



Plan estratégico para la empresa Asesorías en Gestión Ambiental Clement S.A.S.

Carlos Esteban Clement Oliveros

Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración

Director de trabajo de grado
Alejandro Acosta Naranjo

Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Maestría en Administración
Santiago de Cali, noviembre de 2020

Tabla de contenido

Resumen	6
Introducción.....	8
Reseña de la organización	9
1. Análisis del modelo de negocio	10
1.1. Segmento de clientes	10
1.2. Propuesta de valor.....	11
1.3. Canales.....	11
1.4. Relación con los clientes.....	12
1.5. Flujo de ingresos	12
1.6. Recursos clave	12
1.7. Actividades clave.....	13
1.8. Socios clave	13
1.9. Estructura de costos	14
2. Análisis externo.....	15
2.1. Análisis PESTAL.....	15
Entorno político.....	16
Entorno económico.	17
Entorno social.....	17

	4
Entorno tecnológico.....	18
Entorno ambiental.....	18
Entorno legal.....	19
2.2. Análisis de la industria.....	19
2.2.1. Rivalidad de la industria.....	19
2.2.2. Productos sustitutos.....	19
2.2.3. Nuevos competidores.....	20
2.2.4. Poder de negociación con los clientes.....	20
2.2.5. Poder de negociación con proveedores.....	20
3. Análisis interno.....	22
3.1. Análisis financiero.....	22
3.2. Análisis de recursos y capacidades.....	24
3.3. Matriz DOFA ampliada.....	29
4. Propuesta de misión y visión.....	30
4.1. Misión propuesta.....	30
4.2. Visión propuesta.....	30
5. Objetivos estratégicos.....	31
6. Plan táctico y operativo.....	35
7. Conclusiones y recomendaciones.....	39
8. Bibliografía.....	40

Lista de tablas

Tabla 1. Estructura de costos Geam Clement años 2018 y 2019	14
Tabla 2. Matriz de oportunidades y amenazas (PESTAL)	15
Tabla 3. Indicadores financieros año 2019 Geam Clement.....	22
Tabla 4. Matriz DOFA ampliada Geam Clement.....	29
Tabla 5. Mapa estratégico Geam Clement.....	34
Tabla 6. Plan Táctico Geam Clement.....	35
Tabla 7. Plan operativo Geam Clement.....	37

Resumen

El presente documento pretende exponer la ruta empleada para el diseño y elaboración del plan estratégico para la empresa Asesorías en Gestión Ambiental Clement S.A.S., la cual busca afianzarse en el mercado regional, crecer en cuanto experiencias y beneficios para sus clientes y partes interesadas mientras se mantiene sustentable a lo largo del tiempo.

Para la construcción de este plan estratégico se emplearon algunas herramientas para el análisis situacional de la empresa, evaluación de fortalezas y debilidades de la empresa y cómo podría el entorno afectar el modelo de negocio. De esta forma se identificaron los objetivos estratégicos de la empresa y cuáles serían las principales iniciativas en las que se deben invertir recursos. Posteriormente, se dibujó un plan táctico y las métricas para mapear y evaluar el desempeño del presente plan.

Finalmente, se concluye la importancia del diseño del plan estratégico para Asesorías en Gestión Ambiental Clement S.A.S. y cómo esta busca ser rentable creando beneficios económicos para los clientes y beneficios ambientales para la región.

Palabras claves: gestión, ambiente, estrategia, administración, recursos.

SUMMARY

This document aims to expose the route used for the design and preparation of the strategic plan for the company Asesorías en Gestión Ambiental Clement S.A.S., which seeks to establish itself in the regional market, grow in terms of experiences and benefits for its customers and stakeholders while maintaining sustainable over time.

For the construction of this strategic plan, some tools were used for the situational analysis of the company, evaluation of the strengths and weaknesses of the company and how the environment could affect the business model. In this way, the strategic objectives of the company were identified and which would be the main initiatives in which the resources should be invested. Subsequently, a tactical plan and metrics were drawn to map and evaluate the performance of this plan.

Finally, the importance of the designing the strategic plan for Asesorías en Gestión Ambiental Clement S.A.S. is concluded and how it seeks to be profitable by creating economic benefits for clients and environmental benefits for the region.

Keywords: management, environment, strategy, administration, resources.

Introducción

Asesorías en Gestión Ambiental Clement S.A.S. es una empresa dinámica, consciente del entorno que la rodea y en búsqueda constante de oportunidades características que debería poseer cualquier pequeña empresa familiar, sin embargo, al ser una empresa muy dinámica y en busca de oportunidades no se ha permitido la elaboración de un plan estructurado para el desarrollo de la misma, es por esto que para el gerente es de vital importancia el diseño de un plan estratégico que dibuje las rutas por las cuales la empresa debe fijar su rumbo y mediante el cual quiere conseguir sus objetivos.

Dicho plan estratégico debe tener en consideración la situación actual de la empresa y su entorno, identificando así, debilidades y fortalezas las cuales a través de iniciativas propuestas por la empresa se deberán mejorar y utilizar para poder defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades. Las iniciativas estarán alineadas a los objetivos estratégicos de la compañía, que además tendrán un plan táctico considerando los recursos disponibles y por último, sus resultados deberán ser medibles a través de indicadores.

Reseña de la organización

En enero del año 2009 se constituyó Gestión Ambiental, Consultoría e Ingeniería Ltda., una empresa caleña dedicada exclusivamente a la asesoría técnica ambiental. En 2012 su fundador decidió incursionar en las actividades de consultoría y asesoría en diferentes ámbitos ambientales, y creó la empresa hoy conocida como Asesorías en Gestión Ambiental Clement S.A.S., la cual se dedicaría, a asesorar a las empresas a través de la ingeniería sanitaria y ambiental dejando la gestión de residuos exclusivamente a la primera empresa fundada. Al pasar los años el fundador logró percibir el buen desempeño de esta última y en el 2017 decidió abandonar su primer negocio de gestión de residuos, eliminando la personería jurídica y quedando únicamente con la consultora.

Concretamente, Asesorías en Gestión Ambiental Clement S.A.S. o como se nombrará de ahora en adelante, Geam Clement fue fundada por José Carlos Clement Grisales, quien en ese entonces ya enrolaba un pequeño grupo de ingenieros. y 10 años más tarde, logró conformar un equipo interdisciplinario de ingenieros ambientales, sanitarios y civiles, quienes en la actualidad orientan su quehacer a la realización de proyectos con diversos clientes como: Carvajal, Colombina, Eternit, Hero, Johnson & Johnson, Fanalca, Sidoc, Propal, Federación Nacional de Cafeteros y la Asociación Deportivo Cali.

1. Análisis del modelo de negocio

El análisis del modelo de negocio se realizó a través de la herramienta Canvas, la cual estudia la manera en que una empresa crea, distribuye y captura valor de sus clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011). Los bloques de Canvas que analizaremos para Geam Clement serán: Segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

1.1. Segmento de clientes

Geam Clement cuenta con una gran variedad de clientes en el Valle del Cauca, de los cuales encontramos empresas del sector energético como Termoemcali y Energía Integral Andina, asociaciones deportivas como el Deportivo Cali, industrias de alimentos tales como Colombina y Mamipan, productos químicos como Johnson & Johnson, Yara y Quimpac, industrias papeleras como Smurfit y Propal, industrias para la construcción como Eternit, asociaciones de industriales como la Federación Nacional de Cafeteros, conjuntos residenciales y el sector público como las alcaldías de Cali y Palmira. Además, Geam Clement busca ofrecer sus servicios a las empresas industriales, productivas y de servicios que generen algún impacto ambiental al realizar sus actividades normales, así como desarrollar proyectos e iniciativas públicas requeridas por los entes gubernamentales como alcaldías, gobernaciones, corporaciones regionales, entre otros.

El sector más importante en cuanto al porcentaje de ventas en el año 2019 fue el sector energético con el 31%, seguido por las asociaciones deportivas con 20% y el tercero más importante fueron las empresas de productos químicos con 13%.

1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Geam Clement se concentra en la oferta de servicios que se ajustan a la necesidad del cliente, cuya relación costo-beneficio tanto para el cliente como para el ambiente sea favorable. Además, presenta informes precisos y estructurados según la norma dando un acompañamiento completo al cliente antes, durante y después de la asesoría.

Geam Clement oferta 4 tipos de servicios, el primero son las asesorías ambientales, en donde el cliente presenta un problema de índole ambiental, al cual Geam Clement con su equipo de trabajo presenta opciones para la resolución de dicho problema. El segundo son las asesorías en disposición de residuos, con una experiencia de más de 10 años en este campo Geam Clement puede asegurar la disposición segura de diversos residuos industriales que la empresa cliente requiera. Las caracterizaciones de aguas, tierras, lodos o cualquier tipo de matriz es otro de los servicios prestados, en el cual contamos con proveedores con amplia trayectoria con los cuales se mantienen estrechas relaciones y por último el servicio de asesorías en ingeniería civil e hidráulica, en el cual con ingenieros altamente capacitados se da acompañamiento a los proyectos de construcción de los clientes.

1.3. Canales

Geam Clement es una empresa cuyo canal de distribución principal es directo, especialmente, porque, tanto los servicios ofrecidos como las necesidades de cada compañía son diferentes. Es por esto que escuchar al cliente directamente dará la posibilidad de generar una oferta personalizada que cumpla con los requisitos del cliente y además le sea favorable económicamente (relación costo/beneficio). Otro canal de distribución que Geam Clement ha explotado son los convenios con sociedades, para los cuales los servicios de la empresa

solo son una parte del proyecto completo que se está llevando a cabo por algún aliado estratégico.

1.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes en Geam Clement es de manera personal y directa, donde se establecen las necesidades y se proponen planes para proveer la solución al cliente, muchos de los clientes de Geam Clement han estado desde que nació la empresa, e incluso la han recomendado para las necesidades de otras empresas. Los clientes se benefician del conocimiento especializado de Geam Clement y pagan de acuerdo con los beneficios que recibe estableciéndose una relación de largo plazo y de confianza mutua.

1.5. Flujo de ingresos

El flujo de ingreso en Geam Clement se obtiene principalmente por prestar servicios de asesoría, consultorías y realización de proyectos, en donde para cada proyecto se negocia con los clientes según sus necesidades, los precios y el alcance de la asesoría. Normalmente se recibe un adelanto y el restante finalizando el proyecto. En los servicios de análisis ambiental y análisis especiales el ingreso se da principalmente por la intermediación entre el cliente y el laboratorio, sin embargo, Geam Clement realiza un informe analizando los resultados.

1.6. Recursos clave

El principal recurso de Geam Clement es el humano, la empresa busca consolidar un equipo de ingenieros capaces de aprender, implementar y compartir sus conocimientos en cada una de las tareas requeridas para entregar servicios satisfactorios a los clientes. Para desempeñarse en sus funciones los ingenieros requieren capacitaciones periódicas en las diversas áreas de la ingeniería ambiental, sanitaria y civil, al igual que equipos y programas,

como AutoCad, QUAL2, HecRas, Aermode, entre otros, que les permita llevar a cabo modelaciones y simulaciones requeridas en los proyectos ambientales de los clientes.

1.7. Actividades clave.

Entre las actividades clave de Geam Clement se encuentra la comunicación y escucha de los requerimientos del cliente, para así poder comprender y evaluar las diversas opciones que se presentarán posteriormente en una oferta comercial, esta generación de la oferta es otra actividad clave que dará paso a las reuniones técnicas sobre proyectos, en las cuales se realiza la planeación y proyección de los diversos proyectos que se encuentren en ejecución. Otra actividad clave es la aplicación de las normas y regulaciones ambientales a todos los proyectos y según lo requiera el cliente para que de esta manera se realice un informe claro, directo, veraz y conciso que cumpla con las aspiraciones de los clientes. Para poder ofrecer mejores servicios también se debe buscar continuamente proveedores, negociar con ellos, realizar seguimiento a las tareas pendientes para dar respuesta oportuna a los clientes. Finalmente, en cuanto al servicio posventa las actividades clave son el seguimiento posventa y la realización del acta de cierre.

1.8. Socios clave

Geam Clement tiene como socios clave los laboratorios de análisis químico y ambiental acreditados por el IDEAM, éstos proveedores son esenciales para dar solución a los requerimientos de las caracterizaciones de los clientes, donde se requiere un servicio ágil y confiable. Además, que sea beneficioso para todas las partes.

De igual forma, el Comité de Vecinos de Yumbo, un grupo conformado por empresas ubicadas en el sector industrial de Acopi que permite a Geam Clement mantener relación

directa con más 90 empresas de la región. También la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), ya que posibilita tener acceso a información industrial y legal.

Por último, otros socios clave son las corporaciones regionales ambientales tipo CVC y Dagma, las cuales generan necesidades en los clientes a través de requerimientos de ley y promueven planes de trabajo, donde se mejoren las condiciones ambientales de la región generando así participación de todos los actores de la industria.

1.9. Estructura de costos

Tabla 1.
Estructura de costos Geam Clement años 2018 y 2019

	2018	%	2019	%
Ventas brutas	\$ 637.004.422		\$ 876.344.350	
Costo de ventas	\$ 35.189.230	5,5	\$ 279.871.937	32,0
Total, gastos de operación	\$ 544.744.360	85,5	\$ 522.015.486	59,6

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 1 se presenta la distribución de los costos en los dos últimos años, donde se puede observar que el costo de ventas representa el 32% de los ingresos brutos y los gastos de operación representan el 59,6% de éstos.

2. Análisis externo

Para poder realizar un diagnóstico situacional de la empresa es importante analizar el ambiente externo en donde se generan las oportunidades y amenazas empresariales, y en el cual esta desarrolla sus actividades (Taipe & Pazmiño, 2015). Específicamente en este ambiente se encuentran los siguientes factores: político, económico, social, tecnológico, global, ambiental y legal, los cuales serán analizados uno a uno en este capítulo.

En adición, se realiza el análisis a la industria en la cual compite Geam Clement para mostrar la dinámica del mercado y las fuerzas que lo comprenden, para esto se realizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el autor menciona que el colectivo de dichas fuerzas podría determinar el potencial de beneficio final de cualquier industria (Porter, 1979).

2.1. Análisis PESTAL

Tabla 2.

Matriz de oportunidades y amenazas (PESTAL)

PERSPECTIVA	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	FACTOR	Magnitud de Oportunidad	FACTOR	Peligrosidad
POLÍTICO	Políticas para la protección ambiental	80		0
ECONÓMICO		0	Depreciación del peso colombiano en negocios extranjeros	35
SOCIAL	Proyectos con alcaldías, gobernaciones y corporaciones regionales ambientales	80		0
	Requerimientos de clientes por presión social de la comunidad	25		0
TECNOLÓGICO	Demanda de sistemas de control, evaluación y monitoreo ambiental	9		0
		0	Tecnologías obsoletas de países en desarrollo	6
GLOBAL	Consciencia global por el cambio climático	50		0

PERSPECTIVA	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	FACTOR	Magnitud de Oportunidad	FACTOR	Peligrosidad
		0	Caída de la economía (COVID)	70
AMBIENTAL	Demanda Responsabilidad extendida del productor (PGIRS)	64		0
	Aumento en la demanda de análisis ambientales especiales (Ej: Análisis de compostabilidad)	18		0
	Demanda de estudios hidrológicos para construcciones civiles	56		0
	Mayor conciencia en el reciclaje de plásticos	64	Gestión ambiental preventiva	12
	Calentamiento global, pérdida de la biodiversidad	50		0
	Demanda creciente sobre análisis de aguas, planes de vertimientos	8		0
LEGAL	Aplicación de las normas	0		0
	Regulaciones ambientales bien estructurada	40	Poca efectividad de la legislación	45

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior resume el análisis de oportunidades y amenazas que comprende el ambiente externo de Geam Clement y se explica punto a punto a continuación

Entorno político.

Las políticas de protección ambiental impartidas por los entes gubernamentales estables pueden afectar directamente en el desempeño de la compañía, esto lo vemos cuando corporaciones como la CVC y el Dagma apoyados por la alcaldía, establecen políticas de estricto cumplimiento en pro de la protección ambiental, lo que conlleva a que los clientes inviertan en sus sistemas de gestión ambiental, lo que promoverá proyectos en los cuales Geam Clement puede ser partícipe por su vasta experiencia. Por otro lado, en ambientes políticos inestables, las empresas buscarán ahorrar la mayoría de sus recursos que no van al *core* de sus objetivos,

en este caso el sistema ambiental no hace parte fundamental del *core* de las compañías y por lo tanto no habrá inversiones en proyectos para fortalecer su sistema de gestión ambiental.

Entorno económico.

Como se menciona en el libro de Kotler y Armstrong (2008) el entorno económico se compone de los factores que pueden afectar el poder de compra y el patrón de gasto de los consumidores, para el caso de Geam Clement, considerando que los consumidores de nuestros servicios son empresas industriales o asociaciones ubicadas en Cali o en municipios aledaños cuyo poder de compra puede variar según su nivel de impacto ambiental causado y presupuesto o por la importancia que le den a las necesidades ambientales de sus compañías, por lo tanto, es una amenaza para Geam Clement no tener la capacidad suficiente para poder realizar los proyectos que los clientes requieran. Por otro lado, en el que Geam Clement se ve impactado es con la situación actual de la tasa representativa de mercado (TRM), lo cual afecta al servicio de análisis especiales donde muchos de los servicios contratados se realizan con laboratorios ubicados en el exterior, por lo tanto, entre más este devaluado el peso colombiano más caro será el servicio ofertado por Geam Clement y eventualmente entre los periodos de contratación y facturación pueden presentarse variaciones del precio del dólar favorables y desfavorables.

Entorno social.

Para Geam Clement el entorno social es muy importante, ya que varios de los proyectos en los que ha sido involucrado tienen un origen desde lo social, esto se debe a que el impacto ambiental generado por las empresas industriales del sector

alcanza, la mayoría de las veces, a afectar a la población o recursos vitales para ellos, es por esto que la presión social ha generado y seguirá generando oportunidades para el fortalecimiento de los sistemas ambientales. Por otro lado, Geam Clement puede aprovechar los canales que generan las alcaldías, gobernaciones y corporaciones regionales al auspiciar proyectos de protección ambiental que beneficien a la sociedad.

Entorno tecnológico.

Este aspecto se ve influenciado principalmente por el grado de penetración de las tecnologías y la implementación de software para el desarrollo de proyectos, actualmente existen varios software y bases de datos que constituyen una oportunidad importante para la ejecución de proyectos de modelación en los ámbitos de la ingeniería hidráulica y sanitaria, al identificar necesidades de los clientes por aplicar sistemas de control, evaluación y monitoreo ambiental; sin embargo, Geam Clement se ve amenazado en cuanto a los costos y al bajo grado de penetración de tecnologías de punta, disminuyendo la capacidad competitiva de la compañía.

Entorno ambiental.

En la perspectiva ambiental podemos encontrar grandes oportunidades, debido a que la consciencia global por el cambio climático ha generado una voluntad de cambio en la mayoría de las sociedades, es por esto que se espera que haya un aumento en la demanda de proyectos con impacto ambiental positivos para las empresas, entre estos podemos encontrar: planes de responsabilidad extendida del productor, análisis ambientales especiales (análisis de compostabilidad), aumento en la demanda de estudios hidrológicos para construcciones civiles, entre otros.

Al igual que como se observó en este año 2020, la crisis por una pandemia global constituye una amenaza importante para el desarrollo de las actividades normales de todas las compañías.

Entorno legal.

El entorno legal se constituye principalmente de oportunidades, esto lo vemos cuando las instituciones gubernamentales como alcaldías, gobernaciones y corporaciones regionales como el Dagma y la CVC, aplican las normas y regulaciones ambientales las cuales para Colombia están bien estructuradas y diseñadas. Sin embargo, todo esto se ve afectado debido a la poca efectividad que existe para el cumplimiento de la legislación.

2.2. Análisis de la industria

2.2.1. Rivalidad de la industria.

Actualmente en el sector existen pocas empresas caleñas que tengan la experiencia que tiene Geam Clement, sin embargo, algunas tienen mayor músculo económico y con una mejor integración vertical, las cuales cuentan, por ejemplo, con laboratorios de análisis que les provee una ventaja comparativa con respecto a Geam Clement. Por otro lado, las empresas unipersonales en este sector son muy comunes y representan una alta rivalidad, especialmente en costos, para proyectos de menor trascendencia.

2.2.2. Productos sustitutos.

En este aspecto realmente no se considera que haya productos sustitutos, ya que los servicios son únicos según la necesidad de los clientes o los requerimientos de los entes regulatorios. En la parte analítica, se establece una oportunidad con los análisis nacionales

acreditados por el IDEAM en convenio con laboratorios locales y otra con los análisis especiales contratados en base a convenios con laboratorios del exterior y que son la oferta de Geam Clement.

2.2.3. Nuevos competidores.

El ingreso de nuevos competidores actualmente se observa mayormente por parte de ingenieros *Free Lance* que realizan proyectos pequeños con mejores precios que las compañías establecidas; sin embargo, para proyectos de largo alcance y del sector público no son considerados competencia directa.

2.2.4. Poder de negociación con los clientes.

El poder de negociación con los clientes depende de la naturaleza misma del requerimiento del cliente, es decir, cuando el requerimiento tiene origen de cumplimiento legal o presión social el poder de negociación con el cliente es alto, pero cuando el requerimiento corresponde a una inversión estratégica del cliente el poder de negociación con este es más a su favor, por lo tanto, es necesario tener muy buenos argumentos en el servicio y que sean económicamente favorables.

La situación más nueva es la promulgación de la ley de Plazos Justos que obliga a las empresas grandes a pagar los servicios de las Pymes en máximo 60 días lo cual mejora el flujo de caja.

2.2.5. Poder de negociación con proveedores.

Actualmente el poder de negociación con los proveedores es medio, la competencia principalmente con los laboratorios de análisis químico hasta hace unos años no estaba tan

evolucionada como se encuentra hoy en día, la posibilidad de contratar laboratorios que se encuentren en otras partes del país cuyos precios son más bajos cada vez es más posible.

Cada vez la empresa encuentra posibilidades de crédito mayores y menos obligatoriedad de pagos anticipados, sin embargo, aún los requerimientos de pronto pago son mayores que el plazo de pago de los clientes por lo que tener un capital de trabajo es una necesidad objetiva.

3. Análisis interno

En este capítulo se discutirán y analizarán los recursos y capacidades claves de Geam Clement, así mismo se realizará un análisis financiero del año 2019, se revisará el perfil de competitividad y la matriz DOFA ampliada con la cual se identificarán iniciativas que permitan el desarrollo estratégico de la compañía.

3.1. Análisis financiero

A continuación, se presentarán algunos indicadores financieros que permitirán el análisis de la rentabilidad, así como la identificación de fortalezas o debilidades de la compañía a través de las razones de rentabilidad, liquidez, apalancamiento y actividad. Este análisis se realizará a los resultados financieros del año 2019 de la empresa Geam Clement. En la siguiente tabla se presenta un resumen de los indicadores financieros a evaluar.

Tabla 3.
Indicadores financieros año 2019 Geam Clement

Indicadores de rentabilidad	2019
Margen bruto	68,2 %
Margen operativo	6,1%
Margen neto	3,8%
Retorno sobre activos	12%
Retorno sobre patrimonio	21%
Indicadores de liquidez	
Liquidez	2,19
Prueba ácida	2,19
Capital de trabajo	\$ 152.956.378
Indicadores de apalancamiento	
Deuda	0%
Cobertura	2,9
Indicadores de actividad	
Días de inventario	0
Rotación de inventario	0
Días de cartera	40

Fuente: Balances del 2019 Geam Clement Índices de rentabilidad

Con estos indicadores podemos evaluar los resultados del periodo, para la empresa el año 2019 en general fue un buen año, donde se pudo obtener resultados positivos en cuanto al margen neto y operativo, los cuales se encuentran en 6,1% y 3,8% respectivamente. Igualmente se puede observar resultados positivos en la rentabilidad sobre los activos y el patrimonio presentando valores de 12% y 21% respectivamente.

Índices de liquidez

La liquidez se puede evaluar directamente con el valor de la razón corriente, el cual para el año 2019 fue de 2,19, esto demuestra que la empresa tiene capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. En la prueba ácida no se encontró diferencia con respecto a la razón corriente, esto responde a que el modelo de negocio no requiere inventario de productos y el valor de este es cero. Por otro lado, el capital neto de trabajo permite también evaluar las posibilidades de tomar decisiones de inversión en nuevas oportunidades para la compañía.

Índices de apalancamiento

En el apalancamiento podemos observar que en el año 2019 Geam Clement no tuvo financiamiento por externos debido a que su objetivo fue la auto sostenibilidad, podemos encontrar que el valor de endeudamiento fue 0, esto representa una gran oportunidad y fortaleza ya que permitirá en el futuro proyectos de desarrollo que podrían ser apalancados en una gran medida por externos. También podemos observar que en cuanto a la cobertura el comportamiento fue sano donde el valor es mayor a 1.

Índices de actividad

Debido al modelo de negocio de Geam Clement en el año 2019 no hubo almacenamiento de recursos o insumos para la realización de las actividades de la compañía, es por esto que obtenemos valores nulos en la evaluación de la rotación de inventarios y los días de inventarios. Con respecto a los días de cartera podemos concluir que la empresa se demoró 40 días en hacer efectivas las ventas.

3.2. Análisis de recursos y capacidades

El ambiente interno de las compañías debe ser evaluado en términos de sus debilidades y fortalezas en cada uno de los ámbitos en los cuales la empresa se desarrolla. Además, otros factores internos que se deben considerar al formular una estrategia incluyen la evaluación del personal humano, recursos financieros y otros factores como la imagen de la compañía, la estructura de la empresa y el clima, los sistemas de control y la relación con los clientes (Heinz, 1993).

Para esta sección se realizó una revisión de las actividades claves que se realizan en Geam Clement para poder llevar a cabo la propuesta de valor, se evaluaron cuáles son los recursos y capacidades claves por cada actividad y se identificaron cuáles se consideraban fortalezas inherentes en los procesos de la compañía y cuáles eran debilidades que no permitían la realización oportuna y efectiva de las actividades clave.

A continuación, se destacan las principales fortalezas y debilidades encontradas en el análisis de Geam Clement:

Fortalezas estratégicas clave

- Efectividad operativa:

Esta característica responde a la eficiencia y eficacia con que se realizan los procesos internos en la compañía y se ve reflejado en los resultados entregados a los clientes, donde se planifica el proyecto, se lleva a cabo y se realiza un informe si es necesario.

- Conocimiento técnico:

La empresa está conformada por un equipo multidisciplinar con amplio conocimiento técnico para el desarrollo de los proyectos, conformado por ingenieros sanitarios, ingenieros químicos e ingenieros civiles con amplia experiencia en el campo.

- Espacio físico/virtual para reuniones:

Actualmente Geam Clement posee un centro de oficinas establecido en las cuales cuenta con el hardware y los espacios para realizar reuniones de planificación y desarrollo de las actividades, así mismo, ha incluido softwares para mejorar la comunicación y el desarrollo de actividades en equipo.

- Comprensión técnica de las necesidades del cliente:

Esta fortaleza se evidencia al realizar las actividades o servicios de acuerdo con los requerimientos del cliente, por lo cual muchas veces las soluciones tienen una relación costo/beneficio muy conveniente para los clientes de Geam Clement.

Bajo apalancamiento en deuda:

Esta fortaleza le permite a la empresa, en caso tal que se requiera, utilizar la financiación por terceros para nuevos proyectos, debido a su alto poder crediticio y bajo endeudamiento.

Fortalezas estratégicas superficiales

- Búsqueda activa de proyectos en plataformas como SECOP

En la actualidad Geam Clement se encuentra activo en plataformas como Colombia Compra Eficiente donde constantemente participa en procesos de licitaciones a entidades estatales presentando ofertas.

- Herramientas de comunicación para el seguimiento posventa

Una de las actividades claves de Geam Clement es el seguimiento posventa, actualmente la comunicación con los clientes es estrecha y cercana lo que permite recibir *feedbacks* y retroalimentaciones para así generar servicios más completos y satisfactorios. Esto le permite a su vez obtener nuevas contrataciones derivadas del servicio desarrollado.

- Logística y transporte para la realización de servicios

Para Geam Clement es importante poder realizar los servicios según los requerimientos del cliente, de manera oportuna, es por esto que cuenta con proveedores de servicios de transporte que permiten el desplazamiento de los ingenieros donde sea necesario. La ubicación en el centro de Cali facilita la comunicación con la industria de Yumbo y los recursos de la ciudad.

Debilidades estratégicas clave

- Comunicación interna inefectiva

Debido a que Geam Clement aún es una empresa pequeña que se está desarrollando los canales de comunicación interna no están fortalecidos, es por esto que se pueden perder oportunidades al momento de haber errores en la comunicación entre todas las partes involucradas en la empresa

- Pocos proveedores y no son ágiles

Este problema se presenta para los proyectos o servicios que involucran análisis especiales y/o acreditados, debido a que los laboratorios de análisis químico quienes son los principales proveedores de estos servicios se encuentran en el extranjero, mientras que a nivel nacional la congestión en los laboratorios es alta por la baja oferta, impidiendo que se den respuestas ágiles a los requerimientos de los clientes.

- Poca habilidad en negociación

Se considera esta debilidad debido a que no hay personal altamente capacitado para realizar negociaciones que permitan llegar acuerdos que favorezcan tanto a los clientes como a Geam Clement considerando que los precios de los servicios no son siempre los mismos y que son muchas las variables del precio a considerar.

- Servicios de bajo margen

Se ha identificado que algunos de los servicios ofertados por Geam Clement son de bajo margen de ganancias.

- Redacción de informes

El informe de la asesoría o servicio ofertado es uno de los *outputs* del negocio, es por esto que la redacción de informes es esencial para entregar servicios completos y satisfactorios.

3.3. Matriz DOFA ampliada

La matriz DOFA ampliada nos permite realizar un análisis situacional cruzando los análisis externos, internos y de competitividad, lo que deriva en la concepción de iniciativas que mejoren o aprovechen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

A continuación, se presenta la matriz DOFA ampliada

Tabla 4.
Matriz DOFA ampliada Geam Clement.

Definición de Objetivos - Matriz DOFA Ampliada		
	Oportunidades	Amenazas
Matriz DOFA ampliada (TOWS)	<ul style="list-style-type: none"> -Políticas para la protección ambiental -Proyectos con alcaldías, gobernaciones y corporaciones regionales -Consciencia global por el cambio climático -Mayor demanda de proyectos de responsabilidad extendida del productor -Demanda de estudios hidrológicos para construcciones civiles 	Amenazas claves: <ul style="list-style-type: none"> -Depreciación del peso colombiano en negocios extranjeros -Caída de la economía (COVID) -Poca efectividad de la legislación -Ingresos de nuevos competidores o ingenieros FreeLancer -Bajo poder de negociación con clientes
Fortalezas	Fortalezas claves: <ul style="list-style-type: none"> -Efectividad operativa -Buen conocimiento técnico -Instalaciones -Comprensión técnica de las necesidades del cliente -Bajo apalancamiento en deuda 	Iniciativas FO: <ul style="list-style-type: none"> -Política de participación en plataformas como "Colombia compra eficiente" -Fortalecer estrategias de marketing a través de LinkedIn -Plan de desarrollo pos-pandemia en donde se haga benchmarking -Indagación del mercado y segmentos estratégicos -Incursionar en economía circular
Debilidades	Debilidades claves: <ul style="list-style-type: none"> -Comunicación interna inefectiva -Pocos proveedores y no son ágiles -Poca habilidad en negociación -Servicios de bajo margen -Redacción de informes 	Iniciativas DO: <ul style="list-style-type: none"> -Realizar o enfocarse en análisis especiales que tienen mayor margen -Desarrollar base de datos proveedores, clientes -Fortalecer la planificación de proyectos en la empresa (Se establecerán controles permanentes semanales de seguimiento de proyectos en grupo, estableciendo compromisos)
		Iniciativas FA: <ul style="list-style-type: none"> -Extender al máximo la oferta de servicios -Buscar referidos -Ampliar portafolio
		Iniciativas DA: <ul style="list-style-type: none"> -Contratar personal en ventas para mejorar capacidad de ventas y habilidades de negociación. -Diseñar plan de ofertas (Establecer un plan de ofertas y precios ajustados)

Fuente: Elaboración propia.

4. Propuesta de misión y visión

4.1. Misión propuesta

Nuestra misión es dar seguridad jurídica, ambiental y económica, al igual que brindar acceso a los análisis especializados a las empresas industriales e instituciones estatales a través de asesorías ambientales, de ingeniería sanitaria y civil; además de análisis especializados, ingeniería especializada y análisis con convenios internacionales buscando siempre la satisfacción total del cliente.

4.2. Visión propuesta

En el 2025 Asesorías en Gestión Ambiental Clement S.A.S. será una empresa en expansión posicionada a nivel regional y nacional que ofrecerá servicios de asesorías ambientales y análisis especializados de alta calidad para facilitar el cumplimiento legal y tecnológico de los clientes a través de profesionales con amplio conocimiento legal y suficiencia técnica.

5. Objetivos estratégicos

Cuando se habla de planeación estratégica, establecer metas claras es realmente importante, por ello en los objetivos estratégicos presentados a continuación se establecen las aspiraciones y las metas que quiere alcanzar Geam Clement en los próximos 5 años. Los objetivos estratégicos fueron agrupados según la perspectiva de Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton, 2007) a la que pertenecen y se describen a continuación.

Perspectiva financiera:

Objetivo 1: Crear nuevas fuentes de ingresos.

Iniciativas involucradas:

- Política de participación en plataformas como "Colombia compra eficiente"
- Extender al máximo la oferta de servicios.

Objetivo 2: Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes.

Iniciativas involucradas:

- Plan de desarrollo pos pandemia donde se haga *benchmarking*.
- Realizar o enfocarse en análisis especiales que tienen mayor margen.
- Contratar personal en ventas.

Perspectiva cliente:

Objetivo 3: Aumentar rentabilidad del cliente.

Iniciativas involucradas:

- Indagación del mercado y segmentos estratégicos.

- Extender al máximo la oferta de servicios.
- Contratar personal en ventas.
- Diseñar plan de ofertas.

Objetivo 4: Ofrecer mejor funcionalidad del servicio a los clientes.

Iniciativas involucradas:

- Indagación del mercado y segmentos estratégicos.
- Ampliar portafolio de servicios.

Perspectiva operacional:

Objetivo 5: Fortalecer la imagen de marca.

Iniciativas involucradas:

- Fortalecer estrategias de marketing a través de LinkedIn.
- Buscar referidos.
- Ampliar portafolio de servicios.

Objetivo 6: Mejorar la capacidad de identificación de necesidades y satisfacción del cliente.

Iniciativa involucrada:

- Fortalecer la planificación de proyectos en la empresa.

Objetivo 7: Lograr servicios de proveedores justo a tiempo.

Iniciativa involucrada:

- Desarrollar base de datos de proveedores y clientes.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento:

Objetivo 8: Desarrollar sistemas de información y datos de la gestión de clientes.

Iniciativa involucrada:

- Desarrollar base de datos de proveedores y clientes.

Objetivo 9: Fomentar la cultura de innovación.

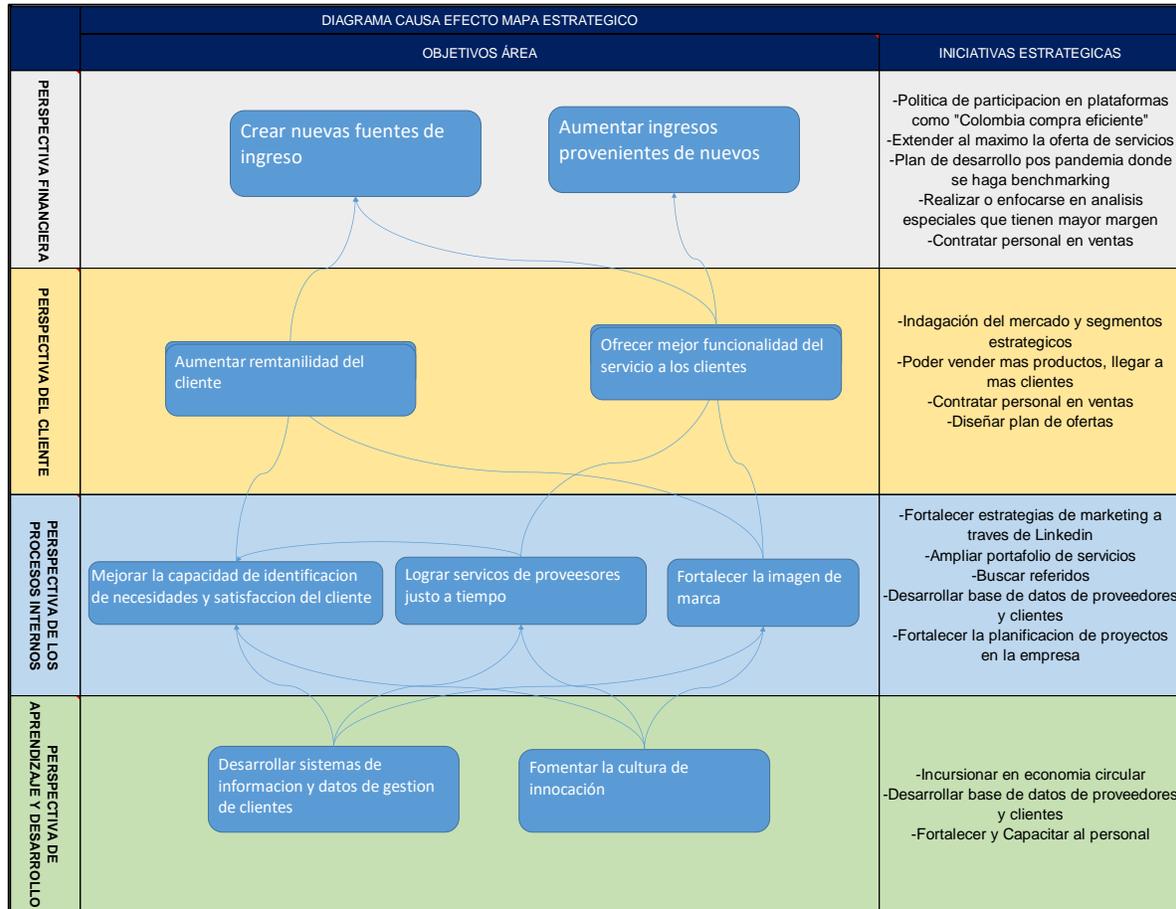
Iniciativas involucradas:

- Incursionar en economía circular.
- Fortalecer y capacitar al personal.

A continuación, se revisará el mapa estratégico el cual diagrama el plan estratégico como un esquema de causa y efecto involucrando las perspectivas del BSC, los objetivos estratégicos y las iniciativas.

Tabla 5.
Mapa estratégico Geam Clement

P



Fuente: Elaboración propia.

6. Plan táctico y operativo

En el plan táctico se hace la integración de las perspectivas del BSC, los objetivos estratégicos y los indicadores con el fin de construir un sistema de medición y seguimiento para evaluar los avances y el desempeño del desarrollo del plan estratégico.

Tabla 6.
Plan Táctico Geam Clement.

Perspectiva	Objetivos	Meta	Indicador	Iniciativas	Costos/5 años
Financiera	Crear nuevas fuentes de ingreso	40% de los ingresos totales año actual	Ingresos por nuevos servicios/ingresos totales	Política de participación en plataformas como "Colombia compra eficiente"	-
				Extender al máximo la oferta de servicios	\$ 10.000.000
	Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes	40% de los ingresos totales año actual	Ingresos por nuevos clientes/ingresos totales	Plan de desarrollo pos pandemia donde se haga benchmarking	\$ 10.000.000
				Realizar o enfocarse en análisis especiales que tienen mayor margen	-
			Contratar personal en ventas	\$ 90.000.000	
Cliente	Aumentar rentabilidad del cliente	30% de los ingresos generados año anterior	Ingresos generados por cliente año/ingresos generados por cliente año anterior	Indagación del mercado y segmentos estratégicos	\$ 20.000.000
				Extender al máximo la oferta de servicios	-
				Contratar personal en ventas	-
				Diseñar plan de ofertas	\$ 2.000.000
	Ofrecer mejor funcionalidad del servicio a los clientes	20%	Nuevos atributos en servicios/atributos totales del servicio	Indagación del mercado y segmentos estratégicos	-
				Ampliar portafolio de servicios	-
Operacional	Fortalecer la imagen de marca	90%	Clientes leales a la marca/total de clientes	Fortalecer estrategias de marketing a través de LinkedIn	\$ 2.000.000
				Buscar referidos	-
	Mejorar la capacidad de identificación de necesidades y satisfacción del cliente	100%	Clientes altamente satisfechos/total de clientes	Fortalecer la planificación de proyectos en la empresa	\$ 4.500.000

Perspectiva	Objetivos	Meta	Indicador	Iniciativas	Costos/5 años
	Lograr servicios de proveedores justo a tiempo	100%	entregas de proveedores a tiempo/total de entregas	Desarrollar base de datos de proveedores y clientes	\$ 3.000.000
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar sistemas de información y datos de la gestión de clientes.	100%	Sistemas de información y datos en uso/sistemas de información y datos disponibles	Desarrollar base de datos de proveedores y clientes	-
	Fomentar la cultura de innovación	>10	Número de sugerencias para nuevos servicios y capacidades	Incurcionar en economía circular	\$ 5.000.000
				Fortalecer y capacitar al personal	-
Total costos					\$ 136.500.000

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se establecen los costos globales para la ejecución de cada iniciativa, los cuales serán los recursos con los que se llevarán a cabo las inversiones, ya sea, en recurso humano, materiales o financieros; sin embargo, para ahondar un poco más en el plan operativo a continuación se establecen actividades específicas para cada objetivo y se asigna un responsable que será el encargado de llevar a cabo el cumplimiento de las tareas, además de monitorear los indicadores periódicamente.

Tabla 7.
Plan operativo Geam Clement.

Perspectiva	Objetivos Área	Iniciativas Estratégicas	Actividad	Tiempo		Responsable
				Desde	Hasta	
Financiera	Crear nuevas fuentes de ingreso	Política de participación en plataformas como "Colombia compra eficiente"	Asignar responsable de generar ofertas en SECOP	01/01/21	31/12/25	Gerencia
			Realizar seguimientos a oferta	01/01/21	31/12/25	Gerencia
		Extender al máximo la oferta de servicios	Diseñar plan de ofertas para clientes existentes	01/01/21	01/06/21	Ingeniero comercial
			Ofrecer servicios a clientes	01/06/21	31/12/25	Asesor comercial
	Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes	Plan de desarrollo pos pandemia donde se haga benchmarking	Realizar benchmarking principales competidores	01/01/21	01/06/21	Externo
		Realizar o enfocarse en análisis especiales que tienen mayor margen	Búsqueda de servicios con mayor margen	01/01/21	31/12/25	Asesor comercial
		Contratar personal en ventas	Contratar asesor comercial especializado	01/01/21	31/12/25	Gerencia
Cliente	Aumentar rentabilidad del cliente	Indagación del mercado y segmentos estratégicos	Investigación de mercado	01/01/21	01/06/21	Externo
		Extender al máximo la oferta de servicios	Diseñar plan de ofertas para clientes existentes	01/01/21	01/06/21	Ingeniero comercial
		Contratar personal en ventas	Contratar asesor comercial especializado	01/01/21	31/12/25	Gerencia

Perspectiva	Objetivos Área	Iniciativas Estratégicas	Actividad	Tiempo		Responsable
				Desde	Hasta	
	Ofrecer mejor funcionalidad del servicio a los clientes	Diseñar plan de ofertas	Diseñar plan de ofertas clientes antiguos y nuevos	01/01/21	01/06/21	Ingeniero comercial
		Indagación del mercado y segmentos estratégicos	Investigación de mercado	01/01/21	01/06/21	Externo
		Ampliar portafolio de servicios	Proponer nuevos servicios y capacidades	01/01/21	31/12/25	Gerencia
Operacional	Fortalecer la imagen de marca	Fortalecer estrategias de marketing a través de LinkedIn	Realizar actividades de marketing en plataforma	01/01/21	01/06/21	Gerencia (asesoría externa)
		Buscar referidos	Crear plan para aprovechar referidos	01/01/21	01/06/21	Ingeniero comercial
		Ampliar portafolio de servicios	Proponer nuevos servicios y capacidades	01/01/21	31/12/25	Gerencia
	Mejorar la capacidad de identificación de necesidades y satisfacción del cliente	Fortalecer la planificación de proyectos en la empresa	Capacitación proyect management	01/01/21	31/12/21	Gerencia - Ingenieros
	Lograr servicios de proveedores justo a tiempo	Desarrollar base de datos de proveedores y clientes	Crear base de datos	01/01/21	31/12/21	Gerencia - ingeniero comercial - asesor comercial
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar sistemas de información y datos de la gestión de clientes.	Desarrollar base de datos de proveedores y clientes	Crear base de datos	01/01/21	31/12/21	Gerencia - ingeniero comercial - asesor comercial
	Fomentar la cultura de innovación	Incursionar en economía circular	Capacitaciones innovación	01/01/21	31/12/25	Gerencia - ingenieros
		Fortalecer y capacitar personal	Crear programa de capacitaciones anual	01/01/21	31/03/21	Gerencia

Fuente: Elaboración propia

7. Conclusiones y recomendaciones

Geam Clement es una empresa que puede mejorar su rentabilidad y el aprovechamiento de sus capacidades, la gerencia comprende las necesidades que tiene la compañía, cuáles son sus recursos claves y le apunta a la inversión en nuevos recursos y capacidades claves para el desarrollo óptimo de su propuesta de valor.

Este plan estratégico surge como una hoja de ruta la cual la gerencia de Geam Clement reconoce que le permitirá llevar a cabo su misión y alcanzar su visión propuesta. Además, le posibilitará alcanzar los objetivos estratégicos para poder diferenciarse de la competencia, llegar a nuevos mercados y clientes, brindar resultados financieros positivos a los acreedores, robustecerse para futuras crisis económicas o sociales como las vividas este año 2020.

Este plan estratégico está constituido por unas iniciativas planteadas en equipo, conformado por la gerencia de Geam Clement, y el autor del presente y con la participación activa de todas las partes involucradas en las actividades claves como ingenieros, socios y acreedores que apuntan al robustecimiento de las capacidades claves de Geam Clement como empresa, al aprovechamiento de oportunidades en el ambiente en el cual esta se encuentra y al fortalecimiento de las partes más débiles que componen los procesos y actividades de Geam Clement.

Como recomendación se aconseja a la gerencia que debido a la dinámica del mercado en el que se encuentra, y como se ha podido observar en el histórico año a año de los resultados financieros, hacer un ahorro porcentual en aquellos años donde se obtengan ganancias considerables para poder tener recursos económicos en aquellos años donde se requieran inversiones y estos recursos sean escasos.

8. Bibliografía

Heinz, W., 1993. Daimler-Benz's Move towards the Next Century. *European Business Review*, 93(1).

Kaplan, R. & Norton, D., 2007. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, pp. 150 - 161.

Kotler, P. & Armstrong, G., 2008. *Fundamentos de marketing*. Octava ed. México: Pearson Educación.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2011. *Generación de modelos de negocio*. s.l.:Grupo Planeta Spain.

Porter, M., 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.

Taipe, J. F. & Pazmiño, J. F., 2015. Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Publicando*, 2(3), pp. 163-183.