Educación. México. 2014. p. 4.

IMPACTO. 48 municipios se declararon en calamidad pública por desabastecimiento de agua. En: SEMANA SOSTENIBLE. Bogotá 02, febrero, 20109. Sec.1 p. 1. Col. 1-5

ISO 14001: 2015. [En línea]. Bogotá: [Citado 26 septiembre, 2019]. Disponible en: <https://www.nueva-iso-14001.com/pdfs/FDIS-14001.pdf>

JIMÉNEZ, Genett. ZAPATA, Emilio. Metodología Integrada para el Control Estratégico y la mejora continua, basada en el Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad: Aplicación en una Organización de Servicios en Colombia [en línea]. ResearchGate <researchgate.net/publication/326356861_Metodologia_Integrada_para_el_Control_Estrate

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN
- RAE -**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

RIUCaC

gico_y_la_mejora_continua_basada_en_el_Balanced_Scorecard_y_el_Sistema_de_Gesti
on_de_Calidad_Aplicacion_en_una_Organizacion_de_Servicios_en_Colombia/citation/do
wnload> [citado 5 septiembre, 2019].

JOSE MANUEL. Qué es un KPI en marketing. [En línea]. Bogotá: La cultura del Marketing. [Citado 22 abril 2019]. Disponible en: <https://laculturadelmarketing.com/que-es-un-kpi-en-marketing/>

KAPLAN, R. y NORTON, D. "Cuadro de Mando Integral". 2 da Edición. Gestión 2000. Barcelona España. 1997. pp. 25-29.

LEAL, Adriana Carolina. ¿Por qué se quiebran las empresas en Colombia? [En línea]. Bogotá: Soy empresario. Disponible en: <<https://www.siigo.com/blog/empresario/por-que-se-quiebran-las-empresas-en-colombia/>> [Citado 2 septiembre, 2019]

LOPEZ, Héctor. Análisis FODA: 5 pasos para desarrollar el análisis. [En línea]. Bogotá: Grandes Pymes. [Citado 12 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.grandespymes.com.ar/2016/08/23/analisis-foda-5-pasos-para-desarrollar-el-analisis-segunda-parte/>

MANAGEMENT TECHNOLOGY POLICY. Decision Support Tools > Value Chain (Porter's). (Herramientas de soporte de decisiones> Cadena de valor (Porter). [En línea]. University of Cambridge. [Citado 06 de septiembre, 2019]. Disponible en: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain-/>

MARTÍN, Juan. Estudia tu entorno con un Pest-el. [En línea]. Bogotá: > Cerem internacional business school. Disponible en: <<https://www.cerembs.co/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>> [Citado 14 septiembre, 2019]

MENDEZ Álvarez, Carlos Eduardo, Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Pág. 122-136.

MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE. Cultura del Agua. [En línea]. Bogotá: Mini ambiente. [Citado 23, septiembre 2019]. Disponible en: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/1954-cultura-del-agua>.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Anuario Estadístico de la Educación Superior Colombiana. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional de Colombia Bogotá, D. C., Colombia – 2017. 324 p. ISBN Impreso 978-958-785-124-3 ISBN Digital 978-958-785-125-0.

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN
- RAE -**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

RIUCaC

MORA, Edwin Hernando. Nivel de competitividad de las Mipymes de Bogotá. Análisis por dimensiones estratégicas. Facultad de ciencias económicas. Modalidad línea de investigación, 2013, p.104

MOORE, F James. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. United States of América. HarperBusiness. 1997. 303p.

MRHOUSTON. Cómo influye la tecnología en las PYMES. [En línea]. Bogotá: Mrhouston Data & techsolutions. [Citado 27, septiembre, 2019]. Disponible en: <https://mrhouston.net/blog/influencia-tecnologia-en-pymes/>

NACIÓN. Colombia necesita más ingenieros ambientales. Revista semana. 05 junio, 2017

Norton, David P. «Use Strategy Maps to Communicate Your Strategy. » Harvard Business Report (1999): 1-8. Publication en línea.

OHMAE, Kenichi. BECHTELL, Michele. Cómo pensar Estratégicamente en las empresas. [En línea] Bogotá: Universidad Libre. [Citado 28, septiembre 2019]. Disponible en: <http://www.unilibre.edu.co/revistaingeniolibre/revista3/articulos/Como-Pensar-Estrategicamente-en-las-Empresas-KENICHI-OHMAE-MECHELE-BECHTELL.pdf>

ORTIZ, Enrique. Análisis. Planeación estratégica en la organización. En: EL UNIVERSAL, Bogotá. 08, julio, 2015. Sec. 1. P.1.

OJEDA, Eduardo Orlando. Agua para el Siglo XXI: De la Visión a la Acción. [En línea]. Bogotá: Informe Nacional sobre la Gestión del Agua en: Colombia. [Citado 28 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.cepal.org/samtac/noticias/documentosdetrabajo/5/23345/InCo00200.pdf>

PONCE TALANCÓN, Humberto. La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 113-130

PORTAFOLIO. Artículo Huella Hídrica [En línea]. Bogotá: [Citado 8 septiembre 2019]. Disponible en: < www.huellahidrica.org > Colombia publicado >

PORTAFOLIO. La inflación de doce meses a mayo llegó a 3,31% en el país. Bogotá: [En línea]. [5 junio 2018]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-mayo-de-2019-530292>

PORTER, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Segunda edición reformada. México: grupo editorial patria, 2015.

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN
- RAE -**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

RIUCaC

PULIDO Riveros, María Bibiana. Estrategia y Modelos Estratégicos: Aproximación desde la teoría, Universidad Externado de Colombia, 2009. p.21.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 2451. (27 de diciembre de 2018). Por el cual Presidente Duque expidió decretos que fijan el incremento del salario mínimo y del auxilio de transporte para la vigencia 2019, el aumento real más significativo de los últimos 25 años.

Bogotá: Constitución Política, 2018.

REDACCIÓN NACIONAL. ¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años? Menos del 30% de los nuevos emprendimientos logran sobrevivir. En: El Espectador, Bogotá, 29, octubre, 2018. Sec. 1. p. 1.

REDACCIÓN. El dólar y sus efectos económicos. [En línea]. Bogotá: Por redacción el tiempo. [Citado 6, septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/economia/colombia-escalo-seis-posiciones-en-el-indice-de-competitividad-del-imd-articulo-863211>

REDACCIÓN MEDIO AMBIENTE. Casi la mitad de los ecosistemas en Colombia están en riesgo. El deterioro se debe a la encrucijada ambiental que pone en tensión la preservación de los ecosistemas del país con el desarrollo económico sufrido durante las últimas tres décadas. En: El espectador, Bogotá. 16, noviembre, 2017. Sec.1. p. 1

REFORMA TRIBUTARIA. ¿Incumplirá Duque su promesa de no subir impuestos? En: Semana. Agosto - 2018. N° 1 -7

REYES, Giovanni. Aumento del PIB no se traduce en oportunidades para la población. En: Portafolio, Bogotá: 27, mayo, 2019, sec.1. p.1. col. 1-3

RIQUELME, Matías. La Cadena De Valor De Michael Porter En línea]. Bogotá: Web y Empresas, [Consulta: 02 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

ROJAS, Nancy. Aplicación del modelo de negocio Canvas para una microempresa de cirios y veladoras ubicada en la ciudad de Bogotá. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Facultad de ingeniería industrial. Modalidad investigación, 2018, p. 98

ROJAS T, Juan Fernando. Ingresos insuficientes superan falta de crédito en fracaso de empresas. En: El Colombiano, Bogotá. 13, diciembre 2015 sec. 1 p. 1

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN
- RAE -**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

RIUCaC

SANCHEZ, Gilberto. Guía para cumplir con el pago de impuestos en tu Pyme. [En línea]. Bogotá: mi propio jefe [16 septiembre 2019] Disponible en internet:<
<https://mipropiojefe.com/guia-cumplir-pago-impuestos-pyme/>

SÚPER FINANCIERA. Avances recientes del sistema financiero colombiano. Bogotá [En línea] [citado 05 de septiembre, 2019].

UNIVERSIDAD ESAN. ¿Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización? [En línea]. Bogotá: CONEXIONESAN. [Consulta: 12 abril 2019]. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>

ZAPATA, Edgar Enrique. Las pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos. En escuela de administración de negocios no. 52 septiembre - diciembre de 2004 págs. 118 – 135.

LISTA DE ANEXOS:

Anexo A. Formato encuestas entorno Interno

Anexo B. Encuestas entorno Interno realizadas al personal

Anexo C. Formato Test de Análisis Nivel de Madurez para desarrollo de un cuadro de mando integral

Anexo D. Fichas técnicas de los indicadores prioritarios