



**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**  
**PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA**

Luz Dary Barbosa Alarcón  
Anthony Esmít Guevara Villalobos

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INGESOS S.A.S. 2024-2026**

Trabajo de grado  
para optar al título de Magíster en Administración - MBA

Dirigido por:  
Msc. Luis Alfredo Novoa Buitrago

Universidad Santo Tomás  
Facultad de Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2025

**Dedicatoria**

**Luz Dary Barbosa Alarcón**

A mi esposo Pablo y a mis hijos Juan Pablo y Sara Lucia, mi familia, por ser el pilar inquebrantable que me ha sostenido a lo largo de este camino. Gracias por su paciencia en los momentos de ausencia, por su comprensión en las jornadas exigentes y por el amor incondicional con el que han acompañado cada paso de este proceso. Este logro no me pertenece solo a mí; es también el reflejo de su apoyo constante, de su presencia silenciosa pero firme, y del aliento que me ofrecieron incluso en los días más desafiantes. Cada meta alcanzada lleva impreso el valor de tenerlos a mi lado.

Este título marca el cierre de una etapa académica, pero sobre todo, reafirma mi compromiso de seguir creciendo como persona, como profesional y, especialmente, como ejemplo para ustedes. Me esfuerzo cada día por ser mejor, con la esperanza de que mi dedicación y perseverancia siembren en sus corazones la confianza de que todo es posible con amor, disciplina y fe.

**Anthony Esmil Guevara Villalobos**

A mi querida Juanita, que, aunque ya no está físicamente con nosotros, tú amor, enseñanzas y fortaleza me han acompañado en cada paso de este camino. Este logro es un reflejo del esfuerzo que me inculcaste y de los sueños que sembraste en mí. Te extraño cada día y te llevo siempre en mi corazón. A mi familia, por el amor incondicional, su apoyo constante en cada paso. Gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba. A todas las personas que, de distintas maneras, me ofrecieron su apoyo incondicional a lo largo de este proceso: docentes, colegas, amigos. Este logro no solo me pertenece, también es parte de ustedes.

Gracias a todos por caminar conmigo en este viaje.

## Resumen

El presente documento expone una propuesta de plan estratégico para INGESOS S.A.S. correspondiente al periodo 2024–2026, basada en una investigación orientada al diseño de estrategias enfocadas en la mejora de los procesos internos y el fortalecimiento de la gestión organizacional. El propósito principal es responder a los retos identificados, especialmente la falta de innovación y la inexistencia de procesos estructurados, factores que han contribuido al estancamiento de la empresa en su sector.

La propuesta parte de un diagnóstico estratégico integral que incorpora metodologías ampliamente validadas, tales como el Modelo del Diamante de Porter, el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas, el enfoque PESTEL, el análisis SWOT, y la evaluación de las capacidades internas de la organización.

Asimismo, el documento incluye la formulación de una estrategia y el diseño estructurado de un plan que busca fortalecer las ventajas competitivas existentes, aprovechando las fortalezas y oportunidades identificadas, mientras se proponen medidas concretas para reducir debilidades y enfrentar amenazas externas. La implementación de este plan tiene como finalidad optimizar la operación interna de la empresa, mejorar su capacidad competitiva y garantizar la sostenibilidad financiera y operativa de INGESOS S.A.S. en el largo plazo.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, innovación, competitividad, sostenibilidad, Cuadro de Mando Integral, INGESOS S.A.S., gestión ambiental, análisis estratégico.

### **Abstract**

This document presents a strategic plan proposal for INGESOS S.A.S. covering the period 2024–2026, based on research aimed at designing strategies focused on improving internal processes and strengthening organizational management. The main objective is to address the challenges identified, particularly the lack of innovation and the absence of structured processes—factors that have contributed to the company’s stagnation within its sector.

The proposal is built upon a comprehensive strategic diagnosis that incorporates well-established methodologies such as Porter’s Diamond Model, the Five Competitive Forces analysis, the PESTEL framework, the SWOT analysis, and an assessment of the organization’s internal capabilities.

Additionally, the document includes the formulation of a strategy and the structured design of a plan intended to reinforce the company’s existing competitive advantages by leveraging identified strengths and opportunities, while also proposing specific actions to mitigate weaknesses and confront external threats. The implementation of this plan aims to optimize the company’s internal operations, enhance its competitive capacity, and ensure the long-term financial and operational sustainability of INGESOS S.A.S.

**Keywords:** Strategic planning, innovation, competitiveness, sustainability, Balanced Scorecard, INGESOS S.A.S., environmental management, strategic analysis.

## CONTENIDO

<b>1</b>	<b>CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>10</b>
2.1.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2.2.	PREGUNTA PROBLEMA .....	15
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>16</b>
3.1.	GENERAL.....	16
3.2.	ESPECÍFICOS.....	16
<b>4</b>	<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO 0 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
5.1.	PLAN.....	19
5.2.	ESTRATEGIA.....	20
5.3.	MODELOS DE HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS.....	22
5.4.	MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	31
<b>6</b>	<b>CAPITULO 1 - DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE INGESOS S.A.S. ....</b>	<b>41</b>
6.1.	ANÁLISIS DIAMANTE DE PORTER APLICADO A INGESOS S.A.S.....	41
6.2.	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER PARA INGESOS S.A.S.....	46
6.3.	ANÁLISIS PESTEL: INGESOS S.A.S.....	55
6.4.	ANÁLISIS SWOT PARA INGESOS S.A.S. ....	63
6.5.	ANÁLISIS DE CAPACIDADES INTERNAS PARA INGESOS S.A.S. ....	67
<b>7</b>	<b>CAPÍTULO 2 - DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA INGESOS S.A.S. ....</b>	<b>78</b>
7.1.	PLAN ESTRATÉGICO PARA INGESOS S.A.S.....	79
<b>8</b>	<b>CAPITULO 3: DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>91</b>
8.1.	PROCEDIMIENTO DE MARKETING Y VISIBILIDAD COMERCIAL.....	91
8.2.	PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D).....	95
8.3.	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA.....	98
8.4.	MAPA DE PROCESOS .....	101
<b>9</b>	<b>CAPITULO 4: BALANCED SCORECARD (BSC) DE INGESOS .....</b>	<b>103</b>
9.1.	DESEMPEÑO DE INDICADORES .....	107
<b>10</b>	<b>PRESUPUESTO .....</b>	<b>109</b>

<b>11</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>110</b>
<b>12</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>113</b>

### LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	<b>Líneas de servicio INGESOS SAS.....</b>	<b>8</b>
<b>Figura 2</b>	<b>Organigrama INGRSOS SAS .....</b>	<b>9</b>
<b>Figura 3</b>	<b>Grafica de comparativo de venta 2022-2023 de INGESOS S.A.S. ....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 4</b>	<b><i>Costos y Gastos totales 2023 de INGESOS S.A.S</i> .....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 5</b>	<b>Representación 5 fuerzas de Porter .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 6</b>	<b>Representación análisis PESTEL .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 7</b>	<b><i>Modelo de Análisis SWOT</i>.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 8</b>	<b><i>Cuadro de mando integral Balance Score Card</i> .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 9</b>	<b><i>Análisis Diamante de Porter de la empresa INGESOS S.A.</i> .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 10</b>	<b><i>Análisis 5 Fuerzas de Porter de la empresa INGESOS S.A.S.</i> .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 11</b>	<b><i>Análisis PESTEL de la empresa INGESOS S.A.</i> .....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 12</b>	<b><i>Análisis SWOT de la empresa INGESOS S.A.S.</i>.....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 13</b>	<b>Análisis interno y externo INGESOS SAS .....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 14</b>	<b>Flujograma del procedimiento de marketing y visibilidad comercial.....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 15</b>	<b>Flujograma Procedimiento de Investigación y Desarrollo (I+D).....</b>	<b>97</b>
<b>Figura 16</b>	<b>Flujo grama procedimiento de gestión de información estratégica.....</b>	<b>100</b>
<b>Figura 17</b>	<b><i>Mapa de procesos INGESOS SAS</i>.....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 18</b>	<b>Desempeño de indicadores -BSC .....</b>	<b>107</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Nivel de presión de las 5 fuerzas de Porter sobre INGESOS SAS .....	52
<b>Tabla 2</b> Implicaciones Estratégicas PESTEL.....	62
<b>Tabla 3</b> Tabla de Capacidades Internas de la empresa INGESOS S.A.S. ....	70
Tabla 4 Estrategias y tácticas .....	84
<b>Tabla 5</b> Plan de Implementación del plan estratégico para INGESOS S.A.....	87
Tabla 6 Matriz de riesgo .....	89
<b>Tabla 7</b> Sistema de Evaluación y Control.....	90
<b>Tabla 8</b> Entradas y salidas proceso de Marketing y visibilidad comercial .....	92
<b>Tabla 9</b> Paso a paso procedimiento de marketing y visibilidad comercial .....	92
<b>Tabla 10</b> Paso a paso indicadores de gestión .....	93
<b>Tabla 11</b> Entradas y Salidas procedimiento de investigación y desarrollo (I+D).....	95
<b>Tabla 12</b> Paso a paso Procedimiento de Investigación y Desarrollo (I+D) .....	96
<b>Tabla 13</b> Indicadores de Gestión Procedimiento de Investigación y Desarrollo (I+D).....	97
<b>Tabla 14</b> Entradas y salidas Procedimiento de gestión de información estratégica.....	98
<b>Tabla 15</b> Paso a paso procedimiento de gestión de información estratégica .....	99
<b>Tabla 16</b> Indicadores de Gestión procedimiento de gestión de información estratégica.....	100
<b>Tabla 17</b> Detalle de las perspectivas estratégicas BSC.....	105

## 1 CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA.

INGENIERÍA Y GESTIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE S.A.S., en lo sucesivo INGESOS S.A.S., es una empresa de ingeniería legalmente constituida, especializada en ofrecer soluciones integrales basadas en ingeniería, tecnología e innovación. Su propósito principal es contribuir a la mitigación y adaptación frente al cambio climático, en coherencia con el Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 13 (ODS-13). La compañía orienta sus acciones estratégicas en los siguientes ámbitos de intervención.

**Figura 1**

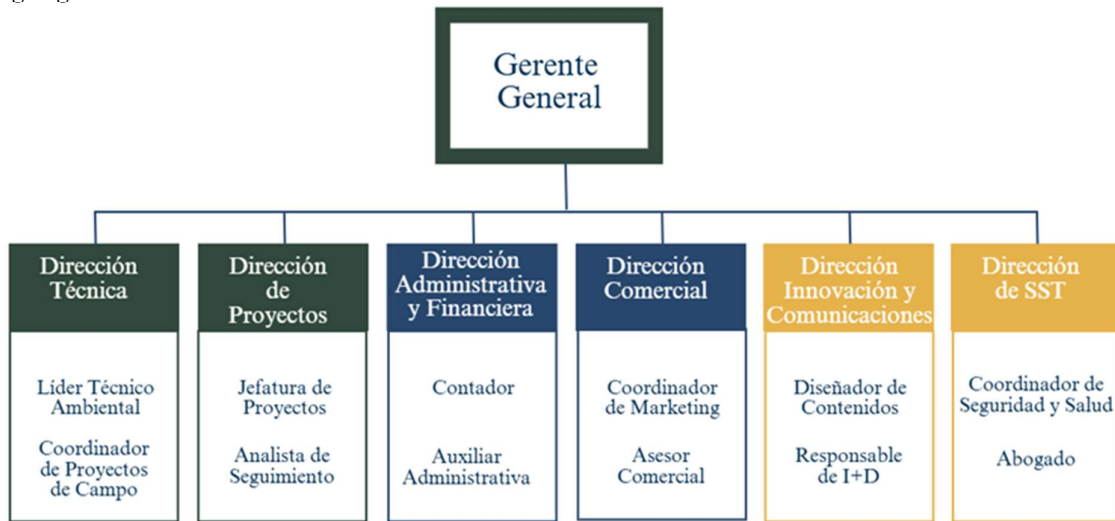
*Líneas de servicio INGESOS SAS*



**Nota.** La figura representa las líneas de servicio que ofrece la empresa INGESOS S.A.S. en sus áreas de consultoría, interventoría e innovación ambiental.

**Fuente:** Construcción propia a partir del análisis estratégico de INGESOS S.A.S. (2025).

**Figura 2**  
Organigrama INGRSOS SAS



**Nota.** La figura presenta la estructura organizacional de INGESOS S.A.S., evidenciando la distribución jerárquica y funcional de sus áreas operativas, administrativas y estratégicas.

**Fuente:** Construcción propia a partir del análisis estratégico de INGESOS S.A.S. (2025).

## 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Analizar el entorno en el que se desenvuelve una organización resulta esencial, ya que implica evaluar tanto los factores internos como externos que inciden en su funcionamiento. Este análisis facilita una comprensión más completa del contexto operativo y contribuye al logro de los objetivos organizacionales, fortaleciendo así su sostenibilidad a largo plazo.

En el contexto colombiano, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) juegan un papel clave en el desarrollo económico. De acuerdo con datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), estas representan cerca del 90% del total de empresas en el país, aportan entre el 35% y el 40% del producto interno bruto (PIB), y generan aproximadamente el 80% del empleo nacional (Editores Colombia, 2022).

Sin embargo, a pesar de su relevancia, una gran proporción de estas empresas enfrenta dificultades para perdurar en el tiempo. Según un informe de Confecámaras, entre un 20% y 30% de las nuevas empresas desaparecen en su primer año de operación, y esta tendencia de cierre aumenta progresivamente, superando el 50% antes de alcanzar los cinco años de actividad (Editores Colombia, 2022).

Las causas de esta elevada tasa de mortalidad empresarial son diversas e incluyen factores económicos, políticos y sociales, así como una carga tributaria significativa, escasas oportunidades de financiamiento y altos costos asociados a la obtención de capital de trabajo. La carencia de recursos impide que las Pymes puedan innovar, adquirir insumos, expandirse o diferenciarse, lo que limita su competitividad frente a otras empresas del sector. En conjunto, estos obstáculos representan importantes barreras para el emprendimiento en Colombia.

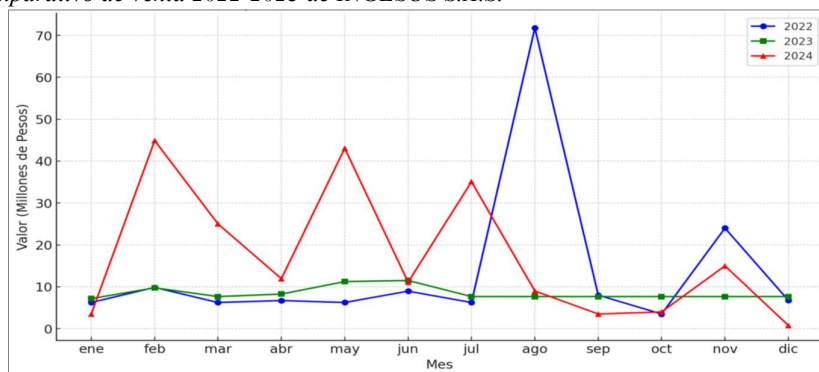
Si bien los desafíos previamente mencionados son determinantes, en múltiples ocasiones los emprendedores emprenden sus iniciativas sin una preparación adecuada. La

ausencia de estudios de mercado, evaluaciones de viabilidad y análisis de riesgos compromete seriamente las probabilidades de éxito de sus proyectos.

Michael Porter (2009) plantea que la competitividad de una empresa está condicionada por diversos factores, entre ellos: la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos actores en el mercado, la presencia de productos o servicios sustitutos, y el poder de negociación ejercido tanto por proveedores como por los clientes. En este marco, uno de los errores recurrentes, tanto en pequeñas y medianas empresas como en organizaciones de mayor envergadura, es la falta de estrategias robustas que permitan posicionarse efectivamente y atraer una base sólida de clientes. Esta omisión las hace vulnerables frente a contextos de inestabilidad económica, cambios en el entorno político, deficiencias internas en la gestión y una creciente competencia.

Tal es el caso de INGESOS S.A.S., empresa que actualmente experimenta limitaciones derivadas de la inexistencia de procesos organizacionales estructurados, una implementación estratégica insuficiente y una baja capacidad para innovar, diferenciarse y ofrecer soluciones creativas dentro de su sector.

**Figura 3**  
Grafica de comparativo de venta 2022-2023 de INGESOS S.A.S.



**Nota.** La figura muestra la evolución mensual de las ventas de INGESOS S.A.S. durante los años 2022, 2023 y 2024, evidenciando comportamientos de volatilidad, estabilidad y crecimiento progresivo, respectivamente.

**Fuente:** Construcción propia a partir del análisis contable de INGESOS S.A.S. (2025).

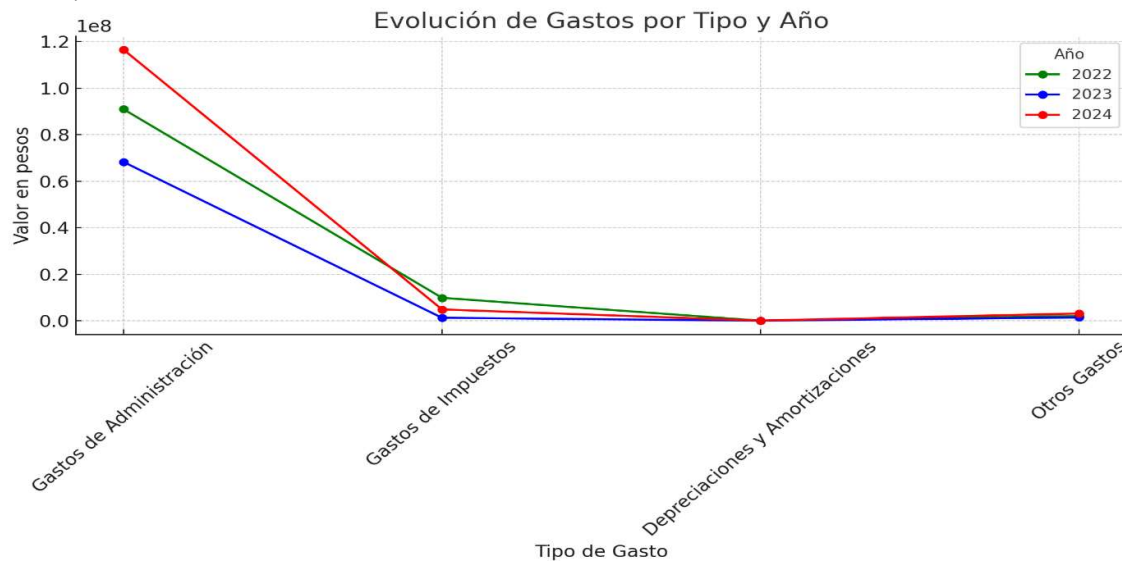
La gráfica anterior presenta un comparativo de las ventas mensuales de INGESOS S.A.S. durante los años 2022, 2023 y 2024. En el año 2022 se evidencia un comportamiento altamente variable, con un pico significativo en agosto por encima de los 70 millones de pesos, correspondiente a una venta especial no recurrente. Este evento genera un desbalance frente al promedio mensual, pero posterior a ese mes se observa una tendencia más estable.

En comparación, el año 2023 muestra un comportamiento constante y uniforme durante todos los meses, con ventas mensuales cercanas a los 7,6 millones de pesos, lo cual puede interpretarse como un intento de estabilización operativa o un ajuste presupuestal deliberado. Sin embargo, al no presentar incrementos sustanciales, también podría reflejar una limitación en el crecimiento comercial.

En 2024, el panorama cambia drásticamente. Se observa una tendencia creciente con variaciones más pronunciadas. Meses como febrero, mayo y julio presentan ventas muy superiores al promedio, destacando especialmente febrero con más de 44 millones de pesos, mayo con 43 millones, y julio con más de 35 millones. Este comportamiento sugiere un posible fortalecimiento del área comercial, el cierre de nuevos contratos o la consolidación de nuevas líneas de negocio, lo cual indica una etapa de expansión institucional.

En resumen, la gráfica evidencia tres comportamientos distintos: volatilidad con picos eventuales en 2022, estabilidad en 2023, y expansión progresiva en 2024. Este análisis permite concluir que INGESOS S.A.S. ha transitado por una fase de regularización y ahora se encuentra proyectando un crecimiento más sostenido, posiblemente impulsado por una estrategia comercial más agresiva o una mayor capacidad operativa.

**Figura 4**  
Costos y Gastos totales 2023 de INGESOS S.A.S



**Nota.** La figura ilustra la proporción de costos y gastos en relación con los ingresos de INGESOS S.A.S. durante el año 2023, mostrando que aproximadamente el 75.5% se destina a cubrir los gastos operativos.

**Fuente:** Construcción propia a partir del análisis financiero de INGESOS S.A.S. (2025).

En la figura anterior podemos observar el total de Costos y Gastos para INGESOS SAS Durante el periodo 2022 a 2024, los gastos de la organización presentan una tendencia variable, destacándose los siguientes aspectos:

**Gastos de Administración:** Representan la mayor proporción en todos los años.

Aunque hubo una reducción significativa en 2023, pasando de \$90.9 millones a \$68.2 millones, en 2024 se incrementan fuertemente hasta alcanzar \$116.5 millones, lo cual podría estar asociado a expansión operativa o mayores necesidades logísticas.

**Gastos de Impuestos:** Disminuyen de manera notable en 2023 (\$9.8 millones a \$1.2 millones), pero se recuperan parcialmente en 2024 (\$4.8 millones). Esto puede deberse a variaciones en la base tributaria o beneficios fiscales temporales.

Depreciaciones y Amortizaciones: No se registran valores en 2022 ni 2023, pero en 2024 aparecen con un valor de \$45.007, lo cual sugiere incorporación de activos o ajustes contables recientes.

Otros Gastos: Siguen una trayectoria inestable, con una caída en 2023 y un repunte en 2024. Aunque su peso en el total es bajo, se recomienda revisar su composición para identificar oportunidades de eficiencia.

Para la empresa INGESOS S.A.S. es importante la consultoría que se realiza por la necesidad de comprender las dinámicas actuales de la empresa, identificar oportunidades de mejora y desarrollar un plan estratégico que no solo se enfoque en los desafíos que actualmente enfrentan si no también anticiparse al futuro, asegurando así un crecimiento y su viabilidad a largo plazo.

Por ello, esta investigación se enfoca en el diseño e implementación de un plan estratégico para la organización referida, concebido como el eje inicial para promover una transformación estructural coherente con las metas establecidas en el Plan Estratégico 2024–2026.

## **2.1.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La ausencia de un plan estratégico en las empresas del sector ambiental, junto con la falta de competencias definidas en áreas como innovación y mercadeo, representa una limitación significativa para lograr un posicionamiento competitivo en el mercado. Asimismo, la carencia de una planificación estructurada y de mecanismos eficaces de control puede afectar negativamente la estabilidad financiera de estas organizaciones, especialmente en etapas tempranas como la fase de creación o estructuración, lo que constituye una barrera importante para su sostenibilidad y consolidación.

Por otro lado, la inexistencia de procesos internos claramente establecidos y la falta de indicadores de gestión dificultan el monitoreo del desempeño y restringen la toma de decisiones fundamentadas. Esta situación reduce la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. En consecuencia, es fundamental que las organizaciones implementen procesos internos bien definidos y adopten indicadores clave de desempeño (KPI), con el objetivo de fomentar la mejora continua y garantizar un crecimiento sostenido en el tiempo.

## **2.2.PREGUNTA PROBLEMA**

En este contexto, surge la siguiente pregunta problema: ¿Cómo se debería formular un plan estratégico, adecuado para la empresa INGESOS S.A.S., con el propósito de mejorar sus procesos y fortalecer su gestión?

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1. GENERAL

Formular un plan estratégico para la organización INGESOS S.A.S., con el propósito de mejorar sus procesos y fortalecer su gestión organizacional.

#### 3.2.ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional integral que permita identificar y priorizar las áreas de mejora y fortalezas de la empresa INGESOS S.A.S.
- Definir y Diseñar un plan estratégico para la empresa INGESOS S.A.S. que permita mejorar su posición competitiva y rentabilidad
- Desarrollar un procedimiento para marketing y visibilidad comercial, así como un procedimiento para investigación y desarrollo, buscando mejorar la proyección y sostenibilidad de la organización.
- Proponer una herramienta BSC<sup>1</sup> para medir el desempeño del plan Estratégico para INGESOS S.A.S. que permita la mejora continua, la cultura de la innovación y la sostenibilidad financiera de la organización.

---

<sup>1</sup> Balanced Scorecard

## 4 JUSTIFICACIÓN

La decisión de contratar una consultoría para la formulación del plan estratégico de INGESOS S.A.S. responde a una serie de razones fundamentales:

### **Fortalecimiento de la competitividad:**

La elaboración del plan estratégico permitirá identificar nuevas oportunidades en el mercado, consolidar la posición competitiva de la empresa y generar diferenciación frente a sus competidores. Este enfoque proporcionará una orientación clara que facilitará la toma de decisiones fundamentadas, contribuyendo al crecimiento sostenible y al éxito a largo plazo de la organización.

### **Mejora de los procesos internos:**

El proceso de diseño e implementación del plan estratégico implicará un análisis detallado de los procesos operativos, lo que permitirá detectar oportunidades de mejora, eliminar actividades innecesarias, incrementar la eficiencia operativa y reducir costos. La optimización de estos procesos facilitará una prestación de servicios más eficaz, alineada con las expectativas de los clientes.

### **Proyección hacia objetivos de largo plazo:**

Contar con un plan estratégico permitirá a la empresa definir con claridad sus metas y objetivos a futuro. Esto no solo establece una ruta de acción estructurada, sino que también mejora la asignación de recursos y la toma de decisiones estratégicas, aumentando la probabilidad de alcanzar los resultados esperados.

### **Capacidad de adaptación al entorno:**

En un entorno empresarial caracterizado por su dinamismo y alta competitividad, resulta imprescindible que INGESOS S.A.S. mantenga la capacidad de respuesta y adaptación

ante los cambios. El plan estratégico contribuirá a anticipar tendencias del mercado, responder oportunamente a los desafíos y preparar a la empresa para enfrentar innovaciones tecnológicas, nuevas demandas del cliente y cambios en las condiciones económicas.

En resumen, la elección de esta consultoría para liderar la formulación del plan estratégico se justifica en función de cuatro necesidades esenciales: elevar la competitividad, optimizar los procesos internos, alcanzar los objetivos estratégicos de largo plazo y mejorar la capacidad de adaptación frente a un entorno cambiante. Este instrumento no solo proporcionará una guía clara para la acción, sino que también fortalecerá el posicionamiento de INGESOS S.A.S. y aumentará sus posibilidades de éxito sostenible.

## 5 CAPÍTULO 0 MARCO TEÓRICO

Este capítulo desarrolla los principales marcos teóricos y conceptos vinculados a la competitividad, la gestión estratégica, el análisis del entorno organizacional —tanto interno como externo—, la planificación estratégica y la innovación en el ámbito empresarial. Estos fundamentos conceptuales constituyen la base para comprender la relevancia y los beneficios asociados al diseño de un plan estratégico, así como para enfrentar los retos particulares que afectan actualmente a INGESOS S.A.S.

### 5.1.PLAN

De acuerdo con Peter Drucker (2012), la planeación constituye un componente esencial dentro de la gestión organizacional. Este proceso inicia con la definición precisa de metas concretas y realizables, e implica prever escenarios futuros para tomar decisiones acertadas en el presente. La correcta distribución de recursos, tales como el capital humano y financiero, resulta crucial para alcanzar dichos objetivos. No obstante, Drucker resalta la importancia de mantener un enfoque flexible, dado que los planes deben ajustarse frente a los cambios del entorno y las nuevas oportunidades que puedan surgir.

Por su parte, Stephen Covey (2013) sostiene que un plan empresarial eficaz trasciende los propósitos meramente financieros o estratégicos. En su visión, es esencial que los objetivos trazados estén alineados con el propósito organizacional y reflejen los valores fundamentales de la empresa. De esta manera, la planificación debe ser integral, abarcando no solo aspectos económicos y operacionales, sino también elementos éticos, humanos y de responsabilidad social empresarial.

En ese sentido, un plan estratégico bien estructurado debe contemplar las implicaciones que las decisiones organizacionales generan sobre los diferentes grupos de

interés, tales como empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y el entorno ambiental. Covey también enfatiza que una estrategia efectiva no debe ser inflexible, sino que debe tener la capacidad de adaptarse frente a los cambios inesperados del entorno.

Jim Collins (2011), por su parte, introduce la metáfora del “Plan de Vuelo” para ilustrar la importancia de contar con una visión clara del rumbo de la empresa y del camino para lograr sus objetivos a lo largo del tiempo. Este concepto implica la identificación de prioridades clave, la formulación de metas desafiantes pero alcanzables, y el diseño de una estrategia articulada que sirva de guía para su cumplimiento progresivo.

## **5.2. ESTRATEGIA**

Según Thompson et al. (2021), la estrategia organizacional se configura como el conjunto de decisiones y acciones mediante las cuales una empresa establece la manera en que funcionará, crecerá y se posicionará en un entorno competitivo. Esto implica adoptar un enfoque definido para promover el crecimiento, atraer y fidelizar clientes, enfrentar eficazmente a la competencia, gestionar sus áreas funcionales y fortalecer tanto su rendimiento financiero como su posicionamiento en el mercado.

El enfoque estratégico se centra esencialmente en responder al “cómo”: cómo expandirse, cómo consolidar una base de clientes diferenciada, cómo superar a los competidores y cómo gestionar de forma eficiente áreas clave como investigación y desarrollo, logística, producción, ventas, distribución, finanzas y gestión del talento humano, con el objetivo de lograr un desempeño superior en todos los niveles de la organización.

Desde la perspectiva de Michael E. Porter (2016), la estrategia se concibe como un proceso de decisiones esenciales que determinan el modo en que una empresa competirá en su sector. En este sentido, lo estratégico implica seleccionar un conjunto de actividades

diferenciadoras y complementarias que le permitan a la organización destacarse y construir una ventaja competitiva sostenible. Esta ventaja se logra al ofrecer propuestas de valor significativas y únicas para los clientes, generando preferencia sostenida frente a los productos o servicios de la competencia. Las decisiones estratégicas abarcan la selección del mercado objetivo, la estructura interna de procesos y la implementación de mecanismos que refuercen la diferenciación y la creación de valor.

Por su parte, Henry Mintzberg y James Quinn (1997) proponen una visión más dinámica del concepto estratégico, entendiendo la estrategia como un proceso continuo que requiere adaptación frente a los cambios del entorno. En su enfoque, las estrategias no se diseñan únicamente desde los niveles directivos, sino que pueden surgir desde cualquier nivel de la organización. Esta mirada reconoce la relevancia de las contribuciones provenientes de todos los miembros del equipo, desde el personal operativo hasta los líderes, promoviendo una construcción estratégica colectiva y flexible capaz de responder de manera oportuna ante amenazas u oportunidades emergentes.

Finalmente, Kaplan y Norton (1996) definen la estrategia como un conjunto estructurado de objetivos y métricas que orientan la acción organizacional hacia el cumplimiento de su misión y visión a largo plazo. Para estos autores, la estrategia va más allá de simples declaraciones de intención, transformándose en un sistema de ejecución práctica que involucra todos los niveles de la empresa. Subrayan la necesidad de lograr una alineación coherente entre la estrategia y las operaciones diarias, y destacan la importancia de utilizar tanto indicadores financieros como no financieros para medir de forma integral el progreso hacia los objetivos estratégicos planteados.

### **5.3.MODELOS DE HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS**

#### **5.3.1 Diamante de Porter.**

Es un modelo que analiza las ventajas competitivas de una nación o región, desarrollado por Michael Porter en 1990. El diamante se compone de cuatro facetas:

- Condiciones de factores (recursos naturales, mano de obra, capital, etc.)
- Condiciones de demanda (tamaño del mercado, crecimiento, etc.)
- Estrategias y estructuras de las empresas (competencia, innovación, etc.)
- Apoyo y condiciones relacionadas (infraestructura, instituciones, etc.)

#### **5.3.2 Las 5 Fuerzas de Porter.**

Para Porter (2017), en su libro “Se competitivo”, proporciona un marco para poder analizar la competencia y la rentabilidad de cada empresa a través de un modelo que facilita identificar y evaluar las diferentes fuerzas que pueden tener impacto dentro de la estructura competitiva y en su estrategia empresarial.

**Figura 5**  
Representación 5 fuerzas de Porter



**Nota.** La figura ilustra el modelo de las cinco fuerzas de Porter, una herramienta utilizada para evaluar el nivel de competencia dentro de un sector específico. Este modelo contempla cinco elementos clave: la amenaza de nuevos entrantes, la presencia de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.

**Fuente:** Adaptado de <https://www.martaborreguero/marketingyadministracion> (2024).

Este modelo considera elementos que son claves dentro de las organizaciones y de esta forma tener un alcance de como estas fuerzas interactúan en algún sector en específico y que las organizaciones puedan desarrollar nuevas estrategias con mayor efectividad para obtener mejor ventaja competitiva frente a sus competidores.

### **Amenaza de nuevos competidores**

El ingreso de nuevos participantes a una industria puede alterar de forma considerable el equilibrio previamente establecido entre las empresas ya posicionadas, dado que los recién llegados suelen aspirar a obtener una parte del mercado. Esta dinámica incrementa la presión sobre los precios y los costos del sector. Sin embargo, el nivel de afectación dependerá de las barreras de entrada existentes, las cuales funcionan como filtros que pueden dificultar o incluso impedir el acceso de nuevos competidores. Entre estas barreras se encuentran las

economías de escala, los altos requerimientos de inversión inicial, el acceso limitado o desigual a los canales de distribución, así como las normativas o restricciones impuestas por el gobierno para regular la participación en determinados sectores (2017, p. 37).

### **Poder de negociación de los proveedores**

En algunos sectores los proveedores tienen mucha influencia, es tanta que pueden fijar precios altos o bajar la calidad de los productos y el poder de estos proveedores es tal, que las empresas que compran estos productos deben de aceptar estos términos y condiciones que los proveedores les dan porque no tienen otras opciones para no verse afectados por romper su cadena de suministro. Muchas veces las empresas no pueden compensar en sus precios finales, el incremento o cambio de términos por parte del proveedor lo cual refleja en una imposibilidad de mejorar los beneficios de la empresa (2017, pág. 43).

### **Poder de negociación de los compradores**

Dentro de los clientes puede existir un grupo de clientes poderosos que pueden influir en la industria. Este grupo puede tener la capacidad de hacer que los precios bajen, pedir productos de mejor calidad e incluso mejoras en los productos, esto puede hacer que las empresas incurran en mayores costos de producción e incluso en el precio final. Esta influencia se puede dar si este grupo de clientes poderosos tiene la capacidad de negociar y son conscientes de los precios, haciendo así una presión por la reducción de los precios haciendo que las ganancias de la empresa y del sector puedan verse afectadas (2017, pág. 44).

### **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos se refieren a aquellos bienes o servicios que, aunque no son idénticos, cumplen funciones similares a las que ofrece un determinado sector, diferenciándose en su forma o aplicación original. En muchos casos, el consumidor modifica el uso previsto por el fabricante, adaptando el producto a nuevas necesidades. Aunque a menudo pasan desapercibidos, estos sustitutos están presentes en la vida cotidiana de los usuarios y pueden ejercer una presión significativa sobre el mercado, ya que limitan los precios de venta al público y reducen los márgenes de ganancia esperados por las empresas (2017, p. 44).

### **Rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad entre las empresas que operan dentro de un mismo sector puede manifestarse de diversas formas, como la competencia basada en precios, el lanzamiento de nuevos productos, campañas de marketing agresivas o la mejora en los servicios de atención al cliente. Esta competencia directa puede generar una disminución en los márgenes de ganancia para las organizaciones involucradas. No obstante, desde la perspectiva del consumidor, esta rivalidad puede resultar beneficiosa, ya que puede traducirse en precios más accesibles, productos de mayor calidad y una mejor comunicación entre la empresa y sus clientes. En esencia, se trata de una dinámica centrada en la competencia entre actores del mismo sector (2017, p. 48).

Las 5 fuerzas competitivas de Porter (2017), son esenciales para la consultoría que se le realiza a INGESOS S.A.S., porque ayudan a evaluar el entorno competitivo que se encuentra la organización y a desarrollar estrategias que permitan mantenerse con la ventaja dentro del mercado. Además, permite que la empresa pueda anticiparse a cambios que

presente el mercado y tomar decisiones informadas para mantener su competitividad en el mercado.

### 5.3.3 Análisis PESTEL

El término PESTEL corresponde a las siglas de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, utilizados para analizar el entorno externo de una organización. En su versión original, este enfoque fue introducido por Aguilar (1967) en su obra *Scanning the Business Environment*, bajo la denominación ETPS, que hacía referencia a los factores Económico, Técnico, Político y Social. Con el paso del tiempo, el modelo fue evolucionando y ampliando su alcance hasta convertirse en el análisis PESTEL que actualmente se utiliza ampliamente en estudios estratégicos y de entorno.

**Figura 6**  
Representación análisis PESTEL



**Nota.** La figura muestra el modelo PESTEL, una herramienta empleada para identificar y examinar los factores del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que pueden influir en el proceso de planificación estratégica de una organización.

**Fuente:** Adaptado de <https://www.martaborreguero/marketingyadministracion> (2024).

Cada uno de estos componentes se emplea para analizar e identificar posibles oportunidades y amenazas que puedan influir en la formulación de estrategias y en la toma de decisiones organizacionales. A continuación, se describen los factores considerados:

### **Factores Políticos**

Este factor está constituido por aquellas políticas gubernamentales que se aprueban en los países, la estabilidad política que enfrenta cada nación, regulaciones fiscales, entre todos, que de una manera u otra pueden afectar en las operaciones y las decisiones dentro de la organización (Aguilar, 1967).

### **Factores Económicos:**

Este factor contempla aspectos macroeconómicos de los estados tales como tasas de interés, tasas de cambio, inflación, y el crecimiento económico de una nación y que estos puedan tener injerencia y afectaciones al normal desarrollo de la organización (Richardson, 2014).

### **Factores Sociales:**

Este componente se relaciona con aspectos como la demografía, las dinámicas culturales, el nivel educativo de la población y la distribución de la riqueza, variables que pueden ejercer una influencia directa sobre el desempeño de la organización (Grant, 2016).

### **Factores Tecnológicos:**

Este factor involucra innovaciones tecnológicas, acceso a tecnología, y la tasa de adopción tecnológica que afecta a la organización en sus operaciones y en sus productos (Chaffey, 2015).

### **Factores Ecológicos:**

El factor ecológico tiene consideración a aspectos ambientales como el cambio climático, las regulaciones ambientales y el manejo de recursos, que pueden impactar las operaciones y la reputación de una empresa (Jones & Hill, 2010).

#### **Factores Legales:**

En el presente factor incluyen legislaciones, normativas y leyes que afectan cómo una empresa opera y se regula en diferentes regiones (Smith, 2013).

La aplicación del análisis PESTEL en el caso de INGESOS S.A.S. responde a la necesidad de sustentar la formulación de un plan estratégico que permita a la organización adaptarse a las transformaciones del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Este enfoque busca orientar a la empresa en la adecuación de sus operaciones financieras, la incorporación de innovaciones tecnológicas, la adaptación de sus estrategias de mercadeo y gestión del talento humano según las tendencias sociodemográficas, la implementación de prácticas sostenibles y el cumplimiento riguroso de la normativa vigente. De esta manera, INGESOS S.A.S. podrá optimizar continuamente sus procesos, mantener su competitividad y asegurar un crecimiento sostenido frente a un entorno en constante evolución.

#### **5.3.4 Análisis SWOT:**

El análisis SWOT —cuyas siglas corresponden a Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas— es una herramienta estratégica fundamental para examinar la situación interna y externa de una organización en relación con sus objetivos. Este enfoque fue sistematizado por Albert S. Humphrey en la década de 1960, en el marco de investigaciones realizadas en grandes empresas desde la Universidad de Stanford (Humphrey, 2005).

### **Fortalezas y Debilidades**

Las fortalezas corresponden a aquellos recursos y capacidades internas que pueden aprovecharse como punto de partida para construir una ventaja competitiva. En contraste, las debilidades representan limitaciones internas que dificultan un desempeño organizacional eficiente. Ambos elementos, al ser de naturaleza interna, se encuentran bajo el control directo de la organización (Wehrich, 1982).

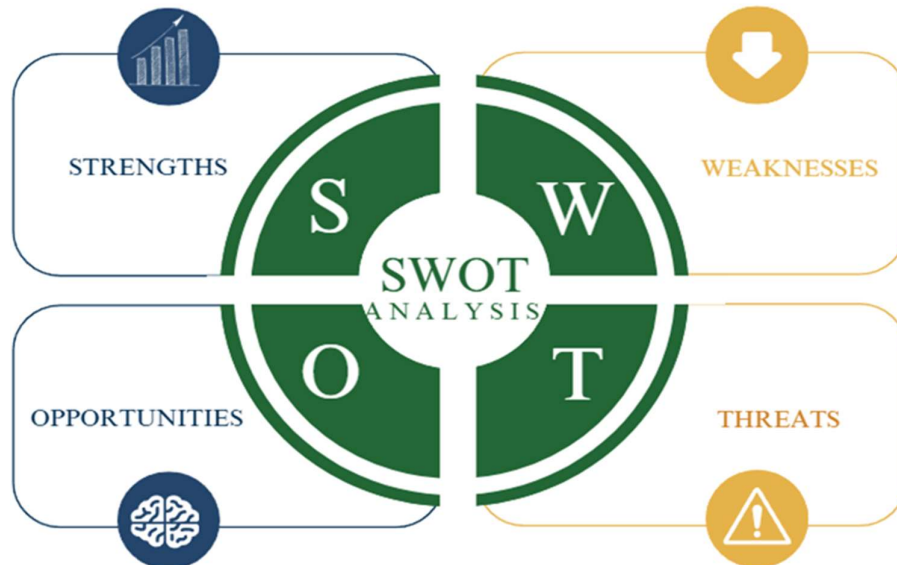
### **Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades hacen referencia a condiciones externas que la organización puede aprovechar a su favor para fortalecer su posición estratégica. En contraste, las amenazas son factores del entorno que tienen el potencial de generar impactos negativos sobre la organización. Ambos elementos pertenecen al entorno externo y, por lo general, escapan al control directo de la empresa (Kotler y Armstrong, 2010).

### **Aplicación del análisis SWOT**

Este tipo de análisis facilita a directivos y académicos una comprensión más profunda sobre cómo se relacionan los recursos internos de la organización con las condiciones del entorno externo. La información obtenida a partir del análisis SWOT puede emplearse en la formulación de estrategias orientadas a potenciar las fortalezas, reducir las debilidades, aprovechar las oportunidades del entorno y mitigar el impacto de las amenazas (Porter, 1985).

**Figura 7**  
Modelo de Análisis SWOT



**Nota.** La figura presenta la matriz SWOT, un instrumento de análisis estratégico que organiza los factores internos —fortalezas y debilidades— y externos —oportunidades y amenazas— con el fin de apoyar el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.

**Fuente:** Adaptado de Chermack & Kasshanna (2020).

La gráfica organiza los factores internos y externos que afectan a una organización o proyecto en cuatro categorías clave: fortalezas y debilidades, consideradas internas y bajo control directo, representadas en azul y gris; y oportunidades y amenazas, correspondientes al entorno externo, ilustradas en azul oscuro y verde. Este tipo de análisis permite visualizar de manera estratégica cómo aprovechar las fortalezas, reducir el impacto de las debilidades, aprovechar las oportunidades del entorno y prepararse frente a posibles amenazas, con el objetivo de alcanzar los resultados propuestos.

### **5.3.5 Capacidades Internas:**

Las capacidades internas de una organización comprenden el conjunto de recursos, competencias y habilidades que posee y que le permiten implementar sus estrategias de forma eficiente. Estas capacidades incluyen tanto activos tangibles —como la infraestructura física y la tecnología— como intangibles, tales como el conocimiento especializado y los derechos de propiedad intelectual (Barney, 1991). Asimismo, abarcan elementos clave como el capital humano y financiero, la capacidad de innovación y la estructura organizacional, los cuales facilitan la adaptación al entorno y el mantenimiento de una ventaja competitiva sostenida (Grant, 1996). La evaluación de estas capacidades resulta fundamental en herramientas como el análisis SWOT, que permite identificar fortalezas y debilidades internas con el fin de orientar la formulación estratégica (Hill & Westbrook, 1997).

## **5.4.MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **5.4.1 Modelo de Planeación Estratégica de Fred David.**

El modelo de planeación estratégica desarrollado por Fred David se estructura en tres etapas principales: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La fase de formulación comienza con la definición precisa de la visión y misión institucional, seguida por un análisis interno y externo que permita identificar los factores clave tanto del entorno como de la estructura organizacional. Para ello, se utilizan herramientas como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que facilitan la construcción de un diagnóstico estratégico sólido. Esta etapa culmina con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la generación de posibles alternativas estratégicas.

En cuanto a la etapa de implementación, el modelo resalta la importancia de traducir la estrategia en acciones operativas concretas, alineadas con las funciones clave de la organización, tales como mercadeo, finanzas, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información gerencial. Para ello, se requiere liderazgo efectivo, gestión del talento humano y disciplina organizacional. Las herramientas esenciales en esta fase incluyen la Matriz DOFA, la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), la Matriz BCG, la Matriz Interna y Externa (IE) y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE), que permiten seleccionar las estrategias más apropiadas considerando tanto datos cuantitativos como cualitativos.

Finalmente, la etapa de evaluación estratégica tiene como propósito verificar la efectividad y relevancia de las estrategias adoptadas. Esta fase comprende tres actividades clave: el monitoreo de factores internos y externos, la medición del desempeño organizacional y la aplicación de medidas correctivas cuando sea necesario. La herramienta principal en esta fase es la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (QSPM), que facilita una comparación objetiva entre diferentes alternativas estratégicas y permite ajustar el rumbo según los resultados alcanzados. Esta etapa no solo cierra el ciclo estratégico, sino que lo retroalimenta, reafirmando el carácter dinámico y continuo del proceso de administración estratégica propuesto por David.

#### **5.4.2 Modelo Conceptual de Steiner**

En el año 1996, George Steiner propuso un modelo conceptual centrado en la estructura y funcionamiento del proceso de planeación. De acuerdo con su enfoque, la planeación organizacional se sustenta en tres componentes fundamentales: los propósitos socioeconómicos que justifican la razón de ser de la entidad, los valores y principios éticos

que guían a la alta gerencia, y un análisis estructurado del entorno interno y externo que permite comprender las condiciones en las que opera la organización.

**Propósitos Socioeconómicos Fundamentales:** Los objetivos socioeconómicos reflejan las aspiraciones que una organización pretende alcanzar como respuesta a las demandas sociales respecto al rol que deben asumir las empresas. Estas metas se concretan en lineamientos orientados al logro de propósitos tanto sociales como económicos, y constituyen la base sobre la cual se construye el sentido de existencia organizacional. En esta lógica, las necesidades que una empresa busca satisfacer corresponden, en última instancia, a aquellas que la sociedad espera que sean atendidas mediante su labor empresarial (Steiner, 1996).

**Principios Éticos de la Alta Dirección:** Los valores que guían a la alta dirección abarcan principios éticos, fundamentos filosóficos y estándares morales que orientan su toma de decisiones y conductas. Estos elementos tienen una influencia determinante en la planificación estratégica de la organización, por lo que es fundamental que sean claramente definidos y plenamente reconocidos dentro del proceso organizacional (Steiner, 1996).

**Análisis de Riesgos y Potencialidades del Entorno Interno y Externo:** Una planificación eficaz se distingue por su capacidad para identificar y capitalizar oportunidades del entorno, al tiempo que previene posibles amenazas. Para lograrlo, resulta indispensable llevar a cabo un análisis riguroso tanto de las fortalezas y debilidades internas como de los factores externos que influyen en la organización, permitiendo así diseñar una estrategia que potencie al máximo los recursos disponibles y las condiciones del entorno (Steiner, 1996).

Asimismo, el autor establece una diferenciación clara entre los distintos niveles temporales de la planeación. En este sentido, plantea que el largo plazo requiere una orientación estratégica; el mediano plazo debe gestionarse mediante una planeación táctica; y el corto plazo

también se aborda con una planificación táctica, aunque con un nivel de detalle mayor, centrado en la operatividad de las acciones.

### **Planeación Estratégica (Largo Plazo)**

Corresponde a la formulación de la misión institucional y de los objetivos fundamentales de la organización, así como de las estrategias y políticas que regirán la gestión de los recursos. Este tipo de planeación está dirigido a establecer la dirección general de la empresa en el largo plazo (Steiner, 1996).

### **Planeación Táctica (Mediano Plazo)**

Consiste en desarrollar de forma detallada y coordinada los planes correspondientes a cada unidad funcional, asegurando la asignación eficiente de recursos en consonancia con las estrategias definidas en la planeación estratégica. Aunque su horizonte abarca típicamente cinco años, se elabora con especificidad para cada periodo anual (Steiner, 1996).

### **Planeación Operativa (Corto Plazo).**

Dado que la planeación táctica no abarca con suficiente profundidad las acciones diarias, es necesario estructurar planes operativos que contemplen las actividades inmediatas. Estos planes detallan los procedimientos necesarios para ejecutar con precisión las tareas rutinarias de la organización (Steiner, 1996).

### **Observaciones Finales del Modelo de Steiner**

El enfoque desarrollado por Steiner integra componentes transversales que deben permanecer vigentes a lo largo de todas las etapas del proceso de planificación, con el fin de asegurar un alto nivel de efectividad. Estos elementos incluyen:

1. Evaluaciones de viabilidad.
2. Estructuración adecuada para implementar la planeación.
3. Seguimiento y valoración continua de los programas diseñados.

4. Un sistema constante de retroalimentación para ajustar el proceso según sea necesario (Steiner, 1996).

### **5.4.3 Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer**

En contraste con el enfoque tradicional de planeación estratégica, el modelo propuesto por Goodstein, Nolan y Pfeiffer introduce la idea de una planeación orientada a anticipar el futuro y a estructurar de manera concreta los medios y procedimientos necesarios para alcanzarlo (Goodstein et al., 2001). Los autores señalan que muchas organizaciones contemporáneas han implementado planes estratégicos de forma deficiente, lo que ha limitado su efectividad en la toma de decisiones.

Como respuesta, desarrollan un modelo alternativo que incorpora diferencias clave respecto a otros enfoques, tanto en su contenido como en sus prioridades y procesos. Este modelo consta de nueve fases interrelacionadas:

#### **Planeación**

Implica establecer el compromiso de la organización con el proceso, conformar el equipo responsable de la planificación e involucrar activamente a la alta dirección.

#### **Búsqueda de Valores**

Consiste en identificar los valores actuales y futuros del equipo de planeación y de la organización, así como la cultura organizacional y los principios rectores del trabajo.

#### **Formulación de la Misión**

Se refiere a definir de forma precisa el tipo de actividad económica en la que participa la organización.

### **Diseño de la Estrategia del Negocio**

Involucra la definición de objetivos cuantificables, la identificación de áreas clave del negocio, los indicadores de éxito, las acciones estratégicas necesarias y la cultura que debe respaldarlas.

### **Auditoría del Desempeño**

Requiere un análisis exhaustivo y simultáneo de las fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la organización.

### **Análisis de Brechas**

Supone comparar los hallazgos de la auditoría con los requerimientos estratégicos, para así formular acciones que permitan cerrar las diferencias detectadas.

### **Integración de los Planes de Acción**

Busca consolidar todos los elementos definidos previamente para verificar su coherencia y detectar puntos críticos dentro del plan integral.

### **Planeación de Contingencias**

Proporciona a la empresa un abanico de estrategias alternativas para hacer frente a diversos escenarios posibles.

### **Implementación**

Implica la ejecución simultánea de múltiples planes tácticos y operativos. Esta etapa, que no puede ser delegada, es responsabilidad directa de la alta gerencia (Goodstein et al., 2001).

El modelo está diseñado como una guía integral, clara y funcional que permite aplicar la planeación estratégica de manera efectiva, integrando herramientas y recursos apropiados para su implementación. A diferencia de otros enfoques, este modelo se distingue por incluir cuatro componentes esenciales:

- La cultura organizacional
- La indagación sobre valores y factores psicosociales
- La formulación detallada de la estrategia del negocio
- La integración efectiva entre los planes estratégicos generales y los operativos de cada área funcional

El núcleo del modelo es la implementación, concebida como el motor que activa el sistema de monitoreo del entorno y facilita el control continuo y la retroalimentación organizacional.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer también advierten sobre las fallas del modelo tradicional de planeación estratégica, como la falta de comunicación eficaz de la estrategia, la dificultad para adaptar el sistema de gestión del desempeño y la escasa consideración de los factores intangibles de la organización. Por ello, justifican su propuesta como una alternativa más sólida y eficiente para afrontar los desafíos de la gestión organizacional moderna (Goodstein et al., 2001).

#### **5.4.4 Modelo de Planeación Estratégica Situacional de Carlos Matus**

El Modelo de Planeación Estratégica Situacional (PES), desarrollado por Carlos Matus, se basa en el análisis profundo de las problemáticas específicas que afectan a las organizaciones, bajo la premisa de que una planificación estratégica eficaz debe partir del

entendimiento detallado de la realidad y de los actores sociales implicados. A diferencia de los enfoques tradicionales, que proponen estrategias estandarizadas, el PES formula estrategias situacionales orientadas a generar transformaciones reales mediante procesos iterativos, participativos y de constante retroalimentación.

**La Apreciación de la Situación:** en esta primera etapa se identifican y describen con detalle los problemas que configuran la situación crítica, diferenciando sus causas y consecuencias mediante herramientas como el árbol de problemas. Se reconocen además los actores relevantes y las fuerzas sociales que inciden en el contexto, permitiendo construir una base analítica sólida para el proceso estratégico.

**Diseño Normativo y Prospectivo:** esta segunda etapa define el horizonte deseado de transformación. Aquí se establecen la visión, la misión futura, los valores compartidos y el árbol de objetivos, estructurado en respuesta al diagnóstico anterior. Esta fase permite vincular el análisis de la realidad con la formulación de fines estratégicos coherentes y alcanzables.

**Análisis y Formulación Estratégica:** en esta tercera etapa se definen objetivos y metas, se diseñan escenarios mediante el árbol de apuestas, y se construyen cursos de acción articulando actores, medios estratégicos, tiempos, recursos y criterios de factibilidad (política, económica, organizativa y tecnológica). Esta fase también incluye la programación, presupuestación y reorientación organizacional para garantizar la alineación de capacidades humanas y estructuras con la estrategia.

**Táctica Operacional:** finalmente, esta etapa pone en marcha las operaciones estratégicas priorizadas, a través del establecimiento de agendas, ejecución de acciones,

incorporación de ajustes y recálculo permanente. Esta dinámica asegura que la planificación estratégica no se reduzca a una declaración de intenciones, sino que se traduzca en acciones concretas, adaptables y efectivas frente a la complejidad organizacional.

#### **5.4.5 Balanced Scorecard (BSC)**

El Cuadro de Mando Integral, desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, es una herramienta de gestión estratégica que permite formular y monitorear la estrategia organizacional de manera integral y dinámica. Este enfoque facilita la definición de objetivos estratégicos y su evaluación mediante indicadores que permiten medir el rendimiento de proyectos e iniciativas clave orientados a alcanzar dichos objetivos.

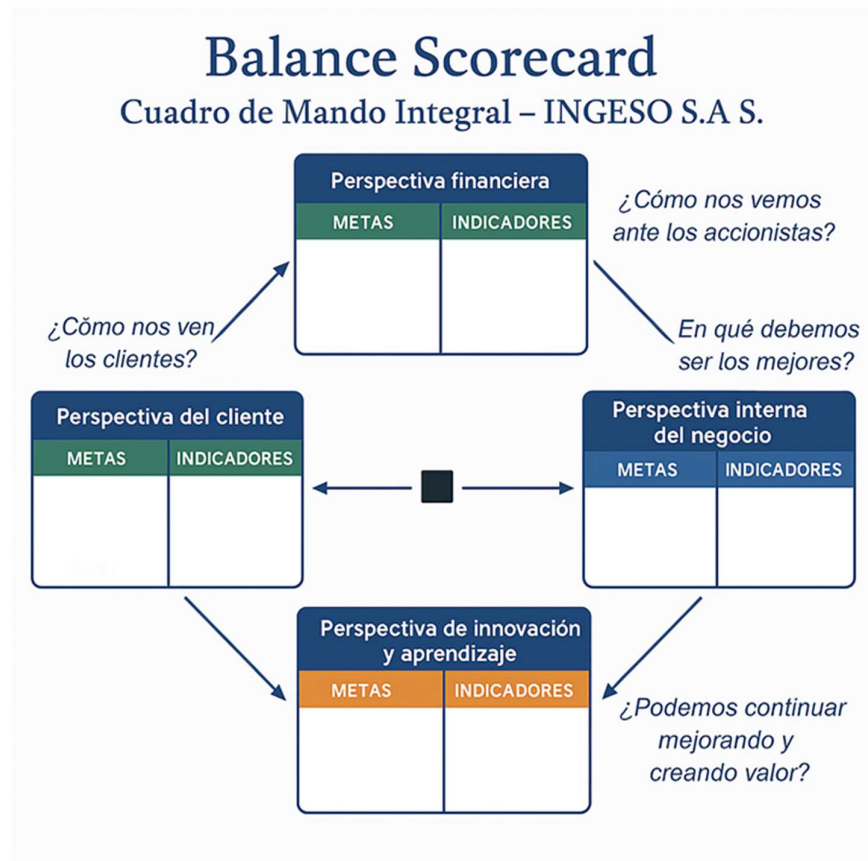
El BSC busca establecer una alineación coherente entre los componentes estratégicos generales y los aspectos operativos de la gestión. En el nivel estratégico se incluyen elementos como la misión (razón de ser), la visión (objetivo futuro), los valores fundamentales, las perspectivas organizacionales y los objetivos. En cuanto a lo operativo, se contemplan los indicadores clave de desempeño (KPI), tanto inductores como de resultado, y las iniciativas estratégicas que contribuyen al logro de las metas.

Los principales fines del Balanced Scorecard son:

- Expresar y difundir la estrategia organizacional.
- Evaluar la estrategia a través de métricas definidas.
- Supervisar las acciones orientadas a mejorar el desempeño.
- Optimizar la toma de decisiones mediante información actualizada y precisa.

#### **Figura 8**

*Cuadro de mando integral Balance Score Card*



**Nota.** La figura representa la estructura del Balanced Scorecard, una herramienta que permite visualizar la alineación entre la estrategia organizacional y su ejecución operativa a través de objetivos e indicadores distribuidos en las perspectivas financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje.

**Fuente:** Adaptado de <https://www.martaborreguero/marketingyadministracion> (2024).

## **6 CAPITULO 1 - DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE INGESOS S.A.S.**

En este capítulo se presenta el diagnóstico de la situación organizacional de INGESOS S.A.S., empresa dedicada a la consultoría, interventoría y desarrollo de proyectos de gestión ambiental orientados al desarrollo sostenible. Para ello, se emplearon herramientas como el Diamante de Porter, las Cinco Fuerzas, el análisis PESTEL, el análisis SWOT y la evaluación de capacidades internas, que permitieron comprender la posición actual de la organización, sus retos competitivos y las oportunidades del entorno. Este diagnóstico constituye la base para la formulación del plan estratégico.

### **6.1. ANÁLISIS DIAMANTE DE PORTER APLICADO A INGESOS S.A.S.**

El modelo del Diamante de Porter, el cual fue ideado por Michael Porter en el año 1990, se constituye como un instrumento de análisis en pos de la evaluación de las condiciones que determinan la ventaja competitiva de una empresa dentro de un entorno particular. Dicho modelo toma en consideración cuatro factores primordiales: las condiciones referentes a los factores, las condiciones alusivas a la demanda, las industrias que se hallan relacionadas y prestan apoyo, así como la estrategia, estructura y rivalidad que presentan las empresas. Utilizar el Diamante de Porter para INGESOS S.A.S. nos permitirá comprender cómo estas condiciones afectan su capacidad para competir eficazmente en el mercado de soluciones de ingeniería y tecnología. A través de este análisis, se identificarán las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con su entorno competitivo, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias que potencien su crecimiento y sostenibilidad.

#### **Figura 9**

*Análisis Diamante de Porter de la empresa INGESOS S.A.*



**Nota.** La figura muestra la aplicación del modelo del Diamante de Porter a INGESOS S.A.S., evaluando las condiciones de factores, demanda, industrias relacionadas, estrategia, y factores adicionales que determinan su ventaja competitiva en el sector ambiental.

**Fuente:** Elaboración propia, 2025.

A continuación, se presenta la aplicación del Diamante de Porter teniendo en cuenta el contexto nacional y la situación específica de INGESOS S.A.S. considerando su contexto y las limitaciones actuales, para identificar áreas clave para mejorar su competitividad.

### 6.1.1 Condiciones de los factores.

#### 6.1.1.1. Recursos humanos y formación

En Colombia, la educación superior en áreas relacionadas con la gestión ambiental está en crecimiento, con universidades que ofrecen programas especializados en ingeniería ambiental, ciencias ambientales y afines (Cárdenas, 2020). Este contexto presenta una oportunidad significativa para INGESOS S.A.S., que podría buscar alianzas estratégicas con estas instituciones académicas para acceder a talento joven y capacitado mediante programas de prácticas profesionales. Además, INGESOS S.A.S. podría aprovechar estos programas

para desarrollar iniciativas de formación continua, mejorando las competencias del personal actual y manteniéndolo al día con las últimas tendencias y tecnologías en el campo ambiental.

#### ***6.1.1.2. Infraestructura***

La infraestructura para la gestión ambiental en el país presenta grandes disparidades entre regiones. INGESOS SA tiene la oportunidad de solicitar fondos o subvenciones gubernamentales e internacionales para mejorar la infraestructura de sus pequeñas empresas de gestión ambiental en este contexto. INGESOS S.A.S. también podría pensar en compartir recursos con otras empresas del sector para optimizar la utilización de la infraestructura y mejorar las capacidades operativas en áreas con menos progreso.

### **6.1.2 Condiciones de la demanda**

#### ***6.1.2.1. Demanda interna***

El aumento de la conciencia ambiental y el endurecimiento de la normativa en esta materia han generado una mayor demanda de servicios especializados en gestión ambiental en Colombia (Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021). En este contexto, INGESOS S.A.S. tiene la oportunidad de orientar sus servicios hacia segmentos de mercado específicos y poco atendidos, como las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), que requieren cumplir con exigencias ambientales, pero carecen de los recursos para acceder a consultorías de gran escala. Al enfocar su oferta en este nicho, la empresa podrá ampliar su base de clientes y brindar soluciones adaptadas a las necesidades técnicas y capacidades económicas de estas organizaciones.

### **6.1.3 Industrias relacionadas y de apoyo**

#### ***6.1.3.1. Proveedores y colaboración***

Según López (2018), hay muchos proveedores y organizaciones en Colombia que apoyan la gestión ambiental. Sin embargo, las relaciones entre ellos pueden ser informales y difíciles de identificar. Para ofrecer servicios integrados, INGESOS S.A.S. puede trabajar en alianzas estratégicas con proveedores de equipos y tecnología, así como con otras pequeñas empresas. INGESOS S.A.S. puede mejorar la oferta de servicios y la eficiencia operativa al participar activamente en redes y asociaciones del sector.

### **6.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

#### ***6.1.4.1. Estrategia corporativa***

Las pequeñas empresas en Colombia a menudo tienen dificultades para obtener financiamiento y recursos. INGESOS S.A.S. debe crear una estrategia enfocada en la diferenciación mediante la innovación en sus servicios y el establecimiento de procesos documentados en este contexto. Esto puede ser apoyado por programas de capacitación y certificación, que aumentarán la productividad y la calidad de los servicios y atraerán nuevas oportunidades de financiamiento.

#### ***6.1.4.2. Estructura y rivalidad***

En Colombia, hay muchas empresas que brindan servicios relacionados con la gestión ambiental, lo que hace que el sector sea muy competitivo. En este escenario, el tamaño pequeño de INGESOS S.A.S. le permite ser más ágil y satisfacer las necesidades del cliente rápidamente. INGESOS S.A.S. puede aumentar su competitividad implementando procesos

de calidad y recibiendo certificaciones reconocidas, como ISO 14001, para fortalecer su reputación y garantizar un servicio de alta calidad.

### **6.1.5 Factores adicionales:**

#### ***6.1.5.1. Papel del gobierno***

El gobierno colombiano promueve la sostenibilidad y la gestión ambiental mediante incentivos y programas, pero la burocracia puede ser un obstáculo (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021). INGESOS S.A.S. debe estar al tanto de estos programas e incentivos y aplicarlos para obtener ayuda financiera y técnica. La empresa no solo podrá mejorar sus habilidades operativas y técnicas, sino que también podrá superar los obstáculos burocráticos y aprovechar las políticas gubernamentales de sostenibilidad.

#### ***6.1.5.2. Suerte***

Eventos imprevistos, como cambios en la legislación ambiental o desastres naturales, pueden crear oportunidades y desafíos en Colombia (Martínez, 2019). Para poder aprovechar las oportunidades que surjan de estos eventos impredecibles, INGESOS S.A.S. debe mantenerse flexible y adaptable en este contexto. La capacidad de adaptación de la empresa le permitirá responder a los desafíos y aprovechar nuevas oportunidades para fortalecer su posición en el mercado.

El análisis del Diamante de Porter para INGESOS SA muestra que la empresa se beneficia de un entorno educativo en crecimiento, una demanda creciente de servicios de gestión ambiental y una variedad de oportunidades de colaboración con proveedores y universidades. No obstante, enfrenta dificultades debido a la división del respaldo institucional y las diferencias en la infraestructura entre las zonas.

### **6.1.6 Implicaciones del Diamante de Porter para la empresa INGESOS S.A.S.**

Las implicaciones del análisis del Diamante de Porter para INGESOS S.A.S. hacen referencia a los efectos, aprendizajes y orientaciones estratégicas que se derivan del estudio de sus condiciones competitivas. Es decir, no se trata solo de describir lo que se encontró en cada una de las dimensiones del modelo, sino de interpretar lo que significan esos hallazgos para el futuro de la empresa. Esta sección busca precisamente eso: traducir los resultados del diagnóstico en recomendaciones prácticas, riesgos a considerar, y oportunidades para fortalecer la ventaja competitiva. A medida que se avanza en cada punto, es importante ir dejando señales claras o tips estratégicos que orienten las acciones que deberá priorizar INGESOS, incluso antes de la implementación del plan, como el fortalecimiento de alianzas, la incorporación de tecnología o la especialización de sus servicios en nichos más rentables.

### **6.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER PARA INGESOS S.A.S.**

El análisis de las cinco fuerzas de Michael E. Porter, creado en 1979, es una herramienta estratégica para evaluar la estructura competitiva de una industria. Este modelo examina cinco fuerzas principales: la competencia entre competidores, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de sustitutos. El uso del análisis de las cinco fuerzas de Porter en INGESOS SA ayudará a comprender mejor las dinámicas del mercado en el que opera la empresa, así como cómo estas fuerzas afectan su competitividad.

#### **Figura 10**

*Análisis 5 Fuerzas de Porter de la empresa INGESOS S.A.S.*



**Nota.** La figura representa el análisis de las cinco fuerzas competitivas que influyen en el entorno estratégico de INGESOS S.A.S.: la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y de productos sustitutos.

**Fuente:** Adaptado de Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

## 6.2.1 Rivalidad entre Competidores

### 6.2.1.1. Intensidad de la Competencia:

La competencia en el sector de la ingeniería ambiental y la sostenibilidad es muy fuerte en el mercado colombiano, donde un buen número de jugadores compiten entre sí con un paquete de servicios relativamente similar, ya sea desde grandes empresas o desde pequeñas firmas especializadas. Capacidad tecnológica innovadora y diferenciación de servicios se consideran factores críticos para que los jugadores sobrevivan en este mercado. INGESOS S.A.S. es una empresa comprometida a proporcionar soluciones totales de ingeniería y tecnología relacionadas con el cambio climático.

### ***6.2.1.2.Crecimiento del Mercado:***

La creciente necesidad de servicios sostenibles y programas medioambientales está creando competencia en el mercado. Las organizaciones que puedan ofrecer soluciones innovadoras y rentables tendrán un borde. La capacidad de INGESOS S.A.S. para mantenerse a la vanguardia con respecto a la tecnología y la sostenibilidad es una de las principales características de la firma para competir eficazmente en tal entorno dinámico.

### ***6.2.1.3.Costos de Cambio:***

Los costos de cambio para los clientes pueden ser altos dado que el servicio es altamente especializado y requiere mucha integración en los proyectos. Esto podría ayudar a INGESOS S.A.S. a retener a sus clientes.

## **6.2.2 Poder de negociación de los Proveedores**

### ***6.2.2.1.Número y Concentración de Proveedores:***

INGESOS S.A.S. tiene un buen número de proveedores de materiales y servicios tecnológicos. La concentración de proveedores en parte ayuda a proteger a la empresa del riesgo de depender de un solo proveedor. Los proveedores de tecnología y equipos especiales representan un riesgo moderado para la empresa, ya que el producto es muy específico para el mercado objetivo.

### ***6.2.2.2.Impacto de los Insumos:***

La calidad y disponibilidad de los insumos son factores muy críticos para la realización de proyectos de saneamiento y medio ambiente. En este sentido, es muy crítico

que INGESOS S.A.S. tenga un poder de negociación para obtener buenos términos y, al mismo tiempo, tener la calidad de los insumos asegurada.

#### ***6.2.2.3. Amenaza de Integración Hacia Adelante:***

La amenaza de los proveedores de INGESOS S.A.S. de integrarse hacia adelante y entrar en competencia directa con la empresa es baja, ya que, para proporcionar servicios de consultoría e ingeniería ambiental, se necesita un alto nivel de especialización.

### **6.2.3 Poder de negociación de los Compradores**

#### ***6.2.3.1. Número y Concentración de Clientes:***

Los clientes de INGESOS S.A.S. son tanto del sector público como del privado. La base de clientes diversificada reduce el riesgo de depender del trabajo de unos pocos clientes. En contraste, grandes proyectos del gobierno y las empresas pueden resultar en mayor poder de negociación que la pequeña consultoría.

#### ***6.2.3.2. Sensibilidad al Precio:***

La sensibilidad al precio puede ser determinada por el cliente y el proyecto. Los clientes corporativos y gubernamentales, en cambio, buscan soluciones con calidad y sostenibilidad y, por lo tanto, son ligeramente menos sensibles a los precios que los clientes privados, poniendo el precio en segundo plano después de la calidad y el cumplimiento. La capacidad de INGESOS S.A.S. para mostrar el valor añadido de sus servicios y su compromiso con la sostenibilidad puede disminuir las expectativas del cliente con respecto al precio.

### ***6.2.3.3.Amenaza de Integración hacia Atrás:***

La amenaza de los compradores integrándose hacia atrás y construyendo capacidad interna para realizar los servicios proporcionados por INGESOS S.A.S. es baja, ya que los servicios son de naturaleza altamente técnica.

## **6.2.4 Amenaza de Nuevos Entrantes**

### ***6.2.4.1.Barreras de Entrada:***

#### **Diferenciación del Producto:**

La habilidad de una empresa para proporcionar ofertas innovadoras y adaptadas a las necesidades del cliente representa un obstáculo importante para quienes intentan ingresar al mercado, ya que dificulta la imitación y genera ventajas competitivas sostenibles.

#### **Regulación y Cumplimiento Normativo:**

Las exigencias legales en materia ambiental y de seguridad constituyen una barrera de entrada considerable, ya que implican elevados costos de implementación y requieren conocimientos técnicos especializados para su adecuado cumplimiento.

### ***6.2.4.2.Requerimientos de Capital:***

Las inversiones iniciales elevadas necesarias para adquirir tecnología avanzada y desarrollar competencias especializadas representan un factor disuasorio importante para posibles nuevos competidores que deseen ingresar al mercado.

#### ***6.2.4.3. Acceso a Canales de Distribución:***

INGESOS S.A.S. posee una ventaja competitiva al haber consolidado vínculos estratégicos con proveedores, clientes y aliados clave, lo que representa una barrera relevante para los nuevos participantes, quienes enfrentan mayores dificultades para acceder a estos canales de relacionamiento.

### **6.2.5 Amenaza de Productos Sustitutos**

#### ***6.2.5.1. Disponibilidad de Sustitutos:***

La posibilidad de sustitución en el campo de la ingeniería ambiental es limitada, dado que los servicios ofrecidos suelen ser altamente especializados y adaptados a las necesidades particulares de cada cliente. No obstante, el surgimiento de nuevas tecnologías que brinden soluciones más eficientes o de menor costo podría convertirse en una amenaza si INGESOS S.A.S. no responde de manera oportuna mediante su adopción e integración.

#### ***6.2.5.2. Desempeño y Costo de los Sustitutos:***

Para que un producto sustituto represente una amenaza significativa, debe ofrecer un rendimiento equivalente a un costo competitivo. En este sentido, la capacidad de INGESOS S.A.S. para innovar y optimizar continuamente sus servicios constituye una estrategia efectiva para contrarrestar dicha amenaza.





El análisis basado en las cinco fuerzas de Porter indica que INGESOS S.A.S. se desempeña en un mercado altamente competitivo, caracterizado por barreras de entrada elevadas y un riesgo reducido de sustitución, dada la especialización de los servicios que ofrece. No obstante, la empresa enfrenta una competencia intensa, así como un poder de negociación moderado tanto por parte de proveedores como de clientes.

Para sostener su posicionamiento competitivo, es fundamental que INGESOS S.A.S. continúe invirtiendo en innovación tecnológica, expansión de su red de aliados estratégicos y fortalecimiento de su propuesta de valor, destacando los beneficios generados por sus soluciones en ingeniería ambiental y sostenibilidad.

A continuación, se presenta una ilustración que sintetiza la presión relativa ejercida por cada una de las cinco fuerzas competitivas sobre la organización, con base en el diagnóstico realizado en la sección 6.2. Esta herramienta gráfica permite visualizar de manera clara los factores externos que más inciden en la estrategia corporativa y ubicar los desafíos clave a los que debe responder la empresa.

**Tabla 1**

*Nivel de presión de las 5 fuerzas de Porter sobre INGESOS SAS*

<b>FUERZA COMPETITIVA</b>	<b>NIVEL DE PRESIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES CLAVE</b>
<b>Rivalidad entre competidores actuales</b>	 Alta	Alta competencia en el mercado de consultoría ambiental, con servicios similares y precios ajustados.
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	 Media	Clientes institucionales con poder de decisión, pero alta especialización reduce su margen de exigencia.
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	 Baja	INGESOS tiene acceso a múltiples proveedores de insumos y servicios sin dependencia crítica.
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	 Alta	Automatización de procesos y herramientas digitales pueden reemplazar parcialmente algunos servicios actuales.

**Nota.** La tabla presenta una evaluación cualitativa del nivel de presión que ejerce cada una de las cinco fuerzas de Porter sobre INGESOS S.A.S., como herramienta diagnóstica del entorno competitivo de la empresa.

**Fuente:** Construcción propia a partir del análisis estratégico de INGESOS S.A.S. (2025).

## 6.2.6 Implicaciones de las de las 5 Fuerzas de Porter para la empresa

### INGESOS S.A.S.

Esta sección expone las implicaciones estratégicas que surgen del análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicado a INGESOS S.A.S.. Más que limitarse a describir el funcionamiento de cada fuerza dentro del entorno competitivo, el objetivo es interpretar sus efectos sobre la organización y extraer orientaciones prácticas para la toma de decisiones.

En esencia, se busca traducir el diagnóstico realizado en líneas de acción concretas o alertas estratégicas que la empresa debería tener en cuenta al momento de estructurar e implementar su plan estratégico. Este enfoque interpretativo permite prever amenazas, capitalizar oportunidades y comprender con mayor precisión dónde se concentra el poder real de influencia externa sobre el negocio.

A lo largo del desarrollo del apartado, se destacarán recomendaciones clave o “consejos estratégicos” que servirán como insumo fundamental para establecer prioridades en las decisiones futuras de la organización.

**Diferenciación e Innovación:** Para sobresalir en un entorno altamente competitivo, INGESOS S.A.S. debe destinar recursos a actividades de investigación y desarrollo que permitan incorporar tecnologías avanzadas y optimizar la calidad de sus servicios. Es clave instaurar un sistema de mejora continua apoyado en la retroalimentación directa de los clientes, así como obtener certificaciones de calidad y sostenibilidad con reconocimiento internacional. Adicionalmente, la capacitación constante del talento humano permitirá a la empresa mantenerse actualizada frente a las tendencias y exigencias del sector ambiental.

**Gestión de relaciones con proveedores y clientes:** El fortalecimiento de las relaciones comerciales debe contemplar, por un lado, el establecimiento de contratos a largo plazo con proveedores estratégicos, la aplicación de criterios rigurosos para su evaluación y

la promoción de alianzas colaborativas en la generación de soluciones conjuntas. Por otro lado, es fundamental implementar programas de fidelización con los clientes, mantener canales de comunicación abiertos y constantes para comprender sus expectativas, y aplicar herramientas como encuestas de satisfacción para retroalimentar y perfeccionar continuamente la oferta de servicios.

**Refuerzo de barreras de entrada:** Para consolidar su posición en el mercado, INGESOS S.A.S. debe invertir en estrategias de marketing y posicionamiento institucional que fortalezcan su reputación corporativa, además de forjar alianzas estratégicas que le faciliten acceso a recursos diferenciadores y una red de relaciones sólida. Asimismo, el cumplimiento estricto de las normativas ambientales y de seguridad representa una ventaja competitiva, ya que dichas exigencias implican altos costos y conocimientos técnicos específicos. El dominio técnico y regulatorio de la empresa puede ser utilizado como un mecanismo disuasorio frente a posibles nuevos competidores.

**Seguimiento normativo y regulatorio:** Resulta indispensable que INGESOS S.A.S. consolide un equipo interno o unidad especializada en vigilancia normativa, que permita supervisar de forma continua los cambios en el marco regulatorio. También se recomienda contar con asesoría externa de expertos en legislación ambiental y participar activamente en gremios o asociaciones del sector. Estas acciones permitirán a la empresa anticiparse a nuevas exigencias legales, acceder a oportunidades de financiamiento o apoyo gubernamental, garantizar el cumplimiento permanente y mantener su ventaja competitiva en el mercado.

### 6.3. ANÁLISIS PESTEL: INGESOS S.A.S.

El análisis PESTEL, desarrollado por Francis J. Aguilar en 1967, es una herramienta analítica diseñada para examinar los factores externos que inciden en el rendimiento de una organización. Esta metodología clasifica dichas variables en seis dimensiones: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Aplicar este enfoque al contexto de INGESOS S.A.S. permitirá identificar con mayor precisión las dinámicas del entorno en el que se desempeña, facilitando la comprensión de los elementos que pueden representar riesgos u oportunidades. A partir de este diagnóstico, la empresa podrá anticiparse a los cambios del entorno, formular estrategias adaptativas y fortalecer su posicionamiento competitivo.

**Figura 11**  
Análisis PESTEL de la empresa INGESOS S.A.

<p><b>Político</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad Política</li> <li>• Políticas Gubernamentales</li> <li>• Relaciones Internacionales</li> <li>• Corrupción y Transparencia</li> </ul>	<p><b>Económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento Económico</li> <li>• Tasas de Interés</li> <li>• Inflación</li> <li>• Desempleo</li> <li>• Tipos de Cambio</li> </ul>	<p><b>Socioculturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografía</li> <li>• Cultura y Valores</li> <li>• Estilos de Vida</li> <li>• Conciencia y Actitudes Sociales</li> <li>• Educación y Habilidades</li> </ul>
<p><b>Tecnológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación Tecnológica</li> <li>• Automatización</li> <li>• Adopción de Nuevas Tecnologías</li> <li>• Tecnológica</li> </ul>	<p><b>Ecológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulaciones Ambientales</li> <li>• Sostenibilidad</li> <li>• Cambio Climático</li> <li>• Gestión de Residuos</li> <li>• Conciencia Ambiental del Consumidor</li> </ul>	<p><b>Legales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes Laborales</li> <li>• Leyes de Comercio</li> <li>• Protección al Consumidor</li> <li>• Propiedad Intelectual</li> <li>• Regulaciones de Salud y Seguridad</li> </ul>

**Nota.** La figura muestra la aplicación del análisis PESTEL a INGESOS S.A.S., identificando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en su entorno externo y que influyen en la formulación de su estrategia empresarial.

**Fuente:** Elaboración propia, 2025.

### **6.3.1 Aspectos políticos que afectan a INGESOS S.A.S.**

#### ***6.3.1.1. Monitoreo Político:***

El monitoreo de política será importante para: INGESOS debe evaluar los cambios en el liderazgo político y las políticas gubernamentales que puedan afectar su entorno empresarial, incluidos los resultados electorales con el potencial de cambiar las políticas económicas y regulatorias.

#### ***6.3.1.2. Cumplimiento y Gobernanza:***

INGESOS debe mantener altos niveles de transparencia y cumplimiento con las leyes anticorrupción para protegerse de sanciones legales y mejorar su reputación y confianza en el mercado.

#### ***6.3.1.3. Aprovechamiento de Tratados Comerciales:***

La empresa puede aprovechar los tratados comerciales internacionales, ya que Colombia firmó tratados de libre comercio con diversos países, con esto se puede crear mayores oportunidades de importación e incursionar en un futuro en el mercado internacional para abrir nuevos mercados.

#### ***6.3.1.4. Gestión de Riesgos de Seguridad:***

La importancia de la empresa radica en la gestión de riesgos de seguridad, ya que algunas áreas presentan riesgos de seguridad para las operaciones y el personal de INGESOS.

## **6.3.2 Aspectos económicos que afectan a INGESOS S.A.S.**

### ***6.3.2.1.Desarrollo económico:***

Colombia es uno de los países que logró reactivar su economía en medio de la pandemia invirtiendo en infraestructura y áreas vitales. Así que probablemente sea la hora de que INGESOS S.A.S. aproveche estas oportunidades para expandir sus operaciones.

### ***6.3.2.2.Tasas de interés:***

La tasa de interés en Colombia también puede ser un factor en el costo del financiamiento. Esta es la razón por la cual la empresa tendría que gestionar bien sus finanzas con planes establecidos para mitigar el impacto de posibles fluctuaciones.

### ***6.3.2.3.Inflación:***

La inflación, por otro lado, impactaría los costos operativos y de materiales. INGESOS S.A.S. se vería obligado a hacer modificaciones tanto en la estrategia de precios como en la de compras para continuar con los mismos niveles de rentabilidad.

### ***6.3.2.4.Desempleo:***

El desempleo influye en el gasto. Los esfuerzos de marketing y ventas de la empresa tendrán que ser redirigidos en línea con las tendencias del mercado.

### ***6.3.2.5.Tipos de cambio:***

La inestabilidad del peso colombiano en relación con las demás monedas impacta los negocios en el extranjero. La exposición cambiaria debe ser gestionada con la utilización de mecanismos de cobertura.

### **6.3.3 Aspectos socioculturales que afectan a INGESOS S.A.S.**

#### ***6.3.3.1. Demografía:***

Colombia es un país con una población joven y un mercado laboral en expansión. INGESOS S.A.S. puede aprovechar este recurso al tener una fuerza laboral joven y en crecimiento.

#### ***6.3.3.2. Cultura y Valores:***

Diferencias en las tendencias culturales y los valores sociales, por ejemplo, la creciente conciencia de la sostenibilidad, a menudo pueden impactar la demanda de productos y servicios.

#### ***6.3.3.3. Estilos de Vida:***

Cambios en la urbanización y el desarrollo de nuevas tecnologías están cambiando estilos de vida y preferencias de consumo, y por lo tanto representan una nueva oportunidad para el mercado.

#### ***6.3.3.4. Educación y Habilidades:***

La productividad e innovación en el negocio también se pueden mejorar elevando tanto la cantidad como el nivel de calidad de la educación y la formación técnica de la fuerza laboral.

#### **6.3.4 Aspectos tecnológicos que afectan a INGESOS S.A.S.**

##### ***6.3.4.1. Innovación tecnológica:***

Colombia rápidamente adopta nuevas tecnologías, lo que ofrecerá oportunidades para mejorar la eficiencia y competitividad de INGESOS S.A.S.

##### ***6.3.4.2. Automatización:***

Las tecnologías de automatización pueden implementarse para mejorar los procesos operativos y al mismo tiempo ahorrar costos.

##### ***6.3.4.3. Adopción de nuevas tecnologías:***

La digitalización ha facilitado por innovaciones emergentes, como la inteligencia artificial, la cual puede que proporcione una ventaja competitiva para INGESOS S.A.S., la empresa puede adoptar sus procesos en la transformación de operaciones y servicios a través de la implementación de tecnología.

##### ***6.3.4.4. Infraestructura Tecnológica:***

Colombia ha mejorado su infraestructura tecnológica que permite la conectividad a internet y las telecomunicaciones, sin las cuales simplemente no puede avanzar la actividad comercial en esta era y en especial uso para la empresa INGESOS S.A.S. para la correcta comunicación de la empresa con sus clientes, proveedores e incluso para la realización de campañas de publicidad.

### **6.3.5 Aspectos ecológicos que afectan a INGESOS S.A.S.**

#### ***6.3.5.1.Regulaciones Ambientales:***

Colombia ha adoptado regulaciones ambientales que son más estrictas para las empresas. INGESOS S.A.S. debe asegurar el cumplimiento de estas normativas para evitar sanciones y mejorar su imagen corporativa.

#### ***6.3.5.2.Sostenibilidad:***

La creciente preocupación por la sostenibilidad y el cambio climático puede influir en las preferencias de los consumidores y en las políticas corporativas, por ello, INGESOS S.A.S. puede adoptar nuevos productos que sean más eco-amigables o reducir el uso de ciertos materiales o productos.

#### ***6.3.5.3.Cambio Climático:***

Los efectos del cambio climático pueden afectar las operaciones de la empresa, especialmente en términos de logística por ello se puede implementar no uno si no varios proveedores y suministro de energía la cual INGESOS S.A.S. puede buscar alternativas de energía sostenibles.

#### ***6.3.5.4.Gestión de Residuos:***

Implementar prácticas de gestión de residuos y reciclaje puede mejorar la eficiencia operativa y cumplir con las expectativas de sostenibilidad.

### **6.3.6 Aspectos legales que afectan a INGESOS S.A.S.**

#### ***6.3.6.1.Leyes laborales:***

Colombia tiene leyes laborales estrictas. INGESOS S.A.S. está obligado a seguir las leyes de este país para evitar demandas y como un método para fortalecer la relación con los empleados.

#### ***6.3.6.2.Leyes de comercio:***

La ley comercial y de competencia es la más relevante para el cumplimiento de las operaciones justas y legales. La empresa está obligada a estar al tanto de los cambios en las leyes.

#### ***6.3.6.3.Derechos del consumidor:***

Se necesita un alto nivel de lealtad y confianza por parte de los consumidores, y para hacer esto posible, se deben seguir las reglas de protección al consumidor.

#### ***6.3.6.4.Derechos de propiedad intelectual:***

La protección de los derechos de propiedad intelectual podría ser una de las estrategias más importantes para salvaguardar la ventaja competitiva y habilitar la innovación.

#### ***6.3.6.5.Regulaciones de salud y seguridad:***

Mantener el cumplimiento con las reglas de salud y seguridad en el trabajo es una parte crítica para continuar garantizando un lugar de trabajo seguro y productivo.

El análisis PESTEL de INGESOS S.A.S. muestra un entorno dinámico que se ve afectado por factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Desde una perspectiva política, los cambios en las políticas y los tratados comerciales

ofrecen tanto oportunidades como riesgos. En términos económicos, la recuperación económica y los cambios en las tasas de interés, la inflación y el tipo de cambio tienen un impacto en la operación. Una población joven, tendencias hacia la sostenibilidad y cambios socioculturales abren nuevas oportunidades. La adopción de nuevas tecnologías y la mejora de la infraestructura son fundamentales para ser competitivos tecnológicamente. Las estrictas regulaciones ambientales y la gestión de residuos son esenciales para el medio ambiente. Legalmente, es fundamental seguir las leyes comerciales, laborales, de protección al consumidor y de propiedad intelectual.

### **6.3.7 Implicaciones del Análisis PESTEL para la empresa INGESOS S.A.S.**

En este apartado se exponen las implicaciones prácticas que se derivan del análisis PESTEL realizado previamente. Luego de examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que rodean a INGESOS S.A.S., es necesario detenerse a pensar qué significan realmente esos hallazgos para la estrategia de la empresa. Lo que viene a continuación no es una repetición del análisis, sino una interpretación estratégica: se identifican los principales riesgos y oportunidades del entorno, y se formulan recomendaciones concretas para adaptarse, anticiparse o aprovechar esas condiciones externas. Esta reflexión permite conectar el entorno con la toma de decisiones internas, y da lugar a tips estratégicos que servirán como guía para futuras acciones, alineadas con el propósito y la sostenibilidad de la organización.

**Tabla 2**  
*Implicaciones Estratégicas PESTEL*

**FACTOR  
PESTEL**

**IMPLICACIÓN ESTRATÉGICA PARA INGESOS S.A.S.**

<b>Político</b>	Monitorear cambios de liderazgo y políticas públicas para anticipar efectos y alinear estrategias con programas y acuerdos gubernamentales.
<b>Económico</b>	Gestionar eficientemente las finanzas para mitigar impactos de inflación y tasas de interés, y aprovechar ciclos de reactivación económica.
<b>Social</b>	Adaptar estrategias a una fuerza laboral joven y consciente ambientalmente, alineando valores institucionales con tendencias sociales.
<b>Tecnológico</b>	Incorporar tecnologías y automatización para mejorar eficiencia, trazabilidad y competitividad de los procesos y servicios.
<b>Ecológico</b>	Asegurar cumplimiento ambiental y consolidar una cultura organizacional sostenible que responda a exigencias del mercado.
<b>Legal</b>	Mantenerse actualizado en normativas laborales, contractuales y comerciales para prevenir sanciones y aumentar confianza del cliente.

**Nota.** La tabla resume las principales implicaciones estratégicas derivadas del análisis PESTEL, abordando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en la toma de decisiones de INGESOS S.A.S.

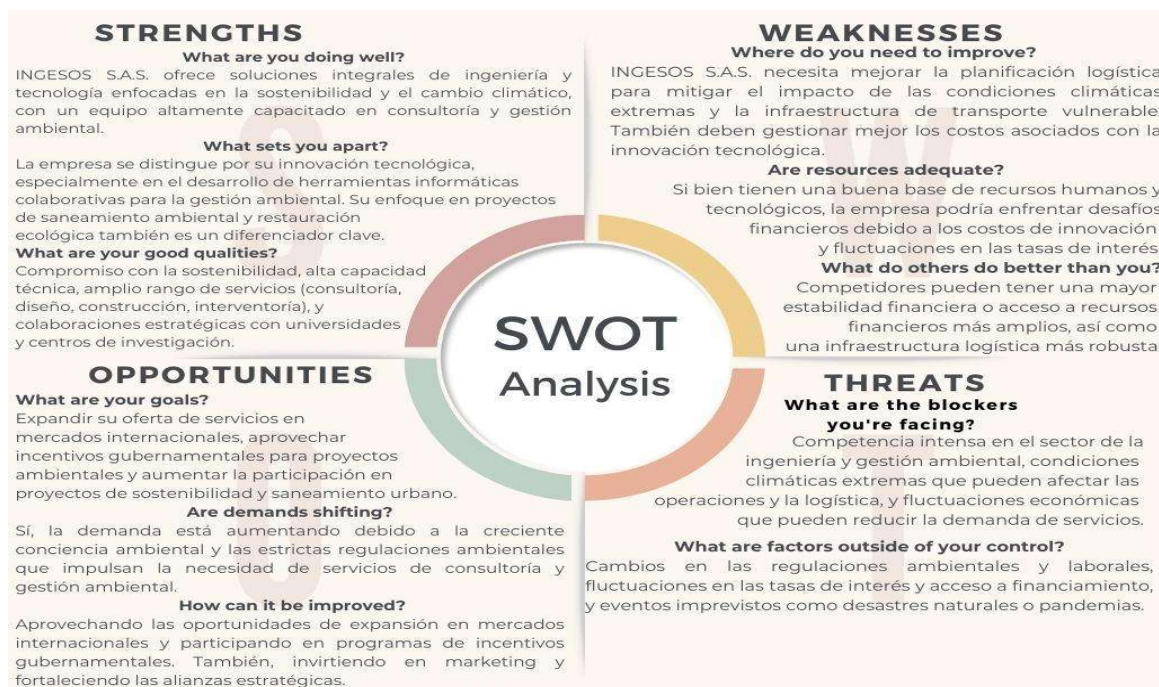
**Fuente:** Construcción propia basada en el diagnóstico externo de INGESOS S.A.S. (2025).

#### 6.4. ANÁLISIS SWOT PARA INGESOS S.A.S.

El análisis SWOT, creado por Albert S. Humphrey en la década de 1960, es una herramienta estratégica que se utiliza para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. Este análisis nos permitirá obtener una visión completa de los factores internos y externos que afectan a la empresa. Este diagnóstico ayudará a identificar las áreas donde INGESOS S.A.S. se destaca y las que necesitan mejoras, así como a identificar oportunidades y amenazas en el entorno. El análisis de Fortalezas, Debilidades y Amenazas (SWOT) ayudará a crear planes que impulsen el crecimiento tanto competitivo como sostenible de la empresa.

#### **Figura 12**

*Análisis SWOT de la empresa INGESOS S.A.S.*



**Nota.** La figura presenta el análisis SWOT aplicado a INGESOS S.A.S., clasificando los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) para facilitar la toma de decisiones estratégicas.  
**Fuente:** Construcción propia a partir del diagnóstico organizacional de INGESOS S.A.S. (2025).

Estas respuestas proporcionan una visión clara y detallada de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta INGESOS S.A.S., ayudando a la empresa a formular estrategias efectivas para su desarrollo y éxito.

## 6.4.1 Estrategias Recomendadas:

### 6.4.1.1. Fortalezas y Oportunidades (SO)

1. Capitalizar la Conciencia Ambiental: Utilizar el conocimiento técnico especializado y el compromiso con la sostenibilidad para captar la creciente demanda de servicios de gestión ambiental.
2. Formar Alianzas Estratégicas: Fortalecer relaciones con universidades, proveedores y otras empresas para mejorar la infraestructura y acceso a tecnología avanzada.

3. Participar en Programas de Subvenciones: Aprovechar programas de subvenciones y financiamiento para mejorar la infraestructura y capacitar al personal.

#### **6.4.2 Fortalezas y Amenazas (ST)**

1. Diferenciación a través de la Calidad: Utilizar la capacidad de ofrecer un trato personalizado y servicios especializados para diferenciarse de la competencia.
2. Adaptabilidad a Cambios Regulatorios: Mantener la flexibilidad y capacidad de adaptación para responder rápidamente a cambios regulatorios y eventos impredecibles.

#### **6.4.3 Debilidades y Oportunidades (WO)**

1. Mejorar la Infraestructura y Tecnología: Buscar financiamiento y formar alianzas para invertir en infraestructura avanzada y tecnologías de última generación.
2. Desarrollar Estrategia de Marketing: Implementar una estrategia de marketing digital para aumentar la visibilidad de la marca y atraer nuevos clientes.
3. Documentar Procesos: Desarrollar y documentar procesos claros y eficientes para mejorar la gestión operativa y la calidad de los servicios.

#### **6.4.4 Debilidades y Amenazas (WT)**

1. Diversificación de Clientes: Diversificar la base de clientes para reducir la dependencia de unos pocos y mitigar riesgos financieros.
2. Control de Costos y Eficiencia Operativa: Implementar medidas de control de costos y mejorar la eficiencia operativa para enfrentar la alta competencia y las limitaciones financieras.

3. Fortalecimiento de la Gestión Financiera: Mejorar la gestión financiera interna y explorar alternativas de financiamiento más accesibles para pequeñas empresas.

#### **6.4.5 Implicaciones SWOT para la empresa INGESOS S.A.S.**

El análisis SWOT de INGESOS S.A.S. revela que la empresa posee fortalezas significativas, como su capacidad técnica excepcional en áreas como la gestión ambiental, el saneamiento de agua y la restauración ecológica. Además, su compromiso con la sostenibilidad y la innovación tecnológica son pilares fundamentales que le permiten mantenerse competitiva en el mercado. Sin embargo, enfrenta debilidades como su dependencia de las regulaciones ambientales y la vulnerabilidad relacionada con la infraestructura de transporte, lo cual puede afectar la eficiencia y puntualidad en la ejecución de proyectos.

Las oportunidades para INGESOS S.A.S. son prometedoras, dado el incremento en la demanda de servicios ambientales y la posibilidad de formar alianzas estratégicas con universidades, proveedores de tecnología y otras empresas del sector. Estas alianzas pueden facilitar el acceso a recursos y conocimientos especializados, potenciando el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Por otro lado, las amenazas incluyen una competencia intensa en el sector de gestión ambiental y posibles cambios regulatorios que podrían requerir adaptaciones rápidas y costosas. Los cambios en la legislación ambiental pueden afectar significativamente a la empresa, ya que podrían implicar la necesidad de actualizar tecnologías, procesos y procedimientos para cumplir con las nuevas normativas, incrementando así los costos operativos y administrativos.

En conclusión, INGESOS S.A.S. debe capitalizar sus fortalezas y oportunidades, mientras aborda proactivamente sus debilidades y amenazas para formular estrategias efectivas que aseguren su desarrollo y éxito a largo plazo.

## **6.5. ANÁLISIS DE CAPACIDADES INTERNAS PARA INGESOS S.A.S.**

Basado en la teoría de recursos de Edith Penrose de 1959, el análisis de capacidades internas se centra en evaluar los recursos y competencias que posee una organización para determinar su capacidad competitiva. Este análisis ayuda a la empresa a identificar sus fortalezas y debilidades, y proporciona una visión clara de cómo se pueden utilizar los recursos existentes y dónde se necesitan mejoras. Este análisis tendrá en cuenta varias áreas importantes para INGESOS SA, como los recursos humanos, los recursos tecnológicos, los procesos y sistemas, los recursos financieros y la cultura organizacional. El objetivo es obtener una comprensión completa de las capacidades internas de la empresa para desarrollar planes que fomenten el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

### **6.5.1 Análisis de CAPACIDADES INTERNAS de INGESOS S.A.S.**

El análisis de capacidades internas de INGESOS S.A.S. permite identificar aquellas fortalezas que la empresa puede aprovechar estratégicamente, así como las debilidades que deben ser abordadas para garantizar su sostenibilidad y competitividad. Este análisis se aborda a través de seis áreas clave: recursos humanos, infraestructura y tecnología, finanzas, procesos y gestión, marketing y relaciones con clientes, e innovación.

#### ***6.5.1.1. Recursos Humanos***

Una de las principales fortalezas de INGESOS radica en el conocimiento técnico de su equipo. El personal cuenta con experiencia y formación especializada en gestión ambiental, lo cual es fundamental para garantizar la calidad de los servicios prestados. Además, se destaca un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores, quienes se identifican con la misión de la empresa y sus valores de sostenibilidad. Sin embargo, también se reconocen debilidades importantes. La empresa opera con una plantilla reducida, lo que limita su capacidad para asumir múltiples proyectos de forma simultánea. Adicionalmente, se identifican vacíos en la formación continua del personal, lo que podría afectar la actualización de competencias técnicas y profesionales en un sector que evoluciona constantemente.

#### ***6.5.1.2. Infraestructura y Tecnología***

En cuanto a infraestructura y tecnología, INGESOS cuenta con herramientas básicas que le permiten realizar actividades esenciales de monitoreo y gestión ambiental. No obstante, se evidencian limitaciones en el acceso a infraestructura avanzada y tecnología de última generación, lo que puede afectar tanto la eficiencia operativa como la capacidad para competir con empresas más tecnificadas. La falta de recursos tecnológicos también restringe la posibilidad de desarrollar servicios más innovadores o de implementar metodologías modernas en los procesos técnicos.

### ***6.5.1.3. Finanzas***

Desde la perspectiva financiera, la empresa ha mostrado fortalezas en el control de sus costos operativos, lo que le permite mantener cierta estabilidad a pesar de contar con ingresos limitados. Sin embargo, esta misma condición representa una debilidad estructural: el número reducido de clientes genera ingresos insuficientes para realizar inversiones importantes, tanto en infraestructura como en talento humano. Además, la dependencia de pocos clientes representa un riesgo considerable, ya que la pérdida de uno solo de ellos podría afectar significativamente el flujo financiero de la organización.

### ***6.5.1.4. Procesos y Gestión***

En términos de procesos, una ventaja competitiva de INGESOS es su capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y a las necesidades específicas de los clientes, una característica propia de organizaciones pequeñas. No obstante, este mismo dinamismo no siempre se acompaña de una estructura sólida: se identifican falencias en la documentación de procesos, lo que puede generar ineficiencias, pérdida de conocimiento y dificultades para replicar buenas prácticas. Además, la existencia de una estructura organizativa informal dificulta la asignación clara de responsabilidades y puede entorpecer la toma de decisiones de forma ágil y efectiva.

### ***6.5.1.5. Marketing y Relaciones con Clientes***

En relación con el marketing y la gestión de clientes, una fortaleza relevante es la capacidad de INGESOS para brindar un trato cercano y personalizado, lo que puede traducirse en altos niveles de satisfacción y lealtad. Sin embargo, esta ventaja se ve limitada por la baja visibilidad

de la marca en el mercado y por la ausencia de una estrategia de marketing estructurada, lo cual restringe la captación de nuevos clientes y limita el posicionamiento de la empresa en segmentos estratégicos del sector ambiental.

### 6.5.1.6. Innovación

Finalmente, en el componente de innovación, INGESOS ha demostrado un claro enfoque en sostenibilidad, lo cual se refleja en sus servicios y en su misión institucional. Este compromiso representa una fortaleza frente a las tendencias del mercado. No obstante, la capacidad de desarrollar procesos de investigación y desarrollo (I+D) se ve restringida por la falta de recursos financieros y tecnológicos, lo que limita la creación de nuevas soluciones y la posibilidad de mantenerse a la vanguardia en su sector.

**Tabla 3**  
*Tabla de Capacidades Internas de la empresa INGESOS S.A.S.*

AREA CLAVE	CRITERIO	PUNTUACION (1-5)	Fortaleza/Debilidad	Evaluación	Impacto	Resultado
Recursos Humanos	Conocimiento técnico	5	Fortaleza	5	4	20
	Compromiso	4	Fortaleza	4	3	12
	Planta de Personal	2	Debilidad	2	4	8
Infraestructura y Tecnología	Capacitación	2	Debilidad	2	4	8
	Infraestructura Innovación Tecnológica	3	Debilidad	3	3	9
		2	Debilidad	2	4	8
Finanzas	Control de Costos	5	Fortaleza	5	5	25
	Control de Ingresos	5	Fortaleza	5	5	25
	Volumen de Clientes	2	Debilidad	2	4	8
Procesos y Gestión	Acceso a Financiamiento Estructura Organizativa	2	Debilidad	2	3	6
	Documentación de procesos	3	Debilidad	3	4	12
		1	Debilidad	1	3	3
Marketing y Relaciones con Clientes	Adaptabilidad Relaciones personalizadas	3	Debilidad	3	3	9
	Visibilidad de marca	5	Fortaleza	5	4	20
	Estrategias de Marketing	2	Debilidad	2	3	6
		1	Debilidad	1	3	3

AREA CLAVE	CRITERIO	PUNTUACION (1-5)	Fortaleza/Debilidad	Evaluación	Impacto	Resultado
Innovación	Sostenibilidad	2	Debilidad	2	3	6
	Recursos I+D	2	Debilidad	2	4	8

**Nota.** Esta tabla sintetiza las implicaciones estratégicas detectadas para INGESOS S.A.S. a partir del análisis PESTEL, agrupando factores externos claves que deben ser considerados en la formulación de su estrategia organizacional.

**Fuente:** Construcción propia basada en el análisis contextual de **INGESOS S.A.S.** (2025).

#### ESCALA DEL IMPACTO

1 - Muy Bajo Impacto

2 - Bajo Impacto

3 - Moderado Impacto

4 - Alto Impacto

5 - Muy Alto Impacto

El cuadro de calificación de las capacidades internas proporciona una visión integral de las fortalezas y áreas de mejora dentro de INGESOS S.A.S. se pueden identificar las siguientes observaciones clave:

**Recursos Humanos:** INGESOS S.A.S. se destaca por el alto nivel de conocimiento técnico y compromiso de su personal, lo que es una gran fortaleza. Sin embargo, se identificaron debilidades en la estructura del personal y en los programas de capacitación. Para mejorar, se recomienda implementar programas de formación continua y fortalecer la estructura del personal mediante la contratación estratégica.

**Infraestructura y Tecnología:** La infraestructura y la capacidad de innovación tecnológica son áreas con margen significativo de mejora. Actualmente, la empresa enfrenta desafíos en la modernización de su infraestructura y en la adopción de nuevas tecnologías. Se sugiere buscar subvenciones y establecer alianzas estratégicas para acceder a tecnologías avanzadas y mejorar la infraestructura existente.

**Finanzas:** INGESOS S.A.S. muestra una excelente capacidad en el control de costos e ingresos, lo que asegura una sólida estabilidad financiera. No obstante, el volumen de clientes

y el acceso a financiamiento son áreas que necesitan atención. Diversificar la base de clientes y explorar nuevas líneas de negocio son estrategias recomendadas para aumentar la estabilidad financiera y aprovechar nuevas oportunidades.

**Procesos y Gestión:** La estructura organizativa y la adaptabilidad de los procesos presentan oportunidades de mejora, mientras que la falta de documentación clara de los procesos es una debilidad crítica. Desarrollar y documentar procesos claros y eficientes, así como implementar sistemas de gestión de calidad, puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y la coherencia en las operaciones.

**Marketing y Relaciones con Clientes:** Las relaciones personalizadas con los clientes son una gran fortaleza para INGESOS S.A.S., fomentando la lealtad del cliente. Sin embargo, la visibilidad de la marca y las estrategias de marketing actuales son deficientes. Se recomienda desarrollar una estrategia de marketing digital robusta y participar en eventos del sector para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes.

**Innovación:** La sostenibilidad y los recursos destinados a investigación y desarrollo (I+D) son áreas que necesitan fortalecerse. La empresa debe priorizar la sostenibilidad y aumentar la inversión en I+D para fomentar la innovación y mantenerse competitiva en el mercado. Fomentar una cultura de innovación dentro de la empresa también es esencial para impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías y soluciones innovadoras.

El cuadro de calificación de las capacidades internas proporciona una visión clara de las fortalezas y áreas de mejora dentro de INGESOS S.A.S. Esta herramienta es útil para priorizar acciones estratégicas y dirigir recursos hacia áreas que requieran fortalecimiento. Las áreas de Recursos Humanos y Finanzas son particularmente fuertes, lo que proporciona una base sólida para el crecimiento. Sin embargo, hay oportunidades significativas para mejorar en Infraestructura y Tecnología, Procesos y Gestión, Marketing y Relaciones con Clientes, e

Innovación. Al abordar estas áreas de mejora, INGESOS S.A.S. puede fortalecer su posición en el mercado y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo.

## **6.5.2 Implicaciones de mejora de las Capacidades Internas de INGESOS S.A.S.**

El análisis de capacidades internas realizado en el apartado anterior permite identificar con claridad los aspectos que INGESOS S.A.S. debe fortalecer para garantizar una operación más eficiente, sostenible y competitiva. Esta sección presenta las principales implicaciones estratégicas de mejora organizacional, desglosadas por cada dimensión clave: recursos humanos, tecnología, finanzas, procesos y marketing. Las acciones sugeridas no solo responden a las debilidades diagnosticadas, sino que también buscan potenciar las fortalezas existentes para alinear a la empresa con su visión estratégica.

### ***6.5.2.1. Fortalecimiento de Recursos Humanos***

INGESOS debe priorizar la implementación de programas de formación continua y desarrollo profesional para su equipo de trabajo, con el fin de mantener actualizadas las competencias técnicas y estratégicas necesarias en el sector ambiental. Además, resulta clave explorar oportunidades de colaboración con universidades para establecer convenios de prácticas profesionales, semilleros de investigación o pasantías, lo que permitirá atraer talento joven, fortalecer capacidades internas y construir una base de conocimiento a largo plazo.

### ***6.5.2.2. Mejora de Infraestructura y Tecnología***

Uno de los retos más evidentes identificados es la limitada infraestructura tecnológica. Por ello, la empresa debería buscar mecanismos de financiación o subvenciones específicas

para la adquisición de equipos modernos y herramientas digitales que optimicen los procesos técnicos. Asimismo, se propone establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones del sector para compartir recursos tecnológicos y generar sinergias que fortalezcan la capacidad operativa sin asumir altos costos individuales.

#### ***6.5.2.3. Optimización Financiera***

Desde el componente financiero, es fundamental diversificar la base de clientes para reducir el riesgo asociado a la dependencia de pocos contratos. Esto puede lograrse a través de la exploración de nuevos segmentos de mercado y la creación de líneas de negocio que aprovechen el conocimiento técnico acumulado. Estas acciones permitirán aumentar los ingresos recurrentes, ampliar la cobertura geográfica o temática y fortalecer la sostenibilidad financiera de la organización.

#### ***6.5.2.4. Documentación y Gestión de Procesos***

El fortalecimiento institucional pasa por el desarrollo y documentación de procesos claros y replicables. INGESOS debe avanzar en la sistematización de sus procedimientos, lo cual mejorará la eficiencia operativa y facilitará la trazabilidad del conocimiento técnico. Una estrategia útil en este sentido sería la implementación de sistemas de gestión de calidad, como la norma ISO 14001, que permita estandarizar los procesos, mejorar la gestión ambiental y aumentar la credibilidad institucional frente a clientes y entes de control.

#### ***6.5.2.5. Estrategia de Marketing***

Finalmente, la empresa necesita consolidar una estrategia de marketing digital que potencie su visibilidad en el sector. Esto incluye el desarrollo de contenidos especializados, el posicionamiento en buscadores y redes sociales, y el uso de herramientas digitales para atraer nuevos clientes. Además, la participación en ferias, ruedas de negocio y eventos especializados debe convertirse en una acción sistemática que contribuya al fortalecimiento de la marca, la generación de alianzas y la apertura de nuevas oportunidades comerciales.

### **6.5.3 Implicaciones Generales Para La Empresa INGESOS S.A.S.**

Para fortalecer la competitividad y eficiencia de INGESOS S.A.S., se recomienda implementar acciones específicas basadas en las herramientas de análisis, enfocándose en la optimización de procesos en dos áreas clave: Gestión de Proyectos y Marketing y Ventas.

#### ***6.5.3.1. Gestión de Proyectos***

Es fundamental establecer y registrar procedimientos estándar para la gestión de proyectos, que incluyan guías para la asignación de recursos, manejo de tiempos, control de calidad y finalización de proyectos.

Además, es necesario utilizar un software de gestión de proyectos que facilite la planificación, seguimiento y control de todas las etapas, mejorando así la eficiencia y la comunicación entre equipos. Asimismo, es importante invertir en la formación continua del personal en técnicas modernas como metodologías ágiles y de mejora continua, para asegurarse de que estén al día con las mejores prácticas del sector.

### **6.5.3.2. Marketing y Ventas**

Es importante desarrollar y documentar estrategias de marketing digital que abarquen la gestión de contenidos, campañas publicitarias en línea y la optimización de SEO, lo que permitirá una ejecución consistente y efectiva de las campañas, mejorando la visibilidad y posicionamiento de la marca.

Además, es esencial optimizar el proceso de gestión de leads, documentando un procedimiento estructurado que abarque desde la captación inicial hasta la conversión en clientes, incluyendo la calificación de leads, seguimiento personalizado y el uso de un sistema CRM para registrar detalladamente las interacciones y preferencias de los clientes. Por último, se debe establecer un protocolo claro para la comunicación con los clientes, desde el primer contacto hasta el servicio post-venta, para asegurar una experiencia consistente y satisfactoria que fomente la lealtad y el boca a boca positivo.

El diagnóstico estratégico realizado para INGESOS S.A.S. evidencia que, si bien la empresa cuenta con una estructura organizacional funcional y experiencia técnica consolidada en consultoría, interventoría y desarrollo del proyecto gestión ambiental, presenta debilidades críticas en la **estandarización de procesos internos, visibilidad comercial y capacidad de innovación**. La ausencia de procedimientos documentados, especialmente en áreas estratégicas como Marketing y Visibilidad Comercial e Investigación y Desarrollo (I+D), limita su posicionamiento competitivo y su proyección a largo plazo. Asimismo, la baja integración entre los indicadores estratégicos y las operaciones cotidianas representa un obstáculo para el crecimiento sostenible. En consecuencia, la formulación del plan se enfocará en fortalecer estas áreas mediante la formulación de un Balanced Scorecard funcional, la incorporación de mecanismos de seguimiento transversales y la documentación prioritaria de los procesos de

\*Marketing y Visibilidad Comercial, Investigación y Desarrollo, y Gestión de la Información Estratégica\*, como pilares para asegurar coherencia entre la estrategia institucional y la operación técnica de la organización

## **7 CAPÍTULO 2 - DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA INGESOS S.A.S.**

El presente capítulo articula el diseño del Plan Estratégico para INGESOS S.A.S., abordando sus desafíos específicos como consultora ambiental y perfilando soluciones alineadas con su misión técnica y proyección sectorial. El plan busca mejorar los procesos internos, fortalecer la estructura organizacional y promover un crecimiento sostenible. Se iniciará con un análisis exhaustivo de la situación actual, evaluando factores internos y externos que afectan el desempeño de la empresa, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Este plan estratégico recoge y prioriza las acciones urgentes e importantes identificadas a partir del diagnóstico organizacional de INGESOS S.A.S. Las estrategias formuladas responden a necesidades críticas como la estandarización de procesos internos, la mejora en la visibilidad comercial, la consolidación de una cultura de innovación, y el fortalecimiento del control estratégico mediante la formulación de un Balanced Scorecard. De esta forma, el plan no solo estructura una hoja de ruta coherente con la misión y visión de la organización, sino que también constituye un dispositivo de implementación estratégica que impulsa la consolidación institucional y el posicionamiento competitivo sostenible de la organización en el mediano y largo plazo.

El plan incluirá un marco de implementación en fases, comenzando con nuevas herramientas de gestión y capacitación, y una posterior integración de tecnologías emergentes. La gestión de riesgos será una constante, con planes de contingencia para enfrentar desafíos. Finalmente, se establecerá un sistema de evaluación y control para monitorear el progreso y

asegurar la alineación con los objetivos estratégicos, utilizando indicadores clave de rendimiento.

Este capítulo proporciona una hoja de ruta para INGESOS S.A.S., con un enfoque claro en la mejora de su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. A través de una planificación estratégica y en su ejecución, la empresa buscará consolidar su posición como líder en el mercado de soluciones ambientales y de ingeniería.

### 7.1.PLAN ESTRATÉGICO PARA INGESOS S.A.S.

En este apartado se presenta el Plan Estratégico diseñado para INGESOS S.A.S., como respuesta directa a las necesidades y prioridades detectadas en el diagnóstico. Su propósito es guiar el rumbo de la empresa hacia una gestión más eficiente, innovadora y sostenible, con acciones concretas que permitan fortalecer su estructura y posicionamiento en el sector ambiental.

#### ¿Quiénes somos?:

**Nosotros**

¿Quiénes somos?

Somos una empresa de ingeniería legalmente constituida; que brinda soluciones de ingeniería, tecnología e innovación para combatir el cambio climático y sus efectos (ODS-13). Trabajamos en el campo de la consultoría, construcción e interventoría en labores especializadas de la Ingeniería Ambiental, Sanitaria, Forestal y Civil.

**Ingesos**  
Ingeniería y Gestión  
para el Desarrollo Sostenible.



## ¿Qué hacemos?:

# Nosotros

¿Qué hacemos?

Trabajamos en el diseño, implementación y seguimiento de proyectos de consultoría, construcción e interventoría; entre ellos; estudios ambientales, gestión de la biodiversidad, educación y formación ambiental, tramites de licencias y permisos ambientales, sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo; así como, proyectos de saneamiento ambiental acueductos, alcantarillados y sistemas de tratamiento de agua potable y residual. En el campo de la innovación, desarrollamos herramientas informáticas colaborativas para la implementación de sistemas de gestión ambiental.



## Visión:

# INGESOS S.A.S.

Ingeniería y Gestión para el Desarrollo Sostenible



**VISIÓN**

Ser un referente de innovación en desarrollo de proyectos con enfoque de sostenibilidad, consolidando el crecimiento rentable y sostenible de la compañía.







**Misión:**

**INGESOS S.A.S.**  
Ingeniería y Gestión para el Desarrollo Sostenible

**MISIÓN**

Mantener y mejorar continuamente nuestros servicios de consultoría, construcción e interventoría en labores especializadas de la Ingeniería Ambiental, Sanitaria, Forestal y Civil, promoviendo el desarrollo sostenible.

**Ingesos**  
Ingeniería y Gestión para el Desarrollo Sostenible.

**Valores:**

# Nuestros valores

Nuestra visión se sustenta en los siguientes valores:

01. Mejoramiento continuo
02. Satisfacción del cliente
03. Innovación productiva
04. Transparencia y confianza

INGESOS S.A.S.

### 7.1.1 Análisis de Situación

El análisis de situación que se presenta a continuación permite establecer con claridad el punto de partida estratégico de INGESOS S.A.S. A través del análisis interno y externo se identifican los elementos claves que guiarán la toma de decisiones, facilitando la formulación de objetivos realistas y tácticas alineadas con la realidad de la organización.

#### 7.1.1.1. Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades):

**Figura 13**  
Análisis interno y externo INGESOS SAS

<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Conocimiento técnico especializado Compromiso con la sostenibilidad Capacidad de adaptación</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Crecimiento del mercado de sostenibilidad Alianzas estratégicas Innovación tecnológica</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitación de personal</li> <li>• Falta de procesos documentados</li> <li>• Dependencia de pocos clientes</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia en el sector</li> <li>• Cambios regulatorios</li> <li>• Limitaciones de financiamiento</li> </ul>

**Nota.** La figura representa la integración del análisis interno (capacidades, fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de INGESOS S.A.S., como base para la formulación estratégica.

**Fuente:** Construcción propia a partir del análisis estratégico de INGESOS S.A.S. (2025).

INGESOS S.A.S. tiene un alto potencial en el sector de la sostenibilidad gracias a su conocimiento técnico, compromiso ambiental y capacidad de adaptación. Sin embargo, enfrenta desafíos como la limitada estructura organizativa, la dependencia de pocos clientes y

una fuerte competencia. Para garantizar su crecimiento, debe capitalizar las oportunidades del mercado ambiental, fortalecer sus procesos internos, diversificar su cartera de clientes y adoptar tecnologías innovadoras. Diferenciarse a través de la calidad, anticiparse a cambios regulatorios y optimizar costos serán claves para su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

#### ***7.1.1.2. Objetivos Estratégicos***

**Mejorar los procesos internos de gestión y operación de la empresa:** Se busca establecer un marco estructurado para documentar, revisar y optimizar los procesos clave de INGESOS S.A.S., tomando como referencia estándares de calidad como la norma ISO 9001:2015.

**Fortalecer la gestión institucional y el desarrollo del talento humano:** Este objetivo orienta la formulación de mecanismos que permitan mejorar las capacidades organizacionales, fomentar el aprendizaje continuo y facilitar la toma de decisiones interna.

**Promover la innovación y la incorporación de herramientas tecnológicas:** Se plantea sentar las bases para que la empresa identifique, formule y documente procesos de I+D, y que avance hacia una cultura orientada a la mejora y la eficiencia con apoyo tecnológico.

**Contribuir al crecimiento sostenible y a la consolidación de la presencia institucional:** Este objetivo busca fortalecer las acciones de posicionamiento estratégico, ampliar la visibilidad de la empresa y orientar la diversificación de servicios con base en sus capacidades actuales.

### **7.1.2 Estrategias y Tácticas**

*Tabla 4*  
*Estrategias y tácticas*

Estrategia	Tácticas Asociadas
------------	--------------------

Mejorar los procesos internos	- Formular el mapa de procesos basado en ISO 9001:2015. - Identificar puntos críticos en la gestión operativa para priorizar procesos a documentar.
Fortalecer la gestión institucional	- Diseñar un plan de formación y desarrollo para el personal. - Proponer una estructura de comunicación interna más clara y eficiente. - Establecer los lineamientos para la formulación de un proceso I+D con enfoque en sostenibilidad.
Impulsar la innovación y la tecnología	- Recomendar herramientas digitales colaborativas que puedan adoptarse en una fase posterior. - Formular una estrategia de marketing institucional con énfasis en visibilidad digital.
Contribuir al crecimiento sostenible	- Identificar oportunidades de alianzas estratégicas y nuevos nichos de mercado para próximos ciclos de desarrollo.

**Nota.** La tabla presenta la relación entre estrategias formuladas y sus respectivas tácticas de ejecución, definidas para alcanzar los objetivos estratégicos de INGESOS S.A.S. en el marco del plan 2024–2026.

**Fuente:** Construcción propia a partir de la formulación estratégica de INGESOS S.A.S. (2025).

### 7.1.3 Objetivos SMART para INGESOS S.A.S.

#### **Diseñar y estructurar un Balanced Scorecard funcional en un plazo máximo de 6 meses**

Diseñar y estructurar un Balanced Scorecard (BSC) funcional para INGESOS S.A.S. en un plazo máximo de 6 meses, cuya aplicación esté proyectada para un periodo de tres años (2024–2026), y que incluya mecanismos de seguimiento trimestral.

Este objetivo tiene como propósito formular un Cuadro de Mando Integral adaptado a las necesidades de INGESOS S.A.S., que contenga sus perspectivas estratégicas, objetivos específicos, indicadores clave, metas cuantificables, responsables por cada eje y una propuesta de control trimestral. Es específico porque define un producto concreto; medible mediante la entrega de la matriz del BSC diligenciada y validada; alcanzable dentro del periodo de formulación del plan estratégico; relevante para la gestión institucional; y temporalmente limitado a un plazo de seis meses para su formulación, con proyección estratégica para tres años y revisión cada trimestre.

#### **Formular un sistema de seguimiento estratégico transversal con responsables y herramientas definidas antes del cierre del plan**

Este objetivo tiene como propósito establecer un esquema de seguimiento alineado al Balanced Scorecard (BSC), incluyendo fichas técnicas por indicador, roles definidos por área funcional, formatos de reporte estandarizados y una propuesta de control institucional liderada por un Coordinador de Seguimiento Estratégico. Es medible a través de la entrega del documento estructurado que contenga el sistema completo y validado. Se proyecta para su aplicación durante el periodo 2024–2026 y propone un control trimestral de los indicadores. Su cumplimiento será verificado mediante la existencia de las fichas de control, la asignación de responsables y la matriz de seguimiento.

**Diseñar y documentar el proceso de Marketing y Visibilidad Comercial en un plazo de hasta 8 meses, con un indicador de cumplimiento basado en la entrega del procedimiento completo, y con aplicación proyectada a partir del año siguiente.**

Este objetivo se refiere a la creación formal del procedimiento que organizará las actividades de posicionamiento, captación de clientes y visibilidad institucional. Su medición se da a través de la entrega de un procedimiento técnico que incluya: mapa del proceso, entradas y salidas, pasos secuenciales, responsables e indicadores. Aunque el plan no contempla su implementación, el proceso se proyecta para ser utilizado a partir de 2025 y puede ser monitoreado trimestralmente una vez en operación.

**Diseñar y documentar el proceso de Investigación y Desarrollo (I+D) antes del mes 12, medible mediante la entrega del documento estructurado, y proyectado para aplicación anual desde 2025 con seguimiento semestral.**

Este objetivo busca estructurar un proceso técnico que permita desarrollar soluciones innovadoras en sostenibilidad. El cumplimiento se verifica con la entrega del documento que

contenga: mapa del proceso, descripción metodológica, actividades, responsables y criterios de evaluación. Su proyección de uso es anual (2025–2027) y se recomienda control semestral, de acuerdo con la naturaleza del ciclo de innovación.

**Formular el proceso de Gestión de la Información Estratégica con enfoque en análisis de datos y apoyo a la toma de decisiones, en un plazo de 6 meses, medible por la existencia de un procedimiento con mecanismos de control trimestral y aplicabilidad proyectada para tres años.**

Este objetivo busca establecer el procedimiento para recopilar, organizar, analizar y utilizar datos estratégicos dentro de INGESOS S.A.S. Su cumplimiento se medirá mediante la entrega de un procedimiento documentado con entradas, salidas, actividades, responsables, y tres indicadores clave. El proceso está pensado para operar entre 2024 y 2026, con monitoreo trimestral de su eficacia una vez implementado.

#### **7.1.4 Plan de Implementación**

La implementación del Plan Estratégico para INGESOS S.A.S. se ha estructurado en fases progresivas que permitirán asegurar la apropiación institucional, el desarrollo de capacidades internas y la sostenibilidad de las acciones propuestas. Este proceso estará acompañado por un componente de gestión del cambio orientado a fortalecer la cultura de logro, cumplimiento y responsabilidad operativa en todos los niveles de la organización.

**Tabla 5**  
*Plan de Implementación del plan estratégico para INGESOS S.A.*

FASE	PERIODO	OBJETIVOS PRINCIPALES	ENTREGABLES
------	---------	-----------------------	-------------

<b>Fase 1 Fundamentos estratégicos institucionales</b>	Corto plazo (0 a 12 meses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar el Balanced Scorecard (BSC) institucional.</li> <li>• Estructurar el sistema de seguimiento estratégico transversal.</li> <li>• Asignar responsables, metas y recursos por dirección funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz BSC institucional con objetivos, indicadores, metas, responsables, plazos y presupuesto.</li> <li>• Mapa estratégico con relaciones causa-efecto por perspectiva.</li> <li>• Propuesta de gestión del seguimiento: Comité Estratégico, Coordinador de Seguimiento Estratégico, formatos y frecuencia de control.</li> <li>• Jornadas de capacitación y sensibilización interna sobre el nuevo sistema.</li> <li>• Procedimientos formales de: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Marketing y Visibilidad Comercial</li> <li>– Investigación y Desarrollo (I+D)</li> <li>– Gestión de Información Estratégica</li> </ul> </li> </ul>
<b>Fase 2 Formalización de procesos estratégicos</b>	Mediano plazo (12 a 24 meses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, documentar e implementar los procesos clave del plan estratégico.</li> <li>• Fortalecer la trazabilidad operativa y la gestión basada en indicadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de procesos general institucional.</li> <li>• Protocolos de evaluación y actualización de procesos.</li> <li>• Herramientas de monitoreo (checklists, dashboards y flujogramas operativos).</li> <li>• Evaluación de impacto del plan estratégico (indicadores vs. resultados).</li> <li>• Estrategia de continuidad y actualización del BSC.</li> </ul>
<b>Fase 3 Consolidación e Innovación Organizacional</b>	Largo plazo (24 a 36 meses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar una cultura organizacional orientada al logro y cumplimiento.</li> <li>• Fomentar la innovación continua en servicios, procesos y tecnología.</li> <li>• Asegurar la sostenibilidad del modelo estratégico implementado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de soluciones de innovación ambiental.</li> <li>• Evaluación de cultura organizacional mediante encuestas e indicadores internos.</li> <li>• Plan de fortalecimiento institucional con base en lecciones aprendidas.</li> </ul>

**Nota.** La tabla describe las acciones, responsables, cronograma e indicadores claves previstos para implementar el plan estratégico 2024–2026 de INGESOS S.A.S., facilitando el seguimiento y asegurando la ejecución efectiva de los objetivos definidos.

**Fuente:** Construcción propia a partir del plan estratégico formulado para INGESOS S.A.S. (2025).

### 7.1.5 Gestión de Riesgos

En el marco de este plan estratégico, la Gestión del Riesgo se abordará como un componente transversal de análisis que permite anticipar, identificar y caracterizar los factores que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de INGESOS S.A.S. Lo que se pretende es establecer un enfoque preventivo que sirva como base para que la empresa, en fases posteriores de implementación, cuente con lineamientos que le permitan mitigar amenazas operativas, financieras, reputacionales o de cumplimiento normativo. Para ello, en la tabla 3 se desarrolla una matriz de riesgos estratégicos

preliminar, alineada con los objetivos SMART definidos, en la que se prioricen los eventos críticos, se identifiquen sus posibles causas y se sugieran medidas generales de control o monitoreo. Esta gestión no busca reemplazar un sistema integral de riesgos, sino ofrecer un insumo que la organización podrá ampliar, validar y adoptar según su estructura interna y capacidad de implementación.

*Tabla 6*  
*Matriz de riesgo*

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA PROBABLE	CONSECUENCIA POTENCIAL	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	MEDIDAS DE CONTROL PROPUESTAS
Retrasos en la adopción del BSC por falta de apropiación interna	Falta de liderazgo o resistencia al cambio	Desarticulación entre la estrategia y la operación	Media	Alto	Alto	Asignar líderes internos por dirección y socializar beneficios del BSC
No implementación de los procesos documentados por falta de recursos	Limitaciones presupuestales o de personal	Pérdida de trazabilidad y eficiencia institucional	Alta	Alto	Alto	Planificar implementación por fases y evaluar capacidades internas
Desactualización del plan estratégico ante cambios normativos o del entorno	Cambios acelerados en el entorno político o regulatorio	Pérdida de vigencia del plan y dificultad de actualización	Media	Medio	Medio	Diseñar mecanismos de actualización periódica del plan
Baja utilización del sistema de seguimiento y monitoreo estratégico	Desconocimiento o baja cultura de gestión por indicadores	Dificultad para evaluar resultados y tomar decisiones informadas	Alta	Alto	Alto	Capacitar en gestión por indicadores y establecer rutinas de seguimiento
Dependencia excesiva de contratos públicos que limita la diversificación	Falta de estrategia comercial proactiva	Inestabilidad financiera a mediano plazo	Alta	Alto	Alto	Desarrollar un plan comercial orientado a la diversificación

**Nota.** La tabla presenta el sistema de evaluación y control propuesto para INGESOS S.A.S., basado en indicadores clave de rendimiento (KPI), revisión periódica de resultados y alineación con las perspectivas del Balanced Scorecard, para garantizar el seguimiento y mejora continua del plan estratégico.

**Fuente:** Construcción propia a partir de la metodología de gestión estratégica de INGESOS S.A.S. (2025).

### 7.1.6 Sistema de Evaluación y Control

Este apartado expone el sistema de seguimiento y control diseñado en el marco del plan estratégico de INGESOS S.A.S. Su finalidad es definir los lineamientos metodológicos necesarios para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos, asegurar su trazabilidad y facilitar la toma de decisiones fundamentadas en información verificable. Aunque la implementación de este sistema no se contempla dentro del alcance del presente proyecto, sí se propone su estructura general, los mecanismos y herramientas que permitirán a la organización ejercer un control estratégico eficaz, en coherencia con su visión institucional, tal como se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 7**  
*Sistema de Evaluación y Control*

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
<b>Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia operativa (costos y tiempos).</li> <li>• Satisfacción del cliente.</li> <li>• Innovación (número de nuevas soluciones desarrolladas).</li> </ul>
<b>Balanced Scorecard (BSC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento financiero (aumento de ingresos). Herramienta para alinear las actividades con la visión y estrategia de la organización. Las perspectivas a medir incluyen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiera</li> <li>• Clientes</li> <li>• Procesos internos</li> <li>• Aprendizaje y crecimiento</li> </ul> </li> </ul>
<b>Revisión Periódica</b>	Reuniones trimestrales para evaluar el desempeño organizacional y ajustar las estrategias según resultados obtenidos.

**Nota.** La tabla presenta los mecanismos definidos por INGESOS S.A.S. para evaluar el cumplimiento del plan estratégico, integrando indicadores clave de desempeño (KPI), herramientas de monitoreo y periodicidad de revisión bajo la metodología del Balanced Scorecard.

**Fuente:** Construcción propia a partir de la estrategia organizacional de INGESOS S.A.S. (2025).

### ***7.1.6.1. Anexos y Documentación de Apoyo***

Para soportar el sistema de evaluación y control, se deberá consolidar una serie de documentos y fuentes técnicas que respalden los indicadores y permitan su validación futura. Entre estos, se destacan los datos obtenidos en investigaciones de mercado, que sustentan decisiones comerciales y de posicionamiento; los documentos legales y normativos relevantes, que aseguran que las acciones propuestas están enmarcadas en el cumplimiento normativo; y la información técnica sobre herramientas y tecnologías empleadas o sugeridas, que fundamenta los procesos de innovación y digitalización. Esta documentación se convierte en un insumo clave para asegurar la trazabilidad y objetividad del sistema formulado.

## **8 CAPITULO 3: DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS**

El desarrollo de procedimientos en este plan estratégico tiene como propósito formalizar y estructurar operativamente los procesos clave identificados en el diagnóstico, con el fin de dotar a INGESOS S.A.S. de herramientas técnicas que fortalezcan la trazabilidad, eficiencia y alineación estratégica de su operación. Lo que se pretende con esta etapa es documentar de forma clara, estandarizada y replicable los procesos de Marketing y Visibilidad Comercial, Investigación y Desarrollo (I+D) y Gestión de la Información Estratégica, permitiendo que la empresa cuente con guías precisas sobre entradas, salidas, actividades, responsables e indicadores. Estos procedimientos no solo sirven como soporte técnico para la futura implementación del plan estratégico, sino que también consolidan una cultura organizacional basada en la mejora continua, el análisis de datos y la gestión por resultados

### **8.1. PROCEDIMIENTO DE MARKETING Y VISIBILIDAD COMERCIAL**

#### **8.1.1 Objetivo**

Establecer un procedimiento sistemático que permita aumentar la visibilidad de la marca, captar nuevos clientes, mejorar el posicionamiento de INGESOS S.A.S. en el sector ambiental y consolidar su identidad institucional a través de estrategias de comunicación integradas y acciones de marketing digital y presencial.

#### **8.1.2 Alcance**

Este procedimiento aplica a todas las acciones relacionadas con marketing institucional, posicionamiento digital, diseño de estrategias de comunicación, gestión de redes sociales, participación en eventos del sector, diseño de contenido, y seguimiento a indicadores de reputación y alcance.

### 8.1.3 Responsables

Dirección Comercial

Coordinador de Marketing

Equipo de Diseño y Contenidos

Dirección General (revisión estratégica)

### 8.1.4 Entradas y Salidas

**Tabla 8**

*Entradas y salidas proceso de Marketing y visibilidad comercial*

Entradas	Salidas
Estrategia de marketing institucional	Aumento de la visibilidad de marca
Información del mercado, clientes y competencia	Captación de nuevos clientes y aliados
Tendencias del sector ambiental	Fortalecimiento de posicionamiento digital
Presupuesto de marketing	Informes de métricas de desempeño (KPI) y retorno (ROI)
Estrategia comercial y de sostenibilidad	Contenido estructurado, campañas y presencia institucional

**Nota.** La tabla identifica los insumos (entradas) y los productos o resultados esperados (salidas) del proceso de marketing y visibilidad comercial, facilitando su comprensión operativa dentro del sistema de gestión estratégica de INGESOS S.A.S.

**Fuente:** Construcción propia a partir del procedimiento institucional de INGESOS S.A.S. (2025).

### 8.1.5 Actividades Paso a Paso

**Tabla 9**

*Paso a paso procedimiento de marketing y visibilidad comercial*

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Investigación de mercado y tendencias	Coordinador de Marketing / Analista	Analizar informes sectoriales, comportamiento del consumidor, nuevas tecnologías y normativas ambientales relevantes.
2	Análisis de la competencia	Coordinador de Marketing / Equipo Comercial	Evaluar competidores directos e indirectos: servicios, precios, presencia digital, y estrategias de fidelización.
3	Identificación de oportunidades de posicionamiento	Dirección Comercial / Coordinador	Detectar nichos no cubiertos, alianzas potenciales, y definir mensajes clave de marca.
4	Diseño del plan de marketing	Coordinador de Marketing	Elaborar plan con objetivos, cronograma, canales, presupuesto, públicos y acciones concretas.
5	Producción de contenidos y materiales	Equipo de Diseño y Contenidos	Diseñar y producir contenido gráfico, audiovisual, editorial y digital (RRSS, web, presentaciones, brochures).
6	Ejecución de campañas y gestión de medios	Coordinador de Marketing	Publicar contenido, activar campañas, coordinar con proveedores y difundir en canales definidos.

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
7	Participación en eventos y ferias del sector	Dirección Comercial / Coordinador	Planear, preparar e intervenir en espacios institucionales clave para fortalecer presencia de marca.
8	Monitoreo de indicadores de desempeño	Coordinador de Marketing / Dirección Comercial	Evaluar KPI mensuales: alcance, conversión, tráfico web, leads, ROI y participación en eventos.
9	Mejora continua y retroalimentación	Dirección Comercial	Analizar resultados y ajustar estrategias, mensajes o formatos con base en lecciones aprendidas y análisis de impacto.

**Nota.** La tabla describe las actividades secuenciales del procedimiento de marketing y visibilidad comercial de INGESOS S.A.S., incluyendo responsables, acciones clave y finalidad estratégica de cada etapa.

**Fuente:** Construcción propia a partir del manual de procedimientos de INGESOS S.A.S. (2025)

### 8.1.6 Indicadores de Gestión

**Tabla 10**

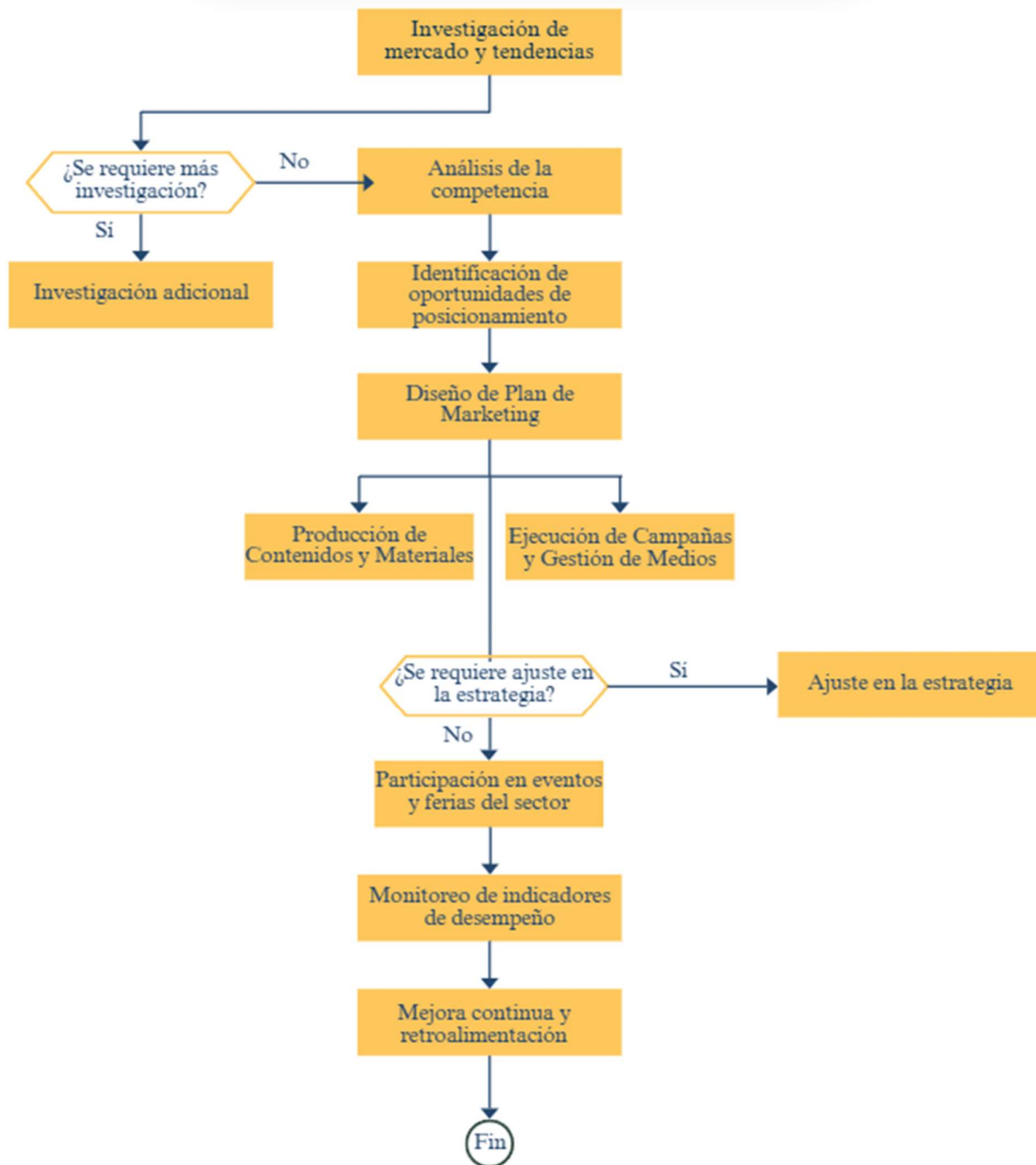
*Paso a paso indicadores de gestión*

INDICADOR	FÓRMULA / MÉTODO DE CÁLCULO	FRECUENCIA	META DE REFERENCIA
Alcance digital de marca	Total, de impresiones + visitas web / audiencia potencial	Mensual	Aumento del 20% anual
Tasa de conversión de leads a clientes	(Clientes nuevos / leads generados) x 100	Trimestral	≥ 15%
Retorno sobre inversión (ROI) en marketing	(Ingresos generados - inversión) / inversión x 100	Trimestral	≥ 200%
Participación en eventos clave del sector	Número de eventos o ferias ambientales con presencia institucional	Semestral	≥ 4 por año
Crecimiento de comunidad digital	Nuevos seguidores en redes sociales / mes	Mensual	+10% en 6 meses

**Nota.** La tabla detalla el procedimiento para definir, aplicar y monitorear indicadores de gestión en INGESOS S.A.S., con el fin de asegurar el control estratégico y la mejora continua de los procesos organizacionales.

**Fuente:** Construcción propia a partir del sistema de evaluación de INGESOS S.A.S. (2025).

**Figura 14**  
*Flujograma del procedimiento de marketing y visibilidad comercial*



**Nota.** La figura representa el flujo operativo del procedimiento de marketing y visibilidad comercial de INGESOS S.A.S., detallando las actividades, responsables y secuencia lógica de acciones requeridas para lograr una mayor proyección institucional.

**Fuente:** Construcción propia a partir del diseño de procesos de INGESOS S.A.S. (2025).

## 8.2.PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D)

### 8.2.1 Objetivo

Establecer un proceso estructurado que permita a INGESOS S.A.S. identificar, diseñar, probar y transferir soluciones innovadoras en gestión ambiental, con base en su experiencia técnica, su enfoque en sostenibilidad y las necesidades emergentes del mercado

### 8.2.2 Alcance

Este procedimiento aplica a todas las actividades relacionadas con la generación de metodologías, herramientas, procesos técnicos y soluciones innovadoras, desde su identificación hasta su validación y transferencia a los equipos operativos o al mercado

### 8.2.3 Responsables

Dirección Técnica

Coordinador de Innovación

Equipo de Desarrollo de Productos

### 8.2.4 Entradas y Salidas

**Tabla 11**

*Entradas y Salidas procedimiento de investigación y desarrollo (I+D)*

ENTRADAS	SALIDAS
Necesidades técnicas detectadas en proyectos	Soluciones innovadoras validadas
Nuevas tecnologías y tendencias ambientales	Informes de validación técnica
Experiencias de ejecución y retroalimentación operativa	Documentos técnicos y manuales de implementación

**Nota.** La tabla identifica los insumos necesarios (entradas) y los productos generados (salidas) en el procedimiento de investigación y desarrollo (I+D) de INGESOS S.A.S., orientado a fortalecer la capacidad de innovación y la mejora continua de sus servicios.

**Fuente:** Construcción propia a partir del modelo operativo de INGESOS S.A.S. (2025)

### 8.2.5 Actividades Paso a Paso

**Tabla 12**

*Paso a paso Procedimiento de Investigación y Desarrollo (I+D)*

NO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Identificación de necesidades y oportunidades de innovación	Dirección Técnica / Proyectos	Detectar necesidades técnicas en campo, vacíos metodológicos o problemáticas recurrentes en la ejecución de proyectos
2	Revisión documental y análisis técnico	Líder de I+D / Técnico designado	Investigar referencias normativas, académicas y casos de éxito nacionales e internacionales para sustentar la formulación.
3	Diseño de la propuesta innovadora	Líder de I+D / Dirección Técnica	Plantear la solución técnica o metodológica con objetivos, recursos, responsables, alcance y posibles impactos.
4	Planificación de la prueba piloto	Dirección Técnica / Equipo de Proyecto	Determinar el contexto de prueba, los criterios de evaluación y los indicadores de éxito.
5	Ejecución de la prueba piloto	Equipo I+D / Proyectos	Aplicar la solución en un entorno controlado o proyecto real, documentando resultados e imprevistos.
6	Evaluación de resultados y análisis de viabilidad	Dirección Técnica / I+D	Comparar resultados frente a condiciones anteriores, analizar impacto, costo-beneficio y posibilidad de escalamiento.
7	Ajuste y validación técnica final	Dirección Técnica / I+D	Incorporar mejoras, realizar revisión técnica y documentar la versión final de la solución.
8	Documentación y sistematización	Equipo I+D	Elaborar manuales, guías técnicas y fichas metodológicas para transferencia de conocimiento.
9	Transferencia a equipos operativos y monitoreo	Dirección Técnica / Coordinador de Seguimiento	Comunicar, socializar y hacer seguimiento a la adopción e implementación de la solución desarrollada.

**Nota.** La tabla describe las etapas secuenciales del procedimiento de investigación y desarrollo (I+D) implementado por INGESOS S.A.S., detallando responsables, actividades clave y objetivos asociados a cada fase del proceso.

**Fuente:** Construcción propia a partir del sistema de gestión de I+D de INGESOS S.A.S. (2025)

## 8.2.6 Indicadores de Gestión

**Tabla 13**

*Indicadores de Gestión Procedimiento de Investigación y Desarrollo (I+D)*

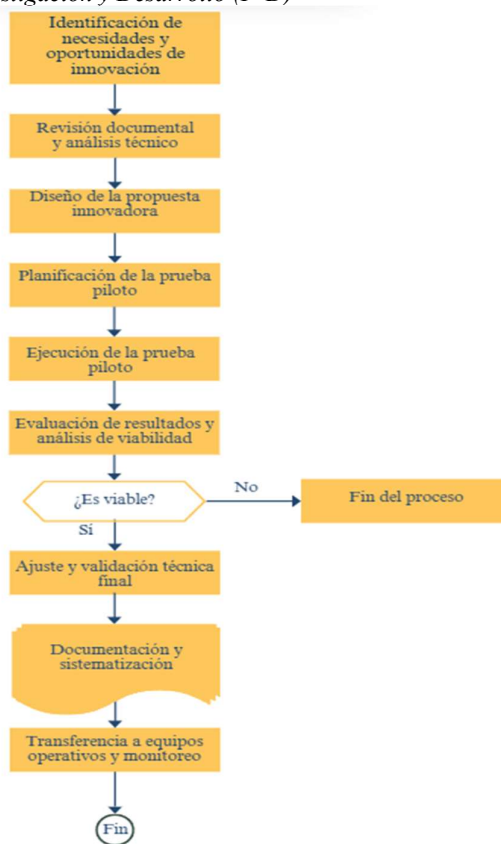
INDICADOR	FÓRMULA / MÉTODO DE CÁLCULO	FRECUENCIA
Nº de soluciones innovadoras desarrolladas	Conteo anual de iniciativas validadas y documentadas	Anual
Porcentaje de adopción de soluciones en campo	(Proyectos que aplican la innovación / Total proyectos) x 100	Semestral
Tiempo promedio de desarrollo por iniciativa	Días entre inicio del diseño y validación final de la propuesta	Trimestral

**Nota.** La tabla detalla los insumos requeridos (entradas) y los productos resultantes (salidas) del procedimiento de gestión de información estratégica, como parte del sistema de toma de decisiones y monitoreo institucional en INGESOS S.A.S.

**Fuente:** Construcción propia a partir de la estructura operativa de INGESOS S.A.S. (2025).

**Figura 15**

*Flujograma Procedimiento de Investigación y Desarrollo (I+D)*



**Nota.** La figura presenta la secuencia lógica del procedimiento de investigación y desarrollo (I+D) en INGESOS S.A.S., identificando las actividades, responsables y decisiones clave orientadas a promover la innovación y mejorar los procesos internos.

**Fuente:** Construcción propia a partir del diseño procedimental de INGESOS S.A.S. (2025).

## 8.3.PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

### 8.3.1 Objetivo

Establecer un procedimiento sistemático para la recopilación, consolidación, análisis y uso de la información estratégica dentro de INGESOS S.A.S., con el fin de apoyar la toma de decisiones, mejorar el seguimiento institucional y fortalecer la evaluación de desempeño.

### 8.3.2 Alcance

Este procedimiento aplica a toda la información generada por las diferentes direcciones funcionales que tenga impacto en el seguimiento de objetivos estratégicos, cumplimiento de indicadores, consolidación de informes, toma de decisiones directivas y retroalimentación para la mejora continua.

### 8.3.3 Responsables

Coordinador de Seguimiento Estratégico (propuesto)

Dirección Administrativa y Financiera

Dirección Técnica

Dirección Comercial

### 8.3.4 Entradas y Salidas

**Tabla 14**

*Entradas y salidas Procedimiento de gestión de información estratégica*

ENTRADAS	SALIDAS
Indicadores del Balanced Scorecard (BSC)	Informes consolidados de información estratégica
Reportes mensuales por dirección	Alertas de gestión y decisiones correctivas
Datos financieros, técnicos, operativos y comerciales	Dashboards e informes visuales de desempeño institucional

**Nota.** La tabla describe las etapas del procedimiento de gestión de información estratégica en INGESOS S.A.S., incluyendo las acciones secuenciales, responsables y resultados esperados, con el fin de optimizar la toma de decisiones organizacionales basadas en datos.

**Fuente:** Construcción propia a partir del procedimiento institucional de INGESOS S.A.S. (2025).

### 8.3.5 Actividades Paso a Paso

#### No. Actividad Responsable Descripción

**Tabla 15**

*Paso a paso procedimiento de gestión de información estratégica*

NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Recolección de información de todas las direcciones	Coordinador de Seguimiento / Direcciones funcionales	Recopilar los datos técnicos, financieros, comerciales y operativos de cada área.
2	Consolidación y organización de datos	Coordinador de Seguimiento	Clasificar, tabular y organizar la información en función de los indicadores estratégicos.
3	Análisis comparativo y evaluación de tendencias	Coordinador de Seguimiento / Dirección General	Aplicar herramientas básicas de análisis (gráficos, tasas de variación, comparación contra metas) para identificar avances, riesgos y oportunidades.
4	Elaboración de informes estratégicos	Coordinador de Seguimiento	Redactar reportes ejecutivos con conclusiones claras, visualización de datos y recomendaciones para decisiones.
5	Elaboración de informes estratégicos	Coordinador de Seguimiento	Redactar reportes ejecutivos con conclusiones claras, visualización de datos y recomendaciones para decisiones.
6	Archivo digital y control documental	Dirección Administrativa y Financiera	Almacenar informes en el sistema institucional con control de versiones y trazabilidad.

**Nota.** La tabla describe la secuencia de actividades, responsables y objetivos de cada etapa del procedimiento de gestión de información estratégica, como parte del fortalecimiento de la toma de decisiones basada en datos dentro de INGESOS S.A.S.

**Fuente:** Construcción propia a partir del manual operativo de INGESOS S.A.S. (2025).

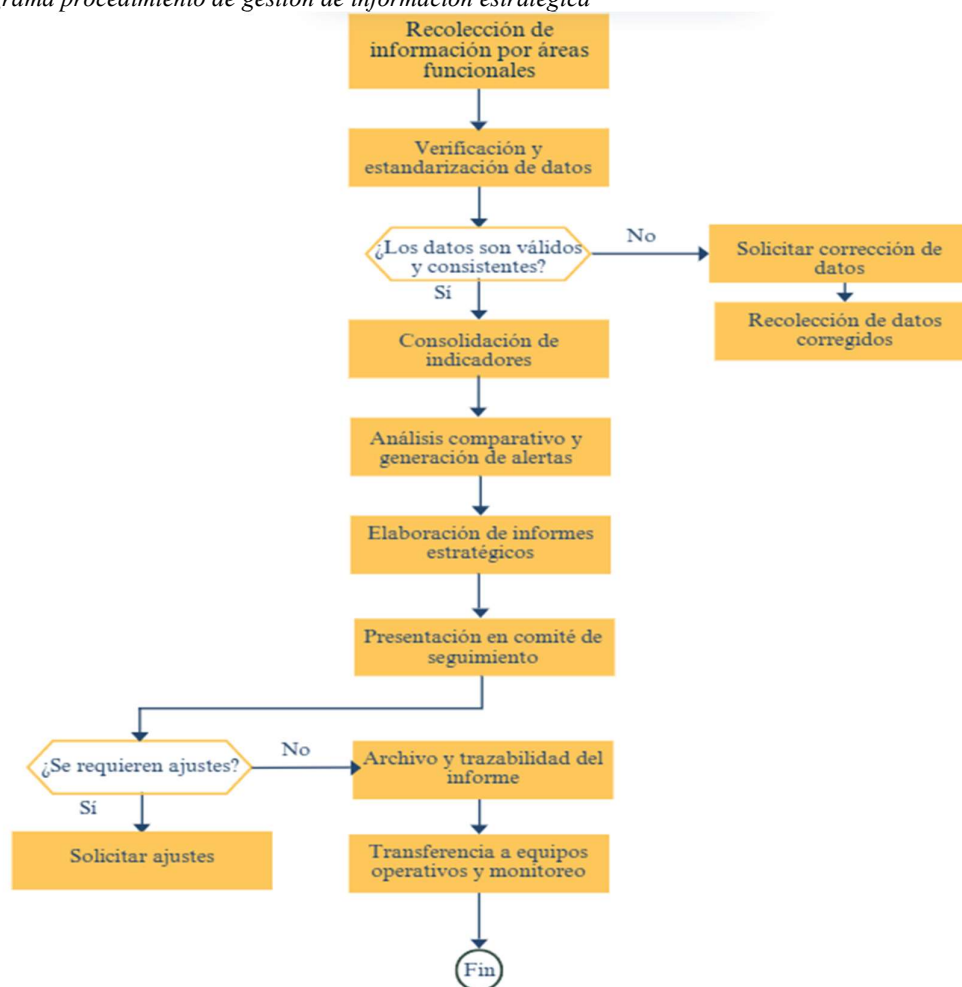
### 8.3.6 Indicadores de Gestión

**Tabla 16***Indicadores de Gestión procedimiento de gestión de información estratégica*

INDICADOR	FÓRMULA / MÉTODO DE CÁLCULO	FRECUENCIA
Frecuencia de emisión de informes estratégicos	Total informes generados por trimestre	Trimestral
Tiempo promedio de consolidación de información	Días entre cierre de mes y emisión del informe	Trimestral
Porcentaje de cumplimiento en entrega de datos	(Áreas que entregan datos a tiempo / Total de áreas) x 100	Trimestral

**Nota.** La tabla presenta los indicadores definidos para evaluar el desempeño del procedimiento de gestión de información estratégica, incluyendo sus descripciones, fórmulas, unidades de medida, frecuencia de evaluación y responsables.

**Fuente:** Construcción propia a partir del sistema de monitoreo institucional de INGESOS S.A.S. (2025).

**Figura 16***Flujo grama procedimiento de gestión de información estratégica*

**Nota.** La figura representa el flujo operativo del procedimiento de gestión de información estratégica en INGESOS S.A.S., incluyendo las actividades, decisiones clave, entradas y salidas que garantizan el tratamiento sistemático de la información para la toma de decisiones.

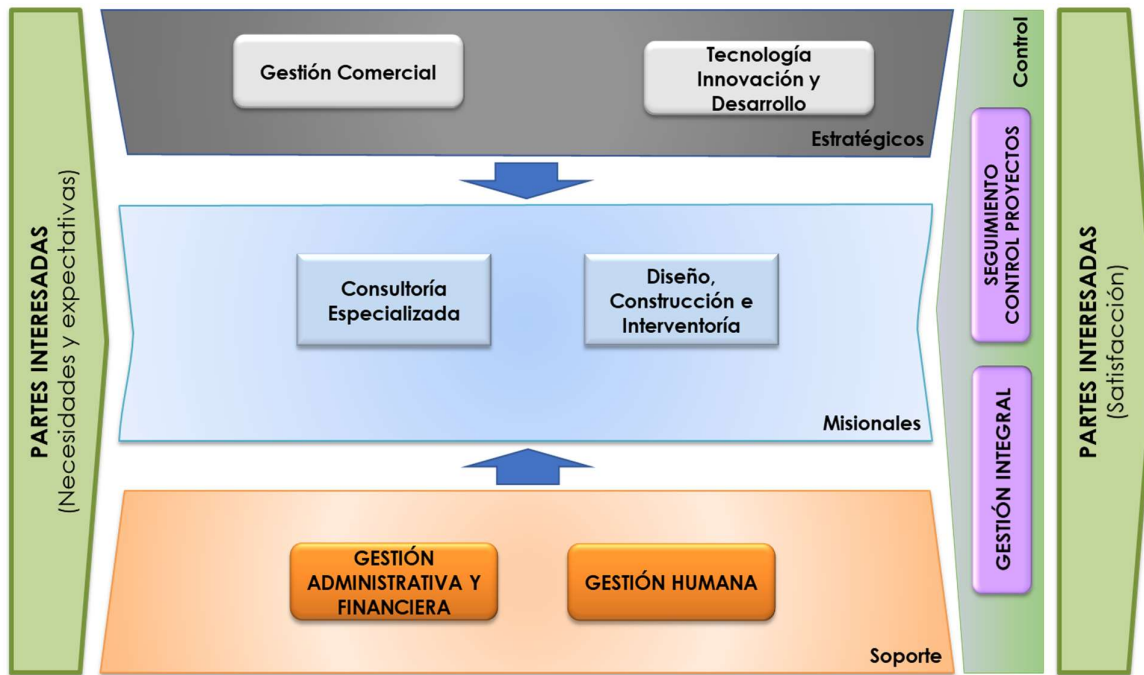
**Fuente:** Construcción propia a partir del diseño procedimental de INGESOS S.A.S. (2025).

#### **8.4.MAPA DE PROCESOS**

El mapa de procesos institucional propuesto para INGESOS S.A.S. tiene como finalidad organizar de forma clara y funcional los procesos que sustentan el modelo de gestión planteado en este plan estratégico. Lo que se pretende es brindar una herramienta visual que refleje cómo se articulan los procesos estratégicos (como la gestión del BSC y la innovación), los misionales (consultoría, interventoría y formación ambiental), y los de apoyo (finanzas, talento humano y marketing), con el propósito de facilitar su entendimiento, priorización y posterior implementación. Este mapa no solo sirve para representar la estructura organizacional desde una perspectiva por procesos, sino también para reforzar la alineación entre lo operativo y lo estratégico, apoyar la estandarización y permitir que futuras acciones de mejora o control interno se realicen sobre una base común y compartida. Es, en esencia, un insumo clave que da soporte a los demás entregables del proyecto y que servirá como punto de partida para fortalecer la cultura de gestión por procesos dentro de la organización.

**Figura 17**

*Mapa de procesos INGESOS SAS*



**Nota.** La figura muestra la estructura macro de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación que integran el sistema de gestión institucional de INGESOS S.A.S., permitiendo visualizar su interrelación y alineación con los objetivos estratégicos.

**Fuente:** Construcción propia a partir del modelo de procesos de INGESOS S.A.S. (2025).

## 9 CAPITULO 4: BALANCED SCORECARD (BSC) DE INGESOS

El Balanced Scorecard (BSC) de INGESOS S.A.S. proporciona una visión integral del desempeño organizacional, alineando los objetivos estratégicos con indicadores clave de gestión. Su propósito es convertirse en una herramienta activa y operativa que apoye la toma de decisiones en la gestión diaria de la empresa.

Aunque el presente proyecto se enfoca en la formulación del BSC, se establece una ruta concreta para su implementación por parte de INGESOS S.A.S. La puesta en marcha del Balanced Scorecard contempla los siguientes pasos:

**1. Socialización y capacitación interna:** La Dirección General liderará una jornada de formación dirigida a los responsables de las direcciones Técnica, Administrativa y Financiera, de Proyectos, de Gestión Ambiental y Comercial, en la que se explicarán los fundamentos del BSC, las perspectivas estratégicas y los indicadores que les competen.

### **2. Asignación de responsables por dirección:**

- Dirección Técnica: Indicadores de innovación, desarrollo de soluciones y mejora operativa.
- Dirección Administrativa y Financiera: Indicadores financieros, control de costos y rentabilidad.
- Dirección de Proyectos: Indicadores de eficiencia operativa, tiempo de ciclo de procesos y productividad.
- Dirección Comercial: Indicadores de captación de clientes, fidelización y participación en el mercado.
- Dirección de Gestión Ambiental: Indicadores asociados a cumplimiento técnico y sostenibilidad.

**Integración con procesos y planes operativos:** Los indicadores del BSC se incorporarán en los procedimientos de cada área y estarán alineados con los planes operativos anuales de cada dirección. Las metas serán monitoreadas a través de herramientas internas como tableros de control y formatos de seguimiento.

**Seguimiento y mejora continua:** Cada dirección deberá presentar trimestralmente sus resultados en un comité de seguimiento estratégico. Estas reuniones serán coordinadas por la Dirección General y permitirán evaluar el cumplimiento, definir acciones de mejora y ajustar las metas si es necesario.

**Actualización anual del BSC:** Al finalizar cada año, se realizará una evaluación integral de la vigencia de los indicadores, en función de los cambios estratégicos o contextuales. Esta revisión permitirá mantener el BSC como una herramienta dinámica.

**Responsable del control y consolidación:** Se designará un Coordinador de Seguimiento Estratégico, bajo la Dirección General pero con independencia operativa, cuya función será consolidar la información de las áreas, coordinar las reuniones trimestrales y asegurar el cumplimiento del ciclo de mejora del BSC.

A continuación, detallamos las perspectivas estratégicas, los indicadores clave de desempeño y los resultados actuales.

**Tabla 17***Detalle de las perspectivas estratégicas BSC*

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	ÁREA RESPONSABLE	PLAZO ESTIMADO	PRESUPUESTO APROX.	MECANISMO DE CONTROL
Financiera	Incrementar la rentabilidad	Margen de rentabilidad (%)	>=25%	Dir. Adm. y Financiera	Mediano (12-18 meses)	\$12.000.000	Informe financiero mensual
Financiera	Reducir costos operativos	Índice de reducción de costos (%)	Reducir en 10%	Dir. Adm. y Financiera	Corto (6-12 meses)	\$8.000.000	Reporte de costos trimestral
Financiera	Diversificar fuentes de ingresos	Nuevas fuentes de ingresos (%)	>=15% del total de ingresos	Dir. Comercial	Largo (18-24 meses)	\$10.000.000	Dashboard de ingresos diversificados
Cliente	Mejorar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente	>=85%	Dir. Comercial	Corto (6-12 meses)	\$5.000.000	Encuesta estructurada semestral
Cliente	Aumentar la fidelización de clientes	Tasa de retención de clientes (%)	>=80%	Dir. Comercial	Mediano (12-18 meses)	\$3.000.000	Análisis CRM anual
Cliente	Incrementar la presencia en el mercado	Participación en el mercado (%)	>=10% de crecimiento anual	Dir. Comercial	Largo (18-24 meses)	\$7.000.000	Estudio de mercado anual
Procesos Internos	Optimizar los procesos internos	Tiempo de ciclo de procesos (días)	Reducir en 20%	Dir. Proyectos	Corto (6-12 meses)	\$6.000.000	Registro de tiempos operativos
Procesos Internos	Mejorar la eficiencia operativa	Productividad por empleado	>=95% de cumplimiento de objetivos	Dir. Proyectos	Mediano (12-18 meses)	\$15.000.000	Panel de cumplimiento de metas
Procesos Internos	Implementar certificaciones de calidad	Cantidad de certificaciones obtenidas	Obtener ISO 14001 y afines	Dir. Técnica	Largo (18-24 meses)	\$5.000.000	Auditorías externas y checklist
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar la innovación	Nuevas soluciones implementadas	>=3 innovaciones anuales	Dir. Técnica	Corto (6-12 meses)	\$10.000.000	Comité de innovación trimestral
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar y desarrollar talento humano	Horas de formación por empleado	>=40 horas anuales por empleado	Dir. Gestión	Mediano (12-18 meses)	\$18.000.000	Reporte de capacitaciones semestral
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer la cultura organizacional	Encuestas de compromiso organizacional	>=80% satisfacción organizacional	Dir. Gestión	Mediano (12-18 meses)	\$4.000.000	Encuesta interna anual

*Fuente: Elaboración propia, 2025*

### **Diagnóstico de la estructura organizacional actual y ajustes requeridos**

Actualmente, INGESOS S.A.S. cuenta con una estructura funcional encabezada por la Dirección General, conformada por las siguientes áreas:

- Dirección Técnica
- Dirección Administrativa y Financiera
- Dirección de Proyectos
- Dirección de Gestión Ambiental
- Dirección Comercial

Esta estructura ha permitido atender los requerimientos operativos de los contratos y proyectos ejecutados por la organización. Sin embargo, el diagnóstico evidencia la necesidad de articular de forma más sistemática la estrategia corporativa con la gestión operativa.

#### **Ajuste propuesto:**

Para implementar el Balanced Scorecard de forma efectiva, se recomienda incorporar un nuevo rol funcional: el **Coordinador de Seguimiento Estratégico**, adscrito a la Dirección General. Este rol no implica una modificación jerárquica, sino un fortalecimiento transversal de la estructura mediante las siguientes funciones:

- Consolidar y analizar los reportes de desempeño de cada dirección en relación con los indicadores del BSC.
- Coordinar reuniones de seguimiento estratégico trimestral.
- Asesorar a cada dirección en el ajuste de sus metas operativas frente a los objetivos estratégicos.

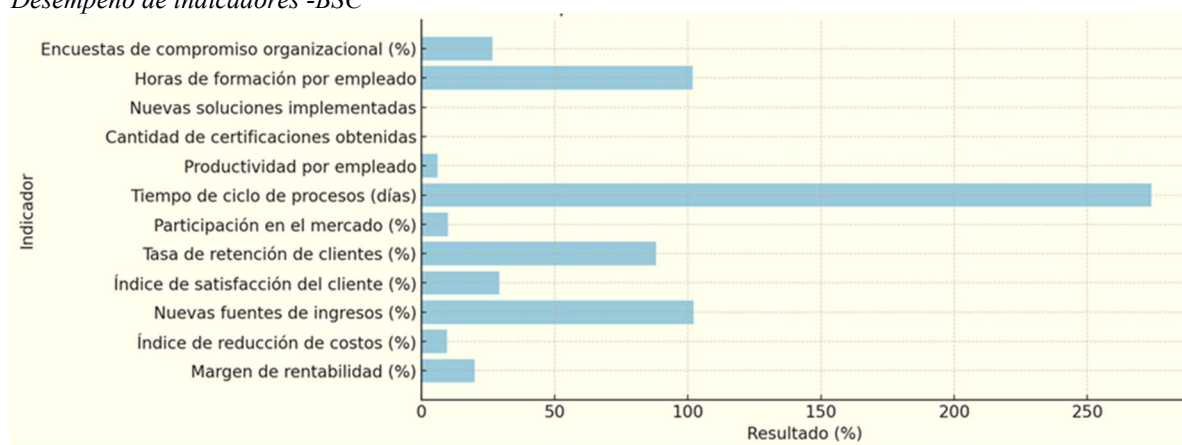
Este ajuste garantiza que la estructura organizacional actual sea suficiente para soportar el BSC, siempre y cuando se complemente con funciones de control y análisis estratégico

### 9.1.DESEMPEÑO DE INDICADORES

El desempeño de indicadores corresponde al análisis de avance frente a las metas definidas en el Balanced Scorecard (BSC) de INGESOS S.A.S. Esta herramienta permite evidenciar si los objetivos estratégicos establecidos están siendo cumplidos, en qué medida y con qué resultados. Su función principal es servir como mecanismo de retroalimentación para la toma de decisiones a nivel institucional, ya que facilita la identificación de áreas que requieren mejora, permite priorizar acciones correctivas y orientar recursos de manera más eficiente. Para INGESOS, este análisis cobra especial relevancia al tratarse de una organización técnica con múltiples procesos operativos que deben alinearse estratégicamente. El seguimiento al desempeño de indicadores será clave para asegurar la sostenibilidad de la estrategia en el tiempo y evaluar de forma objetiva el impacto de las acciones institucionales.

**Figura 18**

*Desempeño de indicadores -BSC*



**Nota.** La figura presenta el desempeño alcanzado por INGESOS S.A.S. en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), con base en los indicadores definidos en su sistema de gestión estratégica.

**Fuente:** Construcción propia a partir del sistema BSC de INGESOS S.A.S. (2025).

En relación con la ilustración anterior, se evidencian avances importantes y también brechas en la ejecución de los objetivos estratégicos de INGESOS S.A.S. El indicador con mayor cumplimiento corresponde al “Tiempo de ciclo de procesos (días)”, que supera el 250%, lo cual sugiere una mejora sustancial en eficiencia operativa. Asimismo, indicadores como “Horas de formación por empleado”, “Nuevas soluciones implementadas” y “Nuevas fuentes de ingresos” presentan resultados cercanos o superiores al 100%, reflejando avances en la gestión del talento, innovación y diversificación.

En contraste, se identifican niveles de desempeño bajos en indicadores como “Productividad por empleado”, “Participación en el mercado”, “Encuestas de compromiso organizacional” y “Cantidad de certificaciones obtenidas”, los cuales no superan el 25% de cumplimiento. Estos resultados indican la necesidad de fortalecer procesos relacionados con cultura organizacional, posicionamiento comercial y gestión de la calidad.

Este análisis permite establecer prioridades para la futura implementación del plan estratégico, orientando los esfuerzos institucionales hacia aquellos indicadores con bajo desempeño y reforzando aquellos en los que ya se ha logrado un avance significativo. Además, evidencia la utilidad del BSC como herramienta de seguimiento y mejora continua

## 10 PRESUPUESTO

A continuación, se presenta la estimación económica de la consultoría realizada para la formulación del plan estratégico de INGESOS S.A.S. para el periodo 2024–2026. Esta valoración contempla exclusivamente el diseño metodológico y conceptual del plan, sin incluir su implementación. Las actividades desarrolladas abarcan el diagnóstico organizacional, la aplicación de modelos de análisis estratégico, el diseño estructurado de procedimientos clave, la elaboración del Balanced Scorecard (BSC) y la consolidación del documento técnico bajo criterios académicos. La siguiente tabla resume los costos asociados a cada fase y entrega principal de la consultoría:

CONCEPTO	VALOR ESTIMADO (COP)
Recolección y análisis de información institucional	\$2.500.000
Diagnóstico estratégico (PESTEL, SWOT, 5 Fuerzas, Diamante de Porter, capacidades internas)	\$4.000.000
Diseño del Plan Estratégico 2024–2026	\$4.500.000
<b>Elaboración de procesos institucionales</b> (Marketing, I+D, Información estratégica)	<b>\$4.500.000</b>
Elaboración del Balanced Scorecard (BSC) y sistema de evaluación y control	\$3.000.000
Redacción técnica, revisión académica y entrega del documento final	\$5.500.000
<b>Total</b>	<b>\$24.000.000</b>

**Nota.** Este valor corresponde a la consultoría integral realizada para la estructuración del plan estratégico de INGESOS S.A.S., e incluye todas las fases técnicas, operativas y académicas del proceso.

**Fuente:** Construcción propia a partir del alcance y cronograma del proyecto de consultoría (2025).

## 11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

La implementación del Balanced Scorecard (BSC) en INGESOS S.A.S. permite articular métricas estratégicas con operaciones reales, transformando su modelo de gestión en un sistema integral orientado al desempeño efectivo, alineada estratégicamente y con capacidad para el monitoreo continuo del desempeño. Sin embargo, para que este plan estratégico tenga un impacto real en la dinámica de la empresa, es imperativo forjar las bases identitarias de una cultura organizacional sólida desde el primer contacto operativo, articulando valores compartidos con los procesos de integración del talento humano, promoviendo la apropiación del plan desde todos los niveles de la organización.

En este sentido, la participación activa de los responsables de cada área —comercial, técnica, administrativa, operativa y de sostenibilidad— se vuelve indispensable. No solo deben ejecutar las acciones previstas, sino convertirse en promotores de la cultura estratégica definida, generando coherencia entre el discurso institucional y las prácticas cotidianas. A su vez, se evidencia la necesidad de establecer un mecanismo de control independiente a la Gerencia General, que garantice objetividad en el seguimiento de los indicadores estratégicos. Esta labor puede ser desempeñada por un profesional especializado en auditoría interna o por una figura externa con autonomía, experiencia y rigor metodológico.

De forma simbólica, pero con un mensaje claro, se plantea la creación de un perfil con autoridad estratégica, una especie de "policía organizacional", que además de supervisar, tenga la capacidad de ejercer presión efectiva mediante la generación de alertas, la aplicación de sanciones internas en caso

de incumplimientos y el reporte directo a los órganos de dirección, contribuyendo así al fortalecimiento de una cultura de logro, responsabilidad y cumplimiento dentro de la organización

#### Recomendaciones

Se sugiere la puesta en marcha del plan estratégico institucional bajo un enfoque participativo que permita generar apropiación por parte del talento humano en todos los niveles. Para ello, es fundamental realizar jornadas de socialización del plan con todo el personal y abrir espacios periódicos de retroalimentación que promuevan la participación activa de los colaboradores.

Asimismo, , implantar desde el ingreso del talento humano, los cimientos estructurales de una cultura organizacional resiliente y alineada con la visión estratégica; una cultura que se propague como tejido operativo, cultivando sinergias, identidad institucional y compromiso sostenido en todos los niveles de la estructura empresarial. Esto implica incorporar los pilares estratégicos dentro de los programas de bienvenida a nuevos integrantes, así como establecer indicadores específicos de cultura organizacional que puedan ser medidos y vinculados a los resultados del plan estratégico.

En el marco del control estratégico, se propone designar un responsable específico para esta función. La figura de un Coordinador de Control Estratégico o un Auditor Interno, con funciones definidas de verificación del cumplimiento del Balanced Scorecard, puede ser clave. Esta persona debe operar de manera independiente del gerente general y contar con autonomía para emitir informes, alertas y recomendaciones directamente al Comité Directivo o a la Junta de Socios.

También se considera fundamental programar revisiones trimestrales del Balanced Scorecard, en las cuales se analicen los resultados obtenidos en los indicadores clave de desempeño. Estas sesiones deben permitir el ajuste de metas y acciones, en caso de que se identifiquen desviaciones o cambios relevantes en el entorno.

Por otra parte, es aconsejable implementar herramientas tecnológicas que faciliten el seguimiento de la estrategia. La adopción de un software de gestión estratégica, o la adaptación de plataformas ya existentes, puede mejorar sustancialmente la trazabilidad del plan. Es importante garantizar que todos los responsables de indicadores tengan acceso a los tableros de control y cuenten con la capacidad para interpretarlos correctamente.

Finalmente, se sugiere incorporar el enfoque de “presión saludable” en la ejecución del plan. Esto implica establecer consecuencias reales en caso de incumplimientos, que pueden ir desde llamados de atención formales hasta ajustes contractuales en el caso de cargos prestados por servicios. De igual forma, se deben promover mecanismos de reconocimiento simbólico o económico que refuercen el compromiso y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## 12 REFERENCIAS

Blanco Rivero, L. E. (1999). Productividad. Factor estratégico de la competitividad a nivel global. Escuela Colombiana de Ingeniería.

Bougrine, H. (2001). Competitividad y comercio exterior. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/32/1/RCE.pdf>

Brain, D. (1985). Productividad. La solución a los problemas de la empresa. McGraw Hill.

Carro Paz, R. y González Gómez, D. (2012). Productividad y competitividad. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02\\_productividad\\_competitividad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf)

Morales Sandoval, C. y Masis Arce, A. (2014). La medición de la productividad del valor agregado: una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica. Tec Empresarial, 8(2), 41-49.

Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. Recuperado de [https://drive.google.com/file/d/1Ob5qr2xOsvaG4SIKIrNCs\\_awIXRFDm9T/view](https://drive.google.com/file/d/1Ob5qr2xOsvaG4SIKIrNCs_awIXRFDm9T/view)

Prokopenko, J. (1989). La gestión de la productividad. Recuperado de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38639804/Libro-Productividad-Prokopenko-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1646863304&Signature=Lhl4jpB33CUrVRPA69j-isUoO-zl-tB~xSeG2vRkdxLZ0HAGCWne~SxmS2~PKNdhRhhH3ZHddUNZRqYzWJf~lk3O06AFfI9NtCo6KN6nDuZaG5fIhEpotJwDc9Tug>

Rojas, P. y Sepúlveda, S. (1999). ¿Qué es la competitividad? Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CEg2gkQ421wC&oi=fnd&pg=PA3&ots=LNwoSxMam2&sig=epdssWZWb2W6Forn2zo3bYhhqAQ#v=onepage&q&f=false>

Samuelson, P. A. y Nordhaus, W. D. (2019). Microeconomía. Mc Graw Hill.

Smith, A. (2018). La riqueza de las naciones. Editorial Skla.

Intxaurburu, G., & Ochoa, C. (2005). Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (15), 73–103. Recuperado de <http://ehu.es/ojs/index.php/rdae/article/view/11483>

Intxaurburu, G., Ochoa, C., & Velasco, E. (2007). ¿Es el Benchmarking Una Herramienta De Aprendizaje Organizacional? *Decisiones Organizativas*, 1–14. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499425>

Méndez, C. (2011). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales (Cuarta ed.). México: Limusa.

Cárdenas, J. (2020). Educación superior en ingeniería ambiental en Colombia. *Revista de Educación Ambiental*.

Rodríguez, M. (2019). Infraestructura y gestión ambiental en Colombia. *Estudios Ambientales*.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2021). Informe anual sobre sostenibilidad.

López, A. (2018). Proveedores y apoyo en la gestión ambiental. *Revista de Gestión Ambiental*.

Gómez, P. (2017). Desafíos de las pequeñas empresas en Colombia. *Economía y Negocios*.

Pérez, L. (2020). Competitividad en el sector de la gestión ambiental. *Revista Empresarial*.

Martínez, R. (2019). Impacto de eventos impredecibles en la gestión ambiental. *Análisis de Riesgos*.

## **Presentación de los consultores**

### **Luz Dary Barbosa Alarcón**

#### **Perfil Profesional**

Especialista en Gerencia Financiera de la Universidad Gran Colombia Sede Bogotá en 2016, con título de Contador Público de la Fundación Universitaria San Martín Bogotá en 2012 (TP-179344-T). Actualmente, me encuentro en proceso de formación con la Maestría en Administración de Empresas (MBA) en la Universidad Santo Tomás en Bogotá.

#### **Experiencia y Competencias**

Cuento con una sólida trayectoria y amplios conocimientos en las áreas administrativas y financieras, respaldados por mi experiencia como Auditor en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001-2015. Poseo habilidades destacadas en la dirección del talento humano, la gestión de recursos físicos y financieros, así como en el análisis y programación financiera.

Mi sólida formación académica, complementada con mi experiencia práctica, me ha dotado de las habilidades necesarias para liderar con éxito la gestión administrativa y financiera de empresas. Mi enfoque se centra en la eficiencia operativa, la rentabilidad financiera y el desarrollo sostenible de las organizaciones bajo mi responsabilidad.

Correo electrónico: [luzbarbosa@usantotomas.edu.co](mailto:luzbarbosa@usantotomas.edu.co)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/luz-dary-barbosa>

### **Anthony Esmil Guevara Villalobos**

Licenciado en Negocios Internacionales por la Universidad César Vallejo en Lima, Perú, en 2021. Actualmente, estoy cursando la Maestría en Administración de Empresas – MBA, en la Universidad Santo Tomás en Bogotá, Colombia. Poseo una sólida experiencia en el sector Logístico Internacional y más de siete años de trayectoria en el Sector Retail, donde he gestionado centros de costos en supermercados y tiendas de conveniencia. Además, complementé mi formación con diplomados en Gestión del Talento Humano y Gerencia de Negocios Internacionales en el Politécnico de Colombia en el año 2024.

Correo electrónico: [anthony.guevara@usantotomas.edu.co](mailto:anthony.guevara@usantotomas.edu.co)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/anthonyaegy/>