

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



“SISTEMA DE MONITORACION AMBIENTAL PARA LA EMPRESA CONSULTORA ABC”

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

FERNANDO SANTOS UTURUNCO YNQUILLAY

LIMA - PERÚ

- 2007

DEDICATORIA

EL PRESENTE INFORME ESTA DEDICADO A MI ABUELITO ANGEL, QUE FALLECIO EN JUNIO DEL PRESENTE AÑO, QUIEN SIEMPRE ME IMPULSÓ PARA OBTENER MI TITULO PROFESIONAL.

AGRADECIMIENTOS

UN AGRADECIMIENTO A DIOS POR DARME LA VIDA Y FORTALEZA PARA TERMINAR ESTE INFORME.

A MI FAMILIA QUIENES ESTUVIERON SIEMPRE EN CADA MOMENTO DE MI VIDA APOYANDOME PARA PODER CULMINAR CON ÉXITO MI CARRERA.

A MI ASESORA ING. LUISA LLANCCE, A LOS PROFESORES DEL PTAC Y A LOS MIEMBROS DEL JURADO, POR SU PERMANENTE AYUDA Y SUGERENCIAS PARA CULMINAR EL PRESENTE INFORME.

INDICE

	Página
DESCRIPTORES TEMATICOS	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCION	3
CAPITULO I: ANTECEDENTES	4
1.1. Diagnóstico Estratégico	4
1.1.1. Descripción de la empresa	4
1.1.2. Fortalezas y Debilidades	10
1.1.2.1. Fortalezas	10
1.1.2.2. Debilidades	10
1.1.3. Oportunidades y Riesgos (Amenazas)	12
1.1.3.1. Oportunidades	12
1.1.3.2. Riesgos	13
1.2. Diagnóstico Funcional	14
1.2.1. Productos	14
1.2.2. Clientes	15
1.2.3. Proveedores	17
1.2.4. Procesos	18

1.2.5. Organización de la empresa	20
CAPITULO II. MARCO TEORICO	24
2.1. Ambiente de una organización	25
2.1.1. Ambiente Directo ó Indirecto.....	25
2.1.2. Ambiente Interno y Externo	26
2.2. Monitoración Ambiental	28
2.2.1. Tipos de Monitoración Ambiental.....	28
2.2.2. Monitoración en ambiente macro y específico	31
2.2.3. Proceso de Monitoración Ambiental	35
2.3. Organización abierta	37
2.4. La Organización Pensante ó Inteligente	40
CAPITULO III: METODOLOGIA DE SOLUCION	42
3.1. Planteamiento del Problema	42
3.2. Alternativas de Solución	45
3.3. Toma de Decisiones	51
3.4. Estrategias Adoptadas	55
I. Diseño del Sistema de Monitoración Ambiental	56
I.1. Definición	57
I.2. Objetivo	57
I.3. Tipo y frecuencia de actividades de monitoración	58
I.4. Información a monitorear	59
I.5. Responsables de la monitoración	63
I.6. Componentes del Sistema de Monitoración Ambiental	65
I.6.1. Fuentes de información	66

I.6.2. Actividades de monitoración	71
I.6.3. Utilización de la información monitoreada	80
II. Implementación del Sistema de Monitoración Ambiental.....	81
II.1. Objetivo	82
II.2. Clima y Cultura Organizacional	82
II.3 Actividades para la Implementación	84
II.3.1. Presentación del Sistema de Monitoración Ambiental	
	84
II.3.2. Preparación y Realización de conferencias a cargo de especialistas	85
II.3.3. Desarrollo de Talleres y Sesiones.....	87
II.3.4. Cronograma de actividades	89
III. Control del Sistema de Monitoración Ambiental.....	90
CAPITULO IV: EVALUACION DE RESULTADOS	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
GLOSARIO DE TERMINOS	97
BIBLIOGRAFIA	100
ANEXOS	102

DESCRIPTORES TEMATICOS

1. Sistema de Monitoración Ambiental
2. Monitoración Ambiental
3. Empresa consultora
4. Monitoración Focalizada Formal
5. Monitoración Focalizada Informal
6. Monitoración Panorámica Formal
7. Monitoración Panorámica Informal
8. Actividades del Sistema de Monitoración Ambiental
9. Ambiente de una Organización
10. Organización Abierta

RESUMEN EJECUTIVO

El problema que presenta la Empresa Consultora ABC, es el desconocimiento del ambiente en la cual opera, motivo por el cual, en los últimos cinco meses no ha podido identificar ni concretar servicios de consultoría ni nuevas oportunidades de asesoría, lo que ha generado que la empresa no obtenga ingresos en este lapso de tiempo. La solución que se plantea es el diseño e implementación de un Sistema de Monitoración Ambiental, que permita a la empresa mediante la monitoración de la información externa, identificar con anticipación cambios en las variables del mercado de consultoría, para detectar en forma anticipada nuevas oportunidades de negocio, tendencias del mercado de consultoría, nuevos competidores, nuevos servicios de consultoría, entre otros temas de importancia relativa para la empresa. Mediante la adecuada monitoración del ambiente, la empresa contará con un panorama de los principales cambios que se vienen presentando en el mercado de la consultoría, de manera que le permita formular, con esta información, diversos escenarios que significará un apoyo para una mejor toma de decisiones por parte de la Gerencia.

INTRODUCCION

El presente Informe tiene como objetivo diseñar e implementar un Sistema de Monitoración Ambiental para la empresa, que permita un mejor conocimiento del ambiente externo en el que ella opera, mediante la monitoración de la información de su ambiente externo.

En el Capítulo I, se presenta un diagnóstico estratégico y funcional de la empresa, describiéndose sus servicios, productos, clientes, FODA, otros.

En el Capítulo II, se presenta el marco teórico sobre el que se desarrolla las alternativas de solución al problema de la empresa.

El Capítulo III, comprende el análisis y solución del problema, y la ejecución de la estrategia mediante el diseño, implementación y control de un Sistema de Monitoración Ambiental para la empresa.

En el Capítulo IV, se compara la situación inicial y la situación luego de la implementación del Sistema de Monitoración Ambiental.

La situación actual de la empresa no sólo incluye la falta de nuevas oportunidades, sino la no identificación de variables externas que afectan a la empresa y su entorno, por tanto se recomienda una vez implementado el Sistema de Monitoración Ambiental, estandarizar todos los procesos que éste conlleve.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1.1. Descripción de la empresa

La Empresa Consultora ABC, es una empresa de consultoría empresarial, constituida hace 15 años. Se encuentra conformada por un equipo de amplia experiencia a nivel nacional e internacional, en la evaluación e implementación de proyectos, promoción de inversiones, estudios económico-financieros y de investigación socioeconómica, planeamiento estratégico, otros.

El Equipo de Consultores de la Empresa Consultora ABC ha desempeñado importantes funciones directivas en entidades públicas encargadas de la promoción de inversiones privadas y en la gestión gubernamental, condición que le permite familiaridad y conocimiento de la normatividad y procesos aplicables para la promoción y gestión de inversiones y en general para la gestión de procesos de promoción pública y

privada, asimismo para el diseño y evaluación de nuevos productos económicos y financieros con orientación social.

La empresa cuenta con gran experiencia, principalmente en el sector pesquero, pero actualmente es una empresa mediana.

En ella se pueden diferenciar las siguientes áreas: Gerencia General, Consultores Asociados, Contabilidad y Finanzas, Proyectos, Informática y Legal.

Actualmente el área legal se realiza mediante asesoría externa por parte del doctor abogado que laboraba en la empresa.

A continuación se presentan las definiciones estratégicas de la Empresa Consultora ABC, obtenidos del Brochure Institucional de la empresa (2007):

Visión

“Tenemos un compromiso esencial con el desarrollo y la elevación de la competitividad de las empresas e instituciones, brindando sus servicios de asesoría, planeamiento, administración y supervisión, basados en los objetivos establecidos, así como en las posibilidades reales y potenciales de sus clientes.”

Misión

“Constituirnos en una institución líder en el campo de la consultoría empresarial e institucional como aliado estratégico para el desarrollo de las inversiones, identificando y creando condiciones para el fortalecimiento de las empresas e instituciones, colaborando en la mitigación de problemas mediante el apoyo integral y sistemático en el diseño y ejecución de fórmulas de solución viables.”

Por las características de la empresa, sus principales líneas de asesoría están enfocadas a:

- a. Solucionar y tomar decisiones complejas.
- b. Dialogar con diferentes actores: técnicos, sociales, políticos en los niveles de decisión local, regional y nacional.
- c. Recuperar la confianza de los grupos de interés (stakeholders).
- d. Incrementar la eficacia empresarial con visión moderna y de largo plazo.
- e. Realizar diagnóstico rápido con enfoque integral.
- f. Realizar un seguimiento y evaluación permanente.
- g. Lograr una plena disposición al diálogo con todos.
- h. Preparar propuestas creativas de carácter multidisciplinario.
- i. Implementar acciones con eficacia inmediata y permanencia en el largo plazo.

- j. Implementar el planeamiento estratégico.
- k. Trabajar en equipo con el personal de la empresa.
- l. Determinar el valor patrimonial del negocio en marcha, valor de reposición de activos fijos y valor de liquidación.

A continuación se presentan los principales servicios que ha brindado la empresa, desde el año 2000 hasta la fecha:

Servicios de Consultoría

Los servicios que la empresa ha brindado hasta ahora pueden ser clasificados en los siguientes rubros:

- a. Promoción y desarrollo de Inversiones.
- b. Asesoría y Supervisión Empresarial.
- c. Administración Empresarial.
- d. Ingeniería Financiera.

De ellos, el que genera mayor responsabilidad para la empresa es el de la administración empresarial, donde la empresa en algunos casos debe asumir, corporativa y transitoriamente la Gerencia General y/o la gestión de áreas de empresas con problemas, determinando los cursos de acción más convenientes para los accionistas ó acreedores.

De igual manera, intermediar en situaciones de conflicto, propiciando el establecimiento de mecanismos de diálogo y concertación; asesoría a todas las partes en controversia para procurar soluciones concordadas con beneficios para todos.

La prioridad de la empresa por brindar consultorías a empresas del sector pesquero (como C&M Pesca, Consorcio Pesquero Carolina S.A., Pesquera Colonial S.A, entre otros), puede ser apreciada en el cuadro siguiente:

CONSULTORÍAS REALIZADAS POR LA EMPRESA CONSULTORA ABC

(Desde el año 2000 a la fecha)

Nº	EMPRESA	SERVICIO	UBICACIÓN	FECHA
1	File Service S.A.	Estimación del Valor Patrimonial	Lima	Ago. – Nov. 2006
2	Asociación los Andes de Cajamarca y Consultores para Decisiones Estratégicos S.A.C.	Estudio denominado "Visión del Desarrollo Minero en Cajamarca"	Cajamarca	May. – Jun. 2006
3	Envases Alimentarios S.A. – EALSA	Asesoría Empresarial	Lima y Chimbote	Desde Mayo 2005
4	File Service S.A.	Estudio de Nuevos Mercados	Chile y Argentina	Set. – Nov. 2004
5	C&M Pesca S.A.C.	Servicios de asesoría y supervisión empresarial	Lima	Dic. -1999 Nov. -2004
6	Pesquera Colonial S.A.	Servicios de supervisión y liquidación de la empresa	Lima - Chimbote	Oct. -2002 Mayo.-2003
7	Consortio Pesquero Carolina S.A.	Administración y Liquidación de la empresa	Lima /Chimbote / Huarney	Oct.-2000 Jun.-2002
8	Industrial Cabello S.R.L.	Reestructuración de obligaciones	Lima	Jun. 2001
9	PNUD – Ministerio de Pesquería	Proyecto PNUD-MPE-PER/97/044.II. Fase de apoyo al Ministerio de Pesquería. Asesoría en planificación económica al plan de ordenamiento de la amazonia	Lima	Ene. – Nov 2000
10	Ferrotek S.A.	Diagnóstico empresarial y co-administración	Lima	Jun. 1999 Dic. 2000

Fuente: Brochure Institucional de la Empresa Consultora ABC

2000 - 2007

1.1.2. Fortalezas y Debilidades

1.1.2.1. Fortalezas

- a. Amplia experiencia de la empresa y de los Consultores, principalmente en los sectores: pesquero, minero, energético.
- b. Capacidad de gestión y resolución de problemas de los principales consultores.
- c. Relaciones consolidadas con los clientes tradicionales de la empresa, principalmente del sector pesquero.
- d. Reconocimiento de los consultores principales en diversos sectores.
- e. Exigencia de calidad por parte de la Gerencia, en la formulación de cada proyecto ó informe.
- f. Alto grado de integración y cooperación entre cada miembro de la empresa.
- g. Coordinación permanente entre la Gerencia General, los Consultores Internos y el área de Proyectos, para la realización de cada trabajo, informe ó proyecto nuevo.

1.1.2.2. Debilidades

- a. Falta desarrollar una adecuada planificación de actividades para cada año, determinando objetivos y metas a largo plazo. No se cuenta con un Plan Estratégico.

- b. Falta de un conocimiento del ambiente externo de la organización, que permita capturar la información relevante sobre el comportamiento del mercado de la consultoría y anticiparse a nuevas oportunidades que puedan surgir.
- c. No se dispone de personal suficiente para cubrir diversos requerimientos en convocatorias y proyectos, lo que genera la contratación de consultores externos que aporten con su experiencia en consultorías específicas.
- d. Falta de estandarización de los procesos de la empresa. No se dispone de un Manual de Procesos.
- e. Excesivo perfeccionismo en la culminación de trabajos, lo que genera en algunos casos, demora en la entrega de documentos en el plazo correspondiente.
- f. Falta de fortalecimiento de la imagen institucional de la empresa, a pesar de los 15 años que tiene de actividad. Las principales consultorías realizadas generalmente son por contacto de sus consultores. Recién se está utilizando herramientas de marketing para promocionar a la empresa (página web, entrega de agendas, tarjetas, otros).

1.1.3. Oportunidades y Riesgos

1.1.3.1. Oportunidades

- a. Convocatorias que viene realizando el Estado para asesorías a diversas Instituciones: PROMPYME, Ministerio de Vivienda, Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción (PRODUCE), entre otros.
- b. Crecimiento de diversos sectores, especialmente el sector minero y agrícola, cuyas empresas demandarán asesoría y servicios de consultoría.
- c. Nuevo mercado en la asesoría a las medianas y pequeñas empresas (MYPES). El mercado tradicional de la empresa han sido las consultorías a empresas grandes y medianas.
- d. Con el fomento de la descentralización, pueden incrementarse las asesorías a los Gobiernos Regionales y entidades regionales.
- e. La firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), acuerdos comerciales, aumentará el comercio y desarrollo de muchas empresas exportadoras que se encuentran en las regiones, y que probablemente requieran con mayor frecuencia servicios de consultoría y asesoría.
- f. Diversificación de servicios de consultoría que la empresa puede ofrecer, y que su competencia ya viene ofreciendo.

1.1.3.2. Riesgos

- a. Oportunidades no aprovechadas, debido a que no se cuenta con la información suficiente acerca del ambiente externo de consultoría.
- b. Crecimiento y posicionamiento de la competencia de la empresa en el mercado de consultoría. Esta viene ofreciendo una diversidad de servicios de consultoría.
- c. Aparición de nuevos competidores, como los estudios jurídicos y legales, que han diversificado sus servicios de asesoría, convirtiéndose de esta manera en competencia para la empresa.
- d. Factores políticos y dispositivos legales que puedan afectar a los sectores a los que la empresa brinda ó puede brindar asesoría y servicios de consultoría.
- e. Contingencias judiciales, debido a los procesos de liquidación que estuvieron a cargo de la empresa. Existen reclamos pendientes de diversos acreedores de las empresas que ya han sido liquidadas.

1.2. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.2.1. Productos

Los productos ofertados por la empresa a lo largo de su vida institucional se clasifican en:

- a. Estudios de mercado.
- b. Elaboración de Proyectos de Inversión a nivel de perfil, pre-factibilidad y factibilidad.
- c. Planes de Reestructuración de Obligaciones, Convenios de Liquidación de empresas, Informes de Liquidación para la Junta de Acreedores.
- d. Acuerdo Global de Refinanciación de deudas (AGR).
- e. Informes de Valorización.
- f. Expresiones de Interés y Propuestas.

Entre los estudios recientes, la empresa ha efectuado el estudio denominado: "Cajamarca: Lineamientos para una política de desarrollo minero".

El estudio en mención revisa conclusiones y propuestas de importantes trabajos anteriores, entre ellos los realizados por ilustres cajamarquinos, buscando el equilibrio entre el desarrollo minero y el desarrollo sociopolítico en Cajamarca.

Las recomendaciones originadas del estudio en mención, señalan que: el sector minero debe asumir un rol proactivo para remediar pasivos ambientales heredados, enfrente la carencia regional de agua y adopte acciones para reducir la pobreza y la pobreza extrema, cuya persistencia – junto con una actividad asociada a la riqueza – constituye su mayor amenaza.

1.2.2. Clientes

Los principales clientes de la Empresa Consultora ABC se concentran en los siguientes sectores:

a. **Financiero:** Destacan: Scotiabank, BBVA, COFIDE, entre otros. La mayoría de las entidades financieras se contactan con la Empresa Consultora ABC, debido a que son acreedores de empresas que se encuentran con problemas financieros, deudas, y buscan recuperar sus créditos.

El contacto directo es con la entidad financiera y la asesoría generalmente se realiza a la empresa que tiene los problemas financieros. En la mayoría de los casos, el único camino es la liquidación de la empresa.

Estos procesos de liquidación han venido siendo realizados por la empresa hasta hace algunos años, pero actualmente se busca otro tipo de consultorías, debido a que un proceso de liquidación dura en promedio entre 1 a 2 años y genera

consigo muchas contingencias a la empresa debido a problemas judiciales con los acreedores laborales, proveedores, SUNAT, entre otros, que buscan recuperar el total de sus créditos. Estas contingencias continúan aún después que la empresa ha sido liquidada.

b. **Pesquero:** Debido a la experiencia de la Gerencia y de los principales consultores en este sector, la mayoría de trabajos realizados se han efectuado en el mismo sector. Entre los principales clientes se puede mencionar a: Corporación Pesquera Inca - COPEINCA, Consorcio Pesquero Carolina S.A., Pesquera Colonial S.A., otros.

c. **De servicios:** Principalmente a este tipo de empresas se brinda asesoría, diagnóstico empresarial y recientemente la elaboración de Informes de Valorización. Entre los principales clientes destacan: Editora Perú, Distribuidora Guillén, Ferrotek, File Service S.A.

El requerimiento de Informes de Valorización se efectúa principalmente cuando una empresa va a ser adquirida o fusionada por otra de mayor capital, siendo necesario estimar el valor de compra-venta de la mencionada empresa.

d. **Industriales:** Los servicios brindados comprenden la asesoría empresarial, reestructuración de obligaciones, proyectos de inversión, entre otros. Entre los principales clientes destacan: Envases Alimentarios S.A. – EALSA, Embotelladora San Bartolomé, Grupo Geraldine, entre otros.

El último trabajo realizado en este sector fue solicitado por la empresa EALSA, a quienes se le brindó una asesoría empresarial, y se elaboró el Acuerdo Global de Refinanciación (AGR) que contemplaba el pago de cada uno de sus acreedores en un plazo comprendido entre 5 a 10 años.

Los pagos se llevarían a cabo con los ingresos obtenidos por la venta de los activos de la empresa: planta industrial, maquinaria y equipos a un grupo inversionista extranjero, cuyas coordinaciones fueron realizadas por la empresa.

1.2.3. Proveedores

Los proveedores de información son las propias empresas o entidades a las que se les va brindar un servicio de consultoría. En caso de empresas que requieren ser reestructuradas, la información generalmente es proporcionada por las entidades financieras, con quienes las empresas en reestructuración tienen acreencias elevadas.

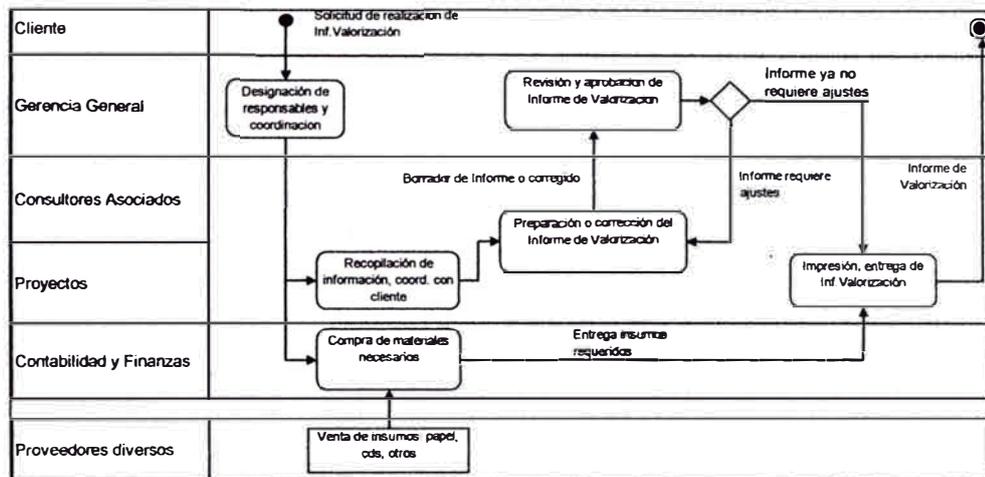
Con cada proveedor debe existir coordinación permanente, a fin de que puedan facilitar información relevante para el estudio ó informe en elaboración. La entrega de información se hace con frecuencia en reuniones conjuntas, o mediante la recopilación de información en las oficinas del cliente, con parte del equipo de Proyectos.

1.2.4. Procesos

No se cuenta con procesos estandarizados ni con un manual de procesos, pero pueden identificarse entre los principales procesos, los siguientes:

- a. **Elaboración de Informe de Valorización**, que comprende la recopilación de la información de la empresa que solicita la valorización, determinación del método a emplear para valorizar, análisis de la información financiera y contable, realizar proyecciones y traer esas proyecciones a valor presente neto (VPN) para poder determinar el valor de la empresa. La secuencia de actividades de este proceso puede apreciarse en el diagrama N° 1:

Diagrama N° 1: Elaboración de Informe de Valorización

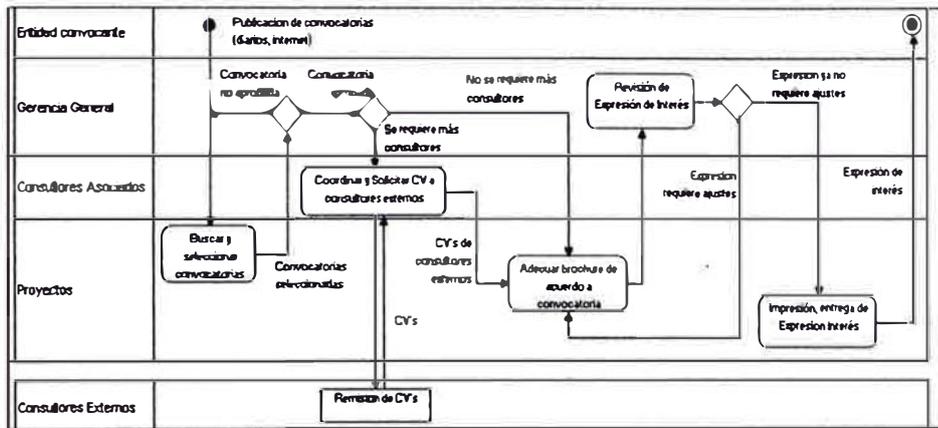


Elaboración Propia.

Julio 2007

b. **Preparación de Expresiones de Interés**, que comprende la búsqueda de convocatorias de Instituciones y Organismos del Estado, adecuación de la experiencia de la empresa y de los curriculums de consultores internos y externos de acuerdo a los requerimientos de la convocatoria. La secuencia de actividades de este proceso puede apreciarse en el diagrama N° 2:

Diagrama N° 2: Elaboración y Presentación de Expresión de Interés



Elaboración Propia.

Julio 2007

1.2.5. Organización de la empresa

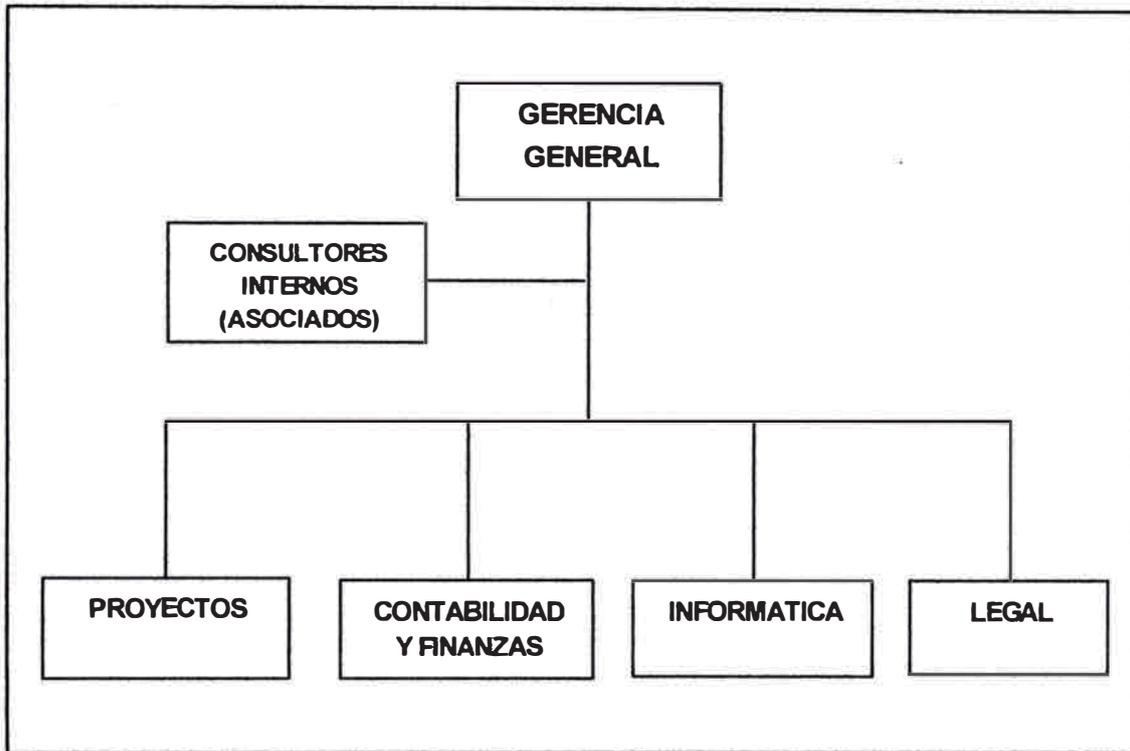
La empresa cuenta con las siguientes áreas: Gerencia General, Consultores Internos, Contabilidad y Finanzas, Proyectos, Informática.

En caso de ser necesario, se cuenta con Asesoría Legal Externa, que está integrada principalmente por personal que estuvo laborando en la empresa ó con estudios de abogados con los que se mantenga comunicación. El área legal hasta el año pasado estaba integrada a la Empresa Consultora ABC.

Este año se ha preferido que dicha asesoría sea externa, pero con personal de confianza.

En el siguiente organigrama se puede apreciar la estructura organizacional de la Empresa Consultora ABC:

ORGANIGRAMA



Fuente: Brochure Institucional de la Empresa Consultora ABC

2007

La Gerencia General coordina directamente con el área de Proyectos mediante reuniones permanentes, para informar sobre algún nuevo requerimiento de los clientes ó algún nuevo proyecto al cual se puede participar.

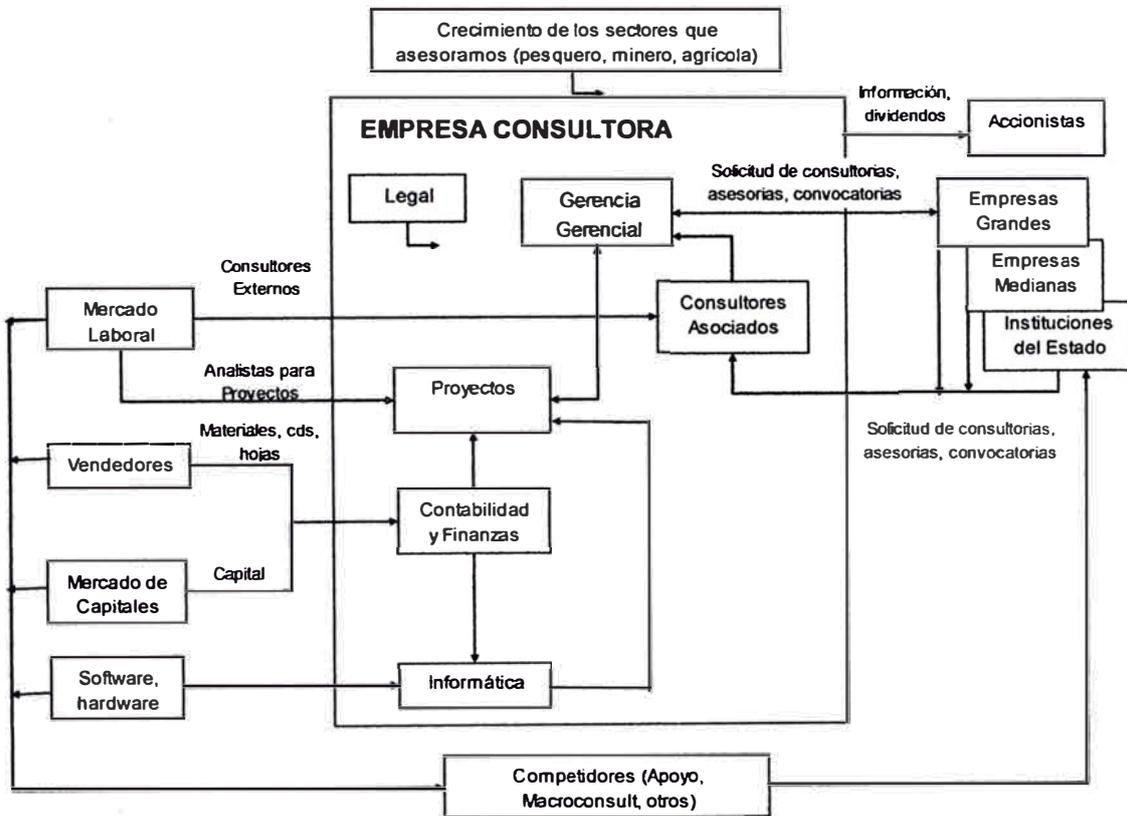
El área de Proyectos coordina con el área de Contabilidad y Finanzas, y de ser necesario con Informática para que puedan brindarle los materiales, software y otros insumos necesarios para realizar un informe, estudio, expresión de interés, u otro requerimiento del cliente.

Las relaciones con los clientes: empresas grandes o medianas y las entidades del Estado, se realiza a través de la Gerencia General y de los Consultores Internos, quienes a su vez se contactan con los Consultores Externos en caso de que los requerimientos de una consultoría o convocatoria sean específicos y que no puedan ser cubiertos por personal de Proyectos y de los Consultores Internos (Asociados).

En el área de Proyectos recae la preparación de Informes de Valorización, preparar Expresión de Interés, Estudios de Mercado, pero siempre en coordinación constante con la Gerencia General y los Consultores Internos.

El diagrama N° 3 muestra las relaciones existentes entre las diversas áreas de la Empresa Consultora ABC:

Diagrama Nº 3: Relaciones Internas y Externas de las áreas



Elaboración Propia.

Julio 2007

CAPITULO II

MARCO TEORICO

La Empresa Consultora ABC, afronta una situación difícil debido a que en los últimos cinco meses no se han concretado servicios de consultoría, y por tanto no se han generado ingresos para la empresa. Esta situación se debe principalmente al desconocimiento que tiene la empresa sobre la situación actual y las tendencias del mercado de consultoría, ya que gran parte de las consultorías realizadas han sido concretadas por contactos de la Gerencia y los Consultores Internos, sin necesidad de realizar una monitoración del ambiente y de sus tendencias.

Por tal motivo, es necesario primero conocer el ambiente en el que se viene desarrollando la empresa, la información que debe ser monitoreada, que actividades va a comprender el monitoreo y quienes serán los responsables de realizarlo (Leonardo Texeira, 1992). Todos estos factores van a influir para el diseño del Sistema de Monitoración Ambiental que se propone en el presente informe.

2.1. AMBIENTE DE UNA ORGANIZACIÓN

El ambiente es todo lo que afecta a una organización y ésta a su vez puede afectarla. La organización se encuentra en equilibrio dinámico con su ambiente (Luisa Llanccce, 2007).

El ambiente de una organización puede clasificarse en:

2.1.1. Ambiente Directo ó Indirecto

- a. **Ambiente de Trabajo ó Directo:** Muestra las relaciones específicas con proveedores, clientes, empresas de servicio, entre otras. Estas pueden ser controladas, mejoradas ó potenciadas por la organización (Luisa Llanccce, 2007).

- b. **Ambiente Contextual ó Indirecto:** Muestra las relaciones que no están incorporadas en las transacciones de la organización. No pueden ser controladas, pero sí pueden ser monitoreadas para poder analizar su comportamiento ó tendencia. Se puede considerar en este tipo de ambiente a tasas de interés, factores políticos, sociales, competidores, entre otros (Luisa Llanccce, 2007).

2.1.2. Ambiente Interno y Externo

El ambiente interno está conformado por las distintas relaciones humanas, las metas y objetivos, las normas, valores, recursos financieros, imagen de la compañía, estructura y clima de la organización, entre otros (Harold Koontz, 2002).

El ambiente externo de una organización puede ser dividido en macro y específico. Según Texeira (1992), que cita a Kast y Rozenzweig, el ambiente externo se puede clasificar en social (general) y específico.

- *El ambiente general ó social*, puede ser estructurado, de acuerdo a las necesidades de las organizaciones. Se puede representar a este ambiente mediante áreas de influencia comunes en las organizaciones como: áreas culturales, tecnológicas, educativas, políticas, legales, demográficas, sociológicas y económicas.

De estas áreas se levanta ó recoge información para preparar una matriz que representa a una sociedad y sus influencias, a fin de localizar variables externas de importancia para la organización. De acuerdo a Texeira (1992), que cita a Kast y Rozenzweig.

- *Un ambiente específico* puede ser estructurado si utiliza áreas que tengan características que influyen directamente en un área ó subsistema de una organización. En este ambiente se concentrarían los proveedores, clientes, competidores y las áreas tecnológicas, socio-políticas y económicas. De acuerdo a Texeira (1992), que cita a Kast y Rozenzweig.

De acuerdo a Texeira (1992), que cita a Emery y Trist, un ambiente puede ser clasificado en:

- a. *Plácido aleatorio*: Corresponde al “mercado perfecto”. Las condiciones de este ambiente son inalterables y su distribución aleatoria. No hay una distinción entre táctica y estrategia.
- b. *Plácido agrupado*: Puede ser comprendido como un “mercado imperfecto”, debido a que algunas regiones son potencialmente más ricas que otras y las tácticas son diferentes a las estrategias.
- c. *Reactivo*: Es comparado como “oligopolio”. Las organizaciones se preocupan en sus acciones y las de otros. Para el desenvolvimiento de los objetivos y tácticas, es necesario calcular sus iniciativas y las posibles reacciones de los competidores.

- d. *Turbulento*: Las variaciones significativas para una organización surgen del propio campo de actuación y apenas de la interacción entre las organizaciones. Actualmente la integración de diversos factores, que componen el ambiente externo, se vuelven en el largo plazo, parte del ambiente turbulento.

2.2. MONITORACION AMBIENTAL

De acuerdo a Robert Goodrich (1986), la monitoración es un proceso que trata de identificar, acompañar y analizar señales de alarma surgidas en el ambiente. Una monitoración permite una evaluación del curso que van tomando las variables internas y externas, y ayuda a la toma de decisiones para un futuro.

La monitoración ambiental trata sobre el seguimiento y acompañamiento de la evolución de las variables y factores externos que nos informan sobre las tendencias y eventos emergentes, información con la cual podríamos describir una probable situación futura, que podría ser favorable o desfavorable para la organización.

2.2.1. Tipos de Monitoración Ambiental

De acuerdo a Robert Goodrich (1986), una monitoración ambiental puede ser clasificada de acuerdo al objetivo, en monitoración panorámica ó focalizada; y de acuerdo a la estructura, en formal o informal.

A continuación se detalla cada uno de los tipos de monitoración ambiental de acuerdo a la clasificación de Goodrich:

a. Monitoración Panorámica Informal “Scanning”

Es un tipo pasivo de observación y los criterios de selección de información son cambiables y no son específicos. Este es el tipo de observación que casi todas las organizaciones lo ejecutan continuamente a nivel casi inconsciente. Es realizada con poco esfuerzo. La información recopilada es variada y abundante.

b. Monitoración Panorámica Formal

Tiene criterios más específicos. Es un abordaje más activo de observación que requiere un nivel más alto de atención por parte de la organización. Las fuentes de información son seleccionadas específicamente y los criterios de selección, aunque aún de naturaleza amplia, son generalmente específicos.

El nivel de ruido de la información aún es bastante alto (información variada y abundante) y cualquier análisis de su relevancia para la organización es bastante especulativo.

c. Monitoración Focalizada Informal

Selecciona las áreas y temas de observación (de interés) buscando la información de modo continuo y documentado. Es una actividad de búsqueda directa (en oposición a la observación)

que continúa hasta ser localizada la información deseada. Se realizan registros de información.

d. Monitoración Focalizada Formal

Una monitoración focalizada formal, es el nivel más alto de monitoración ambiental, ya que localiza, acompaña, analiza y prevé eventos mediante la identificación de patrones de comportamiento de los ítems seguidos, sus tendencias y sus consecuencias esperadas, así como los eventos emergentes en el desenvolvimiento futuro de la organización.

Es el nivel más alto de dedicación que una organización puede tener para monitorear el ambiente. Implica el tratamiento de la información y el manejo de archivos para guardar la información recopilada.

La monitoración tiene una gran relación con la estructura de la organización. Una estructura informal se caracteriza por su bajo costo operacional y su alto "nivel de ruido" de la información. Por otra parte con una estructura más formal, ocurre una sistematización del proceso de monitoración, lográndose una mejor captación y calificación de la información, pero con un aumento en el costo operativo.

Una estructura formal permite una red organizada de monitoración, donde los monitores son personal de diversas áreas que han sido seleccionados para esa función.

Los monitores tienen la función de captar la información más relevante del ambiente, clasificarla, organizarla e informar sobre su importancia a la Gerencia ó al personal a cargo.

Una monitoración ambiental debe dividir el ambiente en grandes áreas, focalizándose de forma seleccionada, limitada y filtrada de modo que se pueda encontrar información relevante para la organización.

Esta información debe ser acompañada como variables, mediante una previsión formal, y analizadas con relación a su valor estratégico. Es decir, se debe buscar comprender el comportamiento ambiental y sus consecuencias para la organización, aprendiendo con este procedimiento.

2.2.2. Monitoración ambiental en ambiente macro y específico

2.2.2.1. Monitoración en ambiente macro

De acuerdo a Texeira (1992), que cita a Higgins y Romano, menciona que en una monitoración del ambiente macro, las perspectivas futuras pueden ser divididas en tres categorías:

- a. **Socio-política:** Son de difícil definición, pues abordan el ambiente social y político en el que la empresa actúa. Los momentos socio-políticos pueden ser colocados como una tendencia, un momento crítico o un disturbio aleatorio.
- *Una tendencia* se basa en una situación actual o en una consecuencia lógica de situaciones pasadas. Generalmente se utilizan herramientas estadísticas para determinarlas.
 - *Un momento crítico* es menos tratable, pues es comprendido como una ocurrencia en determinado momento que causaría un cambio discreto, pero efectivo, no habiendo un vínculo muy claro entre los eventos.
 - *Un disturbio aleatorio*, comprende cambios que ocurren sin un aviso previo, puede no ser clara al principio pero puede traer problemas a la empresa en un futuro.

Las formas para la captación y análisis de este tipo de información, se puede realizar mediante el contacto personal formal o informal, inferencia sobre el futuro, técnica de análisis de periódicos e informativos y utilizando curvas de adecuación, análisis de regresión, otros.

- b. **Tecnológica:** Deben considerarse posibles estados futuros del progreso tecnológico y los costos de participación organizacional, así como evaluar los beneficios sociales y económicos para la

organización, considerando el tamaño de la organización, la velocidad de desenvolvimiento y diseminación de las tecnologías relevantes.

Según Texeira (1992), que cita a Rattner, es posible detectar y acompañar el surgimiento de nuevas tecnologías, ya que ellas surgen de ideas y se tornan aplicables en forma gradual. Para eso se debe seguir de cerca el proceso de innovación tecnológica y el ciclo de vida del producto.

Las señales de cambios tecnológicos pueden ser detectadas más rápidamente debido su interacción e influencia con el medio ambiente socio – cultural.

El analista debe verificar, ante una señal potencial, cuales son hechos, cuales datos, cuales son implicaciones y alternativas que pueden ser anticipadas a partir de esta señal y qué factores pueden ser observados para determinar el progreso de estas alternativas.

Estas observaciones pueden sufrir los siguientes problemas:

- Señales detectadas tardíamente.
- Señales con muchas inferencias y muchas contradicciones.
- Señales falsas que pueden dificultar la tarea de monitoreo.

c. **Económica:** De acuerdo a Texeira (1992), que cita a Klein, el acercamiento a esta categoría es totalmente cuantitativa y puede ser abordada desde el punto de vista estadístico, por ejemplo con la econometría. Estos datos económicos todavía no son medidos totalmente.

Deben considerarse un conjunto de ecuaciones, vínculos micro y macroeconómicos, endógenos y exógenos, de manera que se puede explicar y prever las variables económicas que influyen en la organización.

También se utilizan modelos con la finalidad de captar las tendencias, ciclos, recesiones, entre otras. Para apoyar la predicción cuantitativa, es necesaria también monitorear el presente de manera más cercana para obtener señales de alerta tempranamente.

Con el aumento de la complejidad del ambiente, se hace menos perceptible las señales de cambio. Por tanto la monitoración ambiental debe considerar previsiones tanto cuantitativas como cualitativas para capturar la información y lograr una sintonía entre la organización y el ambiente. Una monitoración amplia entonces barrería las áreas socio-política, tecnológica y económica en la búsqueda de señales de cambio.

2.2.2.2. Monitoración en ambiente específico

De acuerdo a Texeira (1992), que cita a Makridekis, la tarea de monitoración del ambiente específico de una organización debe comprender a los proveedores, clientes y una legislación que reglamente el funcionamiento de la organización y sus competidores. La información debe ser captada de manera constante, agilizando el almacenamiento y recuperación de la información y procurando involucrar a los participantes.

La monitoración del ambiente específico puede ser realizada directamente ó indirectamente con los clientes, proveedores, o competidores. La importancia de la información puede ser estratégica u operacional.

Con la utilización de la monitoración específica y macro la organización busca actualizar sus acciones para adaptarse a tiempo a los cambios ambientales ó a las transformaciones impuestas por la propia organización, con el esfuerzo de modelar el ambiente.

2.2.3. Proceso de Monitoración Ambiental

De acuerdo a Robert Goodrich (1986), el Proceso de Monitoración Ambiental se encuentra constituido por 3 fases: identificación de fuentes de información, actividades de monitoración y utilización de información recopilada y seleccionada:

a. Identificación de fuentes de información:

1. Contactos personales
2. Periódicos y revistas
3. Informes Técnicos
4. Relatorios
5. Simposios
6. Exposiciones y conferencias, entre otros.

b. Actividades de Monitoración

Es necesario que el proceso de monitoración sea continuo y que exista una supervisión por parte de la organización. Las actividades que comprende la monitoración se detallan a continuación:

1. Recolectar, coleccionar: Buscar información en fuentes con cierta profundidad.
2. Seleccionar y Almacenar: Filtrar, clasificar y almacenar la información recopilada.
3. Evaluar: Identificar los patrones de comportamiento, desenvolvimiento de hipótesis, comparación de señales y eliminación de señales falsas.
4. Prever y Difundir: Formalización de la previsión, análisis y divulgación de resultados cuando sea posible.
5. Revisar: Revisión periódica para adicionar más información y actualizar el análisis, entre las principales actividades.

c. **Utilización de información recopilada y seleccionada**

La información monitoreada puede ser utilizada para formular ó fortalecer:

1. **Planeamiento Estratégico**
2. **Planeamiento Operacional**
3. **Desenvolvimiento de recursos humanos**
4. **Relaciones públicas, entre otros.**

2.3. ORGANIZACIÓN ABIERTA

Enfoque de Sistemas y la Teoría Organizacional

La teoría organizacional tradicional utiliza el enfoque basado en creer que la empresa es un sistema cerrado bien estructurado; mientras que la teoría moderna se orienta hacia el enfoque de que la empresa es un sistema abierto, siendo ésta última afirmación la más acertada.

Las empresas se están desarrollando en un mundo cada vez más exigente. Para poder evolucionar y mantenerse, necesitan adaptarse a políticas internas, para transmitir sus planes como resultado de dichos cambios; puesto que el medio les impone a éstos sistemas abiertos su flexibilidad a las fluctuaciones del mercado, pero considerando la competitividad en un mundo de globalización económica.

2.3.1. La Empresa como Sistema Abierto

El enfoque abierto reconoce a los sistemas sociales en relación dinámica con su medio ambiente, y éstos se retroalimentan transformando sus entradas en productos.

Este enfoque se aplica exactamente al concepto y las funciones de las empresas como órganos productivos de la sociedad; puesto que dichas interrelaciones hacen que la empresa tenga cambios en sus componentes, estructuras, procesos y demás partes internas para estar a la par con los continuos cambios sociales buscando su continuidad en el desarrollo productivo de la sociedad.

Para que la organización se encuentre en un punto de equilibrio debe satisfacer las necesidades del mercado, adquiriendo los recursos, insumos, para mantener su ciclo: producción, comercialización y postventa.

2.3.2. Propiedades de los Sistemas Organizacionales

Para diferenciar e interpretar un sistema abierto y uno cerrado se deben tener en cuenta los límites, puesto que los de un sistema cerrado son límites rígidos e impenetrables; en tanto que los del sistema abierto son límites permeables y moldeables.

Los límites son demarcaciones de las actividades y funciones de la organización. El trazo de éstos va de acuerdo con la conveniencia y estrategia, que nos sirve para establecer la misión del negocio o visión del ente y se debe integrar estos dos conceptos.

2.3.3. La Empresa Abierta

La empresa abierta como modelo. Este concepto considera un modelo donde se maneje a la vez la participación, planeación y el control de sus miembros como componente de un gran sistema económico, puesto que es la unidad de la economía mundial.

Se requiere que la empresa se anticipe a los hechos internos y externos que puedan afectarla ó por lo menos ir a la par con dichas fluctuaciones; por tal motivo debe existir un compromiso por parte de los empleados de una constante flexibilidad al cambio, procurando que se adapten con el mejor beneficio para la organización, logrando crear una participación activa en el desarrollo económico de la empresa.

2.3.4. El Modelo de la Estructura Administrativa

Para que una empresa abierta avance en su desarrollo se requiere de una estructura que tenga las siguientes características: clara, flexible y dinámica, y al mismo tiempo que pueda establecer políticas que den sentido a las aplicaciones, para que el sistema se desarrolle y se conserve en vez de degradarse.

Estas políticas son: La planeación, el objetivo de los controles, el mejoramiento continuo, la innovación, la generación de ganancias.

2.4. LA ORGANIZACIÓN PENSANTE O INTELIGENTE

Debido a la globalización y los cambios que ésta ha generado, principalmente en el acceso de la información por parte de las organizaciones, las empresas en particular y las organizaciones en general, se enfrentan al reto de responder al nuevo escenario representado por la sociedad actual de la información y la denominada economía del conocimiento.

Dicha respuesta está definiendo un nuevo modelo de empresa, una nueva forma organizativa y un nuevo modo de gobierno más estratégico y social, en el que los intangibles basados en conocimiento y los contratos implícitos producidos entre los partícipes de la organización, protagonizan una realidad nueva que viene concretándose en unos rasgos que tipifican las empresas de nuestro tiempo como “inteligentes” o “pensantes”, trabajando en red y basadas en la importancia del conocimiento en sus procesos de negocio.

La organización pensante debe tener un propósito y articularlo de principio a fin. Debe concentrarse en el futuro que desea crear. Una vez que el propósito ha sido articulado claramente, la organización pensante empezará el proceso de convertirse en un organismo vivo.

La construcción de una empresa “inteligente” o “pensante”, de acuerdo a Rubinstein y Firstenberg (1999), se basa en el conocimiento, trabajando en red, y con una configuración más horizontal y con métodos más participativos y relacionales entre sus miembros, y los agentes sociales vinculados con ella.

Esta organización “pensante” o “inteligente” presenta los rasgos siguientes, que comienzan a delinear una nueva forma de gobierno empresarial:

- La empresa debe pensar hacia atrás, desde la percepción del futuro hasta vincularlo a su acción en el presente.
- La toma de decisiones deberá ser distribuida entre las personas y unidades organizativas con un determinado nivel de responsabilidad, otorgándoles autoridad y razones para aceptar sus aciertos y errores.
- Hacer de los errores la base de la estrategia de aprendizaje de la organización.
- La empresa debe aceptar que su gobierno se llevará a cabo en un mundo económico en el que el caos y la incertidumbre son los ejes en que se viene desarrollando.
- Facilitar los procesos que permitan la formación de estrategias basadas en la creatividad y la innovación.
- Cultivar la confianza, el respeto, la honestidad, la lealtad y la integridad de las personas que integran la empresa.
- Crear un ambiente y unos espacios en los que las personas puedan compartir sus conocimientos, colaborar y lograr que el espíritu humano puede elevarse y los valores puedan desarrollarse

CAPITULO III

METODOLOGIA DE SOLUCION

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que presenta actualmente la Empresa Consultora ABC, es el desconocimiento de las principales variables que se encuentran en su ambiente externo, principalmente las referidas a la situación actual y las tendencias del mercado de consultoría, por lo que no se han detectado ni concretado nuevas oportunidades de negocio para la empresa, en los últimos cinco meses. Esto a su vez ha generado la falta de ingresos para la empresa, en este lapso de tiempo.

Los tomadores de decisión de la empresa mantienen una actitud pasiva en relación al conocimiento del ambiente externo de la empresa consultora.

Un factor que ha colaborado a la poca dedicación al análisis y al monitoreo del ambiente externo de la empresa, es que la mayoría de las consultorías conseguidas hasta la fecha por la empresa, se

han concretado gracias al contacto de los consultores con los clientes.

Estas consultorías han sido conseguidas con relativa frecuencia, pero sin efectuar una profunda búsqueda e identificación de nuevas oportunidades y alternativas, ni tampoco un análisis exhaustivo de las tendencias del mercado de consultoría.

La mayoría de las consultorías han estado orientadas a empresas privadas, medianas y grandes del sector pesquero, debido principalmente a la experiencia que tienen los consultores en el mencionado sector. Sin embargo a pesar de su experiencia en este sector, la empresa no cuenta con una identificación y diagramación de sus procesos.

La prioridad de la empresa por consultorías en el sector pesquero, ha descuidado los servicios de consultorías a otros sectores como agricultura, energía y minas. Por tal motivo la búsqueda de nuevas oportunidades en diversos sectores, y principalmente en Instituciones y Organismos del Estado, no ha sido priorizado por la Gerencia en estos últimos años.

Ahora, que la empresa se encuentra en una situación en la que no está generando ingresos, se ve la necesidad de que la empresa también oriente sus servicios de consultoría a entidades del Estado.

La actitud de los tomadores de decisión de la empresa ha sido reactiva cuando una nueva oportunidad se ha concretado, pero no

ha sido proactiva en la anticipación y monitoreo de la información del mercado de consultoría, en el que la empresa se desarrolla.

Esta actitud también ha contribuido a que la empresa no haya fortalecido su imagen institucional en el mercado de consultoría, a diferencia del prestigio y calidad del que gozan sus consultores principales. Justamente el prestigio y relaciones de ellos, ha permitido a la empresa concretar sus principales consultorías.

Esta situación se está tratando de revertir, mediante el uso, en forma progresiva, de herramientas de marketing para promocionar a la empresa, como son: tarjetas, entrega de agendas a clientes principales, página web, entre otros.

Por otra parte, se puede mencionar que otro factor que ha contribuido a que no exista en la empresa una adecuada monitoración ambiental de la información de su ambiente externo, es el hecho de que la empresa se ha dedicado en los últimos 5 años a servicios de consultoría, que requieren gran cantidad de recursos humanos, y que tienen una duración prolongada, como son las liquidaciones de empresas.

La Empresa Consultora ABC ha cumplido el rol de entidad liquidadora de las mencionadas empresas. Este tipo de servicios ha generado considerables ingresos a la empresa, pero ha significado también, la dedicación casi absoluta de los recursos humanos y materiales de la empresa, para poder culminar con éxito el proceso de liquidación de una empresa.

Asimismo, las liquidaciones han generado muchas contingencias a la empresa, principalmente por problemas judiciales con los acreedores laborales, proveedores, SUNAT, entre otros, que buscan recuperar el total ó parte de sus créditos que mantenían con la empresa que ha sido liquidada.

Estas contingencias continúan hoy en día en la empresa, no obstante los procesos de liquidación ya han sido culminados por INDECOPI hace algunos años.

3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Debido a que el problema está referido principalmente a la falta de un conocimiento y análisis de la información que se encuentra en el ambiente externo de la empresa, y que comprende variables y tendencias del mercado de consultoría, existen algunos métodos en los cuales pueden sustentarse las alternativas para la solución del problema descrito en la empresa.

Entre estos métodos se puede destacar: Monitoración Ambiental, Estudios de mercado y Diagnósticos internos. La comparación entre estos métodos, para determinar el método más apropiado para la problemática de la empresa, se sustenta principalmente en los siguientes aspectos:

- **Estudios de Mercado y Monitoración:** El estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que serán analizados y procesados mediante herramientas estadísticas para obtener como resultados, la aceptación ó no de un determinado producto dentro del mercado.

Mientras que con el estudio de mercado se conoce el entorno y la respuesta que puede tener un producto en un determinado mercado mercado, a través de la monitoración ambiental podemos determinar la tendencia de variables externas que pueden ser detectadas oportunamente por la empresa, y que con dicho conocimiento se pueda apoyar a una mejor toma de decisiones en la empresa.

- **Diagnóstico y Monitoración:** El diagnóstico de una empresa incluye la formulación de la matriz FODA, que presenta un análisis interno y externo de la empresa, que permite identificar las necesidades y posibilidades con que se cuentan y que deben ser aprovechadas.

La matriz FODA permite identificar diferentes situaciones posibles en la empresa, que requieran de una atención especial, ya sea para corregir una situación ó falencia, o para sacar provecho de una oportunidad. A partir del diagnóstico de la empresa se formula el planeamiento estratégico.

A diferencia del diagnóstico y el planeamiento, cuyos objetivos están en el futuro (mediante la construcción de escenarios), la monitoración ambiental tiene sus objetivos en el presente, lo que permite identificar, acompañar y analizar señales de alarma surgidas en el ambiente actual y externo de la empresa, de manera que la monitoración ambiental provea de información relevante a los tomadores de decisión en la empresa, para una mejor toma de decisiones y diseño de planes.

Debido a que se requiere tener un conocimiento actual del ambiente externo de la empresa, así como identificar, acompañar y analizar las variables que ésta comprende, se considera que la monitoración ambiental, es el método más adecuado para plantear la solución del problema.

En base a la monitoración ambiental, se plantean las alternativas de solución siguientes:

Alternativa 1: Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoración Ambiental

Diseñar e implementar un Sistema de Monitoración Ambiental para la Empresa Consultora ABC, que permita a la empresa tener un mejor conocimiento de su ambiente externo, en base a las

actividades de monitoración de información que realizará su propio personal.

El personal designado para realizar las actividades de monitoración, se encargará de detectar las diversas variables del entorno, las tendencias del mercado de consultoría, los factores que puedan afectar a la empresa y a los sectores a los que brinda servicios de consultoría, así como identificar en forma oportuna las nuevas oportunidades de consultoría, principalmente en Instituciones, Organismos del Estado y Gobiernos Regionales.

El Sistema de Monitoración Ambiental asimismo será el punto de partida para el desarrollo en un mediano plazo del Plan Estratégico para la empresa, ya que el sistema proporcionará la información necesaria sobre el ambiente externo de la empresa, para que forme parte de las directivas del Plan Estratégico.

Ventajas

- a. Participación permanente de los Consultores Internos y el Equipo de Proyectos como integrantes y responsables del Sistema de Monitoración Ambiental, debido a que ya vienen realizando varias actividades de monitoración ambiental.
- b. Bajos costos para la implementación del Sistema de Monitoración Ambiental.
- c. Permitirá que los integrantes de la empresa mantengan un conocimiento permanente sobre el ambiente en el cual la

empresa se desempeña, realizando importantes aportes al desarrollo de la empresa.

- d. Fortalecimiento del conocimiento del ambiente por parte de la empresa, que le permita elaborar en un mediano plazo, un Plan Estratégico.

Desventajas

- a. Se requiere capacitación previa del personal que se encargará de la monitoración, mediante talleres y seminarios, para reforzar cada una de las actividades del Sistema de Monitoración Ambiental.
- b. Es necesaria la participación de varios miembros de la empresa, que se dediquen también a las actividades de monitoración.

Alternativa 2: Contratación permanente de un Especialista en Monitoracion Ambiental

Contratar de forma permanente a un especialista que realice las actividades de monitoración ambiental en la empresa. Se encargará de informar a la Gerencia sobre los principales cambios en las variables económicas, políticas, de mercado, nuevas oportunidades, que se irán recopilando del ambiente externo de la empresa.

Ventajas

- a. Experiencia del especialista en la monitoración de las principales variables que se encuentran en el ambiente externo de la empresa.
- b. Sólo se destinará a un (1) personal para que realice funciones de apoyo al especialista, para poder cumplir en forma adecuada con las tareas de monitoración.

Desventajas

- a. Altos costos que implica la contratación del especialista en monitoración ambiental. Los mismos, probablemente no puedan mantenerse por un período de tiempo prolongado, debido a la situación actual de la empresa.
- b. El especialista, al realizar sus actividades de monitoración, puede tener un conocimiento limitado en lo que se refiere a las políticas internas y los verdaderos requerimientos de la empresa.
- c. Dependencia por parte de la Gerencia, de la información que recopile, analice y provea el especialista.

3.3. TOMA DE DECISIONES

Con respecto a las dos alternativas, se ha decidido enfocar la solución en la **Alternativa 1: Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoración Ambiental**, considerando para tal elección, los motivos siguientes:

- Muchas de las actividades de monitoración ambiental vienen siendo realizadas por los Consultores y el Equipo de Proyectos, principalmente la búsqueda de nuevas oportunidades, pero de una manera no estructural, por lo que será necesario una capacitación previa en lo referente a la correcta identificación de variables en el ambiente externo que afecten a la empresa ó los servicios que ella brinda.
- Altos costos que significaría la contratación de un Especialista en Monitoración Ambiental de forma permanente, dada la actual situación de la empresa, en la que no está generando ingresos.

Por tal motivo, los servicios del Especialista no se podrían contratar por un período de tiempo muy prolongado. Esta interrupción puede originar la pérdida de la continuidad en las actividades de monitoración del Sistema de Monitoración Ambiental.

La comparación de costos estimados (en soles, para un año) entre ambas alternativas, puede apreciarse en los cuadros siguientes:

Alternativa 1: Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoración Ambiental

	Conceptos	Costo Unitario	Consumo Estimado	S/.
1	Impresión del Plan de Implementación (5 ejemplares) y otros documentos	0.5 S/./hoja	500 hojas	250
2	Instalación y uso de Equipos Multimedia (1), Computadoras (2), impresoras (1), otros	0.3035 S/./Kw	2,995 Kw	909
3	Internet	80 S/./mes	12 meses	960
4	Contar con Especialista para capacitación por 3 meses (mediante conferencias)	S/ 2,000/mes	3 meses	6,000
5	Personal encargado de implementación del Sistema de Monitoración Ambiental	S/ 1,200/mes	12 meses	14,400
	TOTAL (S/.)			22,519

(*) Este costo puede reducirse si los Consultores contactan a un especialista en monitoración, que sea conocido de la empresa.

Alternativa 2: Contratación permanente de un Especialista en Monitoración

	Conceptos	Costo Unitario	Consumo Estimado	S/.
1	Contratar permanentemente Especialista para actividades de monitoración	S/ 3,200/mes	12 meses	38,400
2	Personal de apoyo en las actividades de monitoración	S/ 1,200/mes	12 meses	14,400
3	Uso de Computadoras (2), impresoras (1)	0.3035 S/./Kw	2,995 Kw	909
4	Internet	80 S/./mes	12 meses	960
	TOTAL (S/.)			54,669

- Por otra parte, se ha considerado ésta alternativa como solución, debido a que las actividades de monitoración serían realizadas por integrantes de la empresa, lo que les permitiría tener un conocimiento más detallado del ambiente externo de la empresa, que favorezca al aporte individual en sugerencias, alternativas y proyectos que cada uno de ellos realice.

Una vez definida la alternativa de solución, se debe definir el tipo de monitoración a realizar. Se considerará la clasificación realizada por Robert Goodrich (1986) sobre los tipos de monitoración ambiental.

Debido a que se busca realizar una búsqueda focalizada de la información a monitorear, se evaluará entre la monitoración focalizada, sea formal ó informal. A continuación se presentan las ventajas y desventajas de cada una de ellas:

i. Monitoración Focalizada Informal:

- **Ventajas**

- Selecciona las áreas y temas de observación (de interés) del ambiente externo de la empresa, buscando la información de modo continuo y documentado.

- Actividad de búsqueda directa, (a diferencia de la observación, de la monitoración panorámica) que continúa hasta ser localizada la información deseada.
- Se realizan registros de la información que ha sido localizada y analizada.

- **Desventajas**

- No se lleva a cabo una identificación plena de los patrones de comportamiento de las variables del ambiente externo de la empresa.

ii. **Monitoración Focalizada Formal:**

- **Ventajas**

- Nivel más alto de monitoración ambiental, pues localiza, acompaña, analiza y prevé eventos mediante la identificación de patrones de comportamiento, tendencias y sus consecuencias esperadas, así como los eventos emergentes.
- Amplio conocimiento por parte de la organización de cada una de las variables de su entorno.

- **Desventajas**

- Alto nivel de dedicación por parte de la organización para realizar las actividades de monitoración, así

como altos costos para lograr una sistematización en el proceso de monitoración ambiental.

- Utilización de modelos econométricos y métodos cuantitativos para poder determinar las tendencias y el comportamiento de las variables del ambiente externo de la empresa.

Evaluando ambas opciones, se ha determinado que la Empresa Consultora ABC realizará una **Monitoración Focalizada Informal**, debido a que las actividades que ésta conlleva, pueden ser efectuadas por el personal de la empresa, sin requerir un nivel de dedicación elevado por parte de la empresa, ni realizando altos niveles de análisis e identificación de patrones de comportamiento de las variables externas que requiere una Monitoración Focalizada Formal.

3.4. ESTRATEGIAS ADOPTADAS

Estrategia:

Capacitar y preparar mediante conferencias y talleres, al personal que se encargará de las actividades de monitoración, como parte de la implementación del Sistema de Monitoración Ambiental en la Empresa Consultora ABC.

Ejecución de la Estrategia

Para poder ejecutar la estrategia de forma adecuada para la Empresa Consultora ABC, se proponen a continuación tres (3) fases principales:

- I. Diseño del Sistema de Monitoración Ambiental.
- II. Implementación del Sistema de Monitoración Ambiental, de acuerdo al Plan de Implementación que se propone.
- III. Control del Sistema de Monitoración Ambiental.

Cada una de estas 3 fases, sus recursos, estructuras, actividades necesarias, responsables, son detalladas a continuación:

I. Diseño del Sistema de Monitoración Ambiental

El diseño del Sistema de Monitoración Ambiental para la Empresa Consultora ABC, contará con la siguiente estructura:

- I.1. Definición
- I.2. Objetivo
- I.3. Tipo y frecuencia de actividades de monitoración
- I.4. Información a monitorear
- I.5. Responsables de la monitoración
- I.6. Componentes del Sistema de Monitoración Ambiental:

I.6.1. Fuentes de información

I.6.2. Actividades de monitoración

I.6.3. Utilización de la información monitoreada y analizada.

I.1. Definición

El Sistema de Monitoración Ambiental para la Empresa Consultora ABC es un conjunto de componentes relacionados encargados de recopilar ú obtener (inputs), procesar (evaluar y analizar), almacenar (registrar) y distribuir o difundir (outputs) la información que se encuentra en el ambiente externo de la Empresa Consultora ABC, y que es necesaria para apoyar la toma de decisiones en la organización.

I.2. Objetivo

El objetivo del Sistema de Monitoración Ambiental es identificar, analizar, registrar y distribuir con anticipación, la información que se encuentra en el ambiente externo de la empresa, que le permita lograr un conocimiento más profundo del ambiente en el que se encuentra.

En un mediano plazo, el Sistema de Monitoración Ambiental debe alimentar con información relevante del entorno al Plan Estratégico que se piensa formular para la empresa.

I.3. Tipo y frecuencia de actividades de Monitoración

Debido a que se busca focalizar la información del ambiente externo de la empresa, se considerará la Monitoración Focalizada Informal, de acuerdo al análisis realizado en el punto 3.3 del Capítulo III del presente informe.

Por tal motivo a través de la Monitoración Focalizada Informal, la empresa seleccionará las áreas y temas de observación (de interés para la empresa) buscando y detectando la información de modo continuo y documentado.

Esta actividad es de búsqueda directa (a diferencia de la observación) y continuará hasta ser localizada la información deseada. Se realizarán también registros continuos de la información recopilada y que será utilizada por la empresa.

Las actividades de monitoración ambiental referidas a la identificación de nuevas oportunidades y notas de interés para la empresa **serán realizadas en forma diaria**. Por otra parte las actividades de monitoración realizadas en fuentes como revistas, contactos, seminarios variarán de acuerdo a la frecuencia con que éstos se realicen.

I.4. Información a monitorear

Entre los principales tipos de información que van a ser monitoreados por los responsables, se encuentran:

1.4.1. Tendencias de nuevas oportunidades

1.4.2. Nuevas necesidades y requerimientos de clientes

1.4.3. Competencia

1.4.4. Variables políticas

I.4.1. Tendencias de nuevas oportunidades

Convocadas principalmente por entidades y organismos del Estado, de preferencia de los siguientes sectores: Pesquería, Agricultura, Energía y Minas, Vivienda, Producción.

También debe considerarse en este grupo las convocatorias realizadas por los Gobiernos Regionales, debido principalmente al impulso que el Gobierno viene ofreciendo a la descentralización y a la firma de tratados comerciales como el TLC, motivando que diversas empresas de los departamentos, requieran servicios de asesoría y consultoría.

Este tipo de información será obtenido principalmente del Internet y de los diarios.

La mayor cantidad de oportunidades de brindar asesoría a entidades del Estado, se encuentran en Internet, principalmente en las páginas de PROMPYME (institución adscrita al Ministerio de Trabajo) y del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE) del CONSUCODE.

Para poder agilizar la búsqueda y selección de oportunidades en dichas páginas, se ha hecho el registro en las páginas de ambas instituciones, para poder recibir diariamente vía correo electrónico los reportes resumidos con las oportunidades de consultoría y asesoría publicadas en ambas páginas y de acuerdo a las preferencias de la empresa.

Cada día se revisarán las ofertas y convocatorias que aparecen en estos reportes, seleccionando aquellos a los cuales la empresa pueda participar y cuyos valores referenciales sean adecuados.

Estos resúmenes contienen la información siguiente: tipo de servicio requerido, entidad convocante, monto referencial por el servicio y fecha límite para presentar las propuestas para esta convocatoria.

Al seleccionar alguna de ellas, se obtendrá un mayor detalle sobre la convocatoria, como se muestra en el Anexo 1.

Para participar en las ofertas publicadas por PROMPYME y SEACE, se ha cumplido con el requisito de inscribir a la empresa en el Registro Nacional de Proveedores del Estado (RNP).

I.4.2. Nuevas necesidades y requerimientos de clientes

A cargo de los Consultores Internos de la empresa, quienes realizarán un permanente seguimiento y monitoración de la información referida a los clientes mediante la realización de visitas y reuniones a los clientes principales

De esta manera se busca sensibilizarse con los nuevos requerimientos, necesidades, proyectos ó nuevos servicios de consultoría que los clientes vienen demandando y que la empresa está en capacidad de ofrecer.

Las visitas y reuniones con los clientes principales deben efectuarse como mínimo cada 2 ó 3 meses. En caso de concretar servicios de consultoría con ellos, la coordinación será permanente (las veces necesarias por día) mediante el correo electrónico y teléfono, realizando asimismo reuniones con ellos en sus oficinas ó en las oficinas de la empresa.

I.4.3. Competencia

La información monitoreada comprende principalmente los nuevos servicios, noticias y clientes del grupo de empresas que conforman la siguiente clasificación:

- **Competencia directa de la empresa**, como Macroconsult, BDO.
- **Organizaciones de investigación y opinión de mercado**, como APOYO; y,
- **Aquellas que pueden convertirse en competidoras**, como algunos estudios jurídicos que han diversificado su cartera de servicios, brindando también asesoría empresarial, entre ellos, el Estudio Rebaza y Alcázar, el Estudio Benítez, Forno y Ugaz Asociados, entre otros.

Esta información será monitoreada por los Consultores Internos en coordinación con el equipo de Proyectos. Los Consultores Internos realizarán la monitoración principalmente mediante contacto con clientes o con personal de algunas de estas empresas competidoras. Por otra parte, el Equipo de Proyectos se centrará en la búsqueda de información sobre la competencia, en sus correspondientes páginas web.

I.4.4 Variables políticas

Comprenderá las noticias políticas ó normas legales que puedan afectar a la empresa ó a los sectores a los que brinda o puede brindar consultoría. Por tanto la revisión de esta información se realizará de forma diaria.

La información debe ser obtenida de diversos medios de comunicación televisiva, como TNP, América TV, Canal N, entre otros; medios de comunicación escrita, como El Comercio, Gestión, Correo, entre los principales.

Se revisará y archivará también diariamente las normas legales del diario oficial El Peruano, para encontrar normas ó dispositivos legales que afecten a la empresa o a su entorno.

De ser necesaria información específica de días anteriores, se puede acceder a las páginas web de estos medios de comunicación, en particular de Radio Programas del Perú (RPP) y El Comercio.

I.5. Responsables de la Monitoración

Los responsables de realizar las actividades de monitoración serán:

1.5.1. Equipo de Consultores

1.5.2. Equipo de Proyectos

I.5.1. Equipo de Consultores: Estará conformado por dos (2)

Consultores Internos, que se encargarán de realizar la monitoración mediante reuniones, visitas y seguimiento a los principales clientes de la empresa, para conocer sus necesidades de asesoría y consultoría.

El Equipo de Consultores Internos también realizará las coordinaciones necesarias con consultores externos, a fin de ser incluidos en el equipo de la Empresa Consultora ABC, para que con su experiencia se pueda cubrir, requerimientos específicos que la empresa no ha desarrollado y que son solicitados en las convocatorias realizadas por el Estado.

Asimismo, debido a que permanentemente asisten a conferencias, seminarios, talleres empresariales, identificarán información de relevancia para la empresa, como nuevos clientes, situación de los competidores, opinión empresarial sobre situación económica, entre otros aspectos.

I.5.2. Equipo de Proyectos: Estará conformado por dos (2)

miembros del Equipo de Proyectos. Se encargará de la búsqueda de nuevas oportunidades en las siguientes páginas web:

- PROMPYME y del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE),
- Principales Ministerios e Instituciones del Estado que convoquen a presentar expresiones de interés, como Ministerio de la Producción (PRODUCE), de Vivienda, Energía y Minas, Agricultura, otros.

Se encargará asimismo de la búsqueda de convocatorias de expresión de interés, normas legales y noticias de importancia para la empresa, en **diarios** como El Comercio, El Peruano, Gestión, que son adquiridos por la empresa; y **revistas** que son recibidas por la empresa como Pesca Perú, Empresas & Negocios, entre otros.

I.6. Componentes del Sistema de Monitoración Ambiental

El Sistema de Monitoración Ambiental para la Empresa Consultora ABC estará conformado por los siguientes componentes:

I.6.1. Fuentes de información

I.6.2. Actividades de monitoración

I.6.3. Utilización de la información monitoreada y analizada.

I.6.1. Fuentes de Información

- a. **Contactos personales:** Los contactos personales estarán a cargo de los Consultores Internos y de la Gerencia. Los consultores mantienen una buena relación con los principales clientes. Falta realizar un seguimiento permanente al crecimiento y proyección de ellos, así como de sus nuevas necesidades y requerimientos.

Por tanto se propone que los consultores realicen visitas periódicas a los citados clientes, con el fin de monitorear sus nuevas necesidades, proyectos, y toda aquella oportunidad en que la empresa pueda brindar sus servicios de consultoría.

Debido a que los consultores cuentan con un amplio reconocimiento en las Instituciones del Estado, también será posible el contacto directo con las principales autoridades de las mencionadas instituciones.

Se debe impulsar una mayor participación y coordinación con instituciones y cámaras de comercio a las cuales la empresa se encuentra suscrita, como es el caso de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú (COCEP).

Ambas instituciones cuentan con una gran cantidad de asociados, entre ellos importantes empresas, por lo que la empresa debe participar activamente en las conferencias y

eventos que organizan, para fortalecer los contactos con posibles nuevos clientes, conocer tendencias de mercado, opinión de empresarios sobre la situación política y económica actual, entre otros temas de interés.

b. **Diarios y revistas:** Los encargados de monitorear estas fuentes de información serán los miembros del Equipo de Proyectos. De ellos se extraerán principalmente:

- Avisos de convocatorias para la presentación de expresiones de interés relacionadas a la actividad de la empresa.
- Noticias relacionadas al desarrollo de los sectores pesquero, minero y energético, agrícola, otros.
- Normas legales que afecten de manera positiva o negativa a los sectores a los que la empresa brinda su asesoría o sectores de interés para la empresa

Los diarios de los cuales se recopilará información son: El Comercio, El Peruano (dispositivos y normas legales), Gestión.

Las revistas que serán monitoreadas serán principalmente aquellas que son recibidas con frecuencia en la empresa: Revista Pesca (mensual), Revista Empresas & Negocios de

la Cámara de Comercio de Lima (semanal), Revista El Ingeniero (bimestral), Boletín El Ingeniero (mensual).

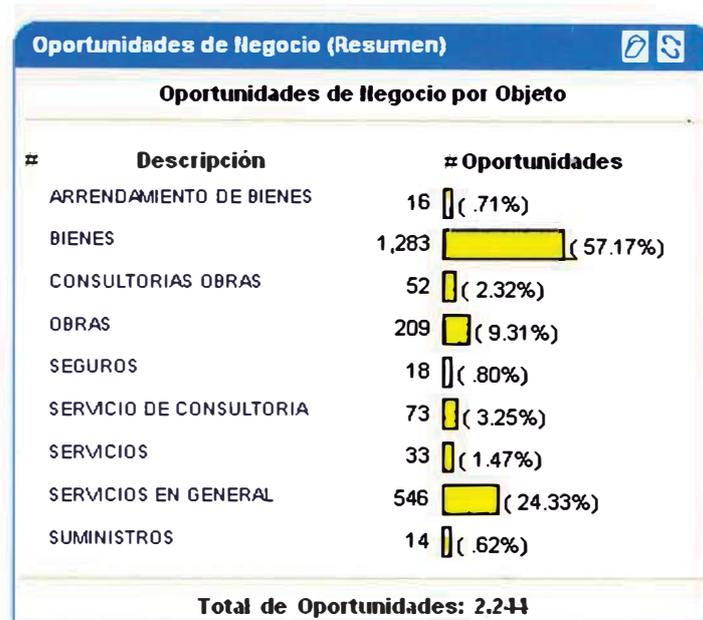
- c. **Páginas Web**, de PROMPYME y del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE), que publican diariamente avisos de convocatorias para presentar ofertas de servicios de acuerdo a las bases adjuntas con los avisos.

Se revisarán aquellas que tengan relación con los servicios brindados y con los sectores: Agrícola, de Vivienda, Energético y Minero, entre otros. La revisión de estas páginas estará a cargo del Equipo de Proyectos.

Se revisarán cada fin de semana las páginas de diversos organismos del Estado como: Ministerio de Agricultura, Ministerio de Vivienda, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de la Producción (PRODUCE), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), entre otras, con la finalidad de informar oportunamente a la Gerencia sobre nuevos proyectos ó publicaciones para presentar de expresiones de interés que estos organismos convoquen.

La importancia de estas páginas en la búsqueda de nuevas oportunidades, se comprueba con las estadísticas que el SEACE publica, donde el **3.25%** de las oportunidades de

negocio que requiere diariamente el Estado (en promedio 73 oportunidades/día), corresponden a servicios de consultoría y asesoría.



Fuente: Sistema Electrónico de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (SEACE), 19.07.07

El crecimiento de requerimientos de servicios de consultoría y asesoría al Estado viene creciendo en forma sostenida tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Año	2005	2006	A Julio 2007
Montos Convocados (S/.)	222,518,908	235,910,125	93,866,214
Procesos Convocados	6,355	7,916	4,086

Fuente: Sistema Electrónico de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (SEACE) 19.07.07

d. **Conferencias, Simposios, Exposiciones:** Los Consultores Internos y la Gerencia, asisten con frecuencia a conferencias, eventos, charlas que deben ser aprovechadas para lograr los contactos de nuevos clientes y monitorear la información política, económica y empresarial de los asistentes.

Activamente se debe participar en las conferencias, exposiciones que convocan cámaras de comercio a las cuales está inscrita la empresa, como la Cámara de Comercio de Lima (CCL) y la Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú (COCEP).

En estos eventos es usual la participación de diversos empresarios, referentes políticos, consultores, que cuentan con necesidades y requerimientos de asesoría, que los consultores deben contactar, detectar y analizar.

Realizar coordinaciones con PROMPYME, para que la empresa realice exposiciones sobre Consultoría Financiera a MYPES, con el fin de captar posibles clientes.

I.6.2. Actividades del Sistema de Monitoración Ambiental

Las actividades comprendidas para la monitoración y análisis de la información se agrupan en 5 actividades principales:

- a. Recolección
- b. Selección y clasificación
- c. Evaluación y análisis
- d. Registro y almacenamiento
- e. Difusión

a. **Recolección:** La recolección de la información estará a cargo de dos Consultores Internos y dos miembros del Equipo de Proyectos, designados por la Gerencia General. Comprenderá las siguientes actividades de monitoración:

- Revisión diaria de los resúmenes de convocatorias del Estado, remitidos por PROMPYME y SEACE, que serán recibidos en los correos del Equipo de Proyectos.
- Revisión diaria del diario El Comercio, para ubicar convocatorias para presentar expresiones de interés ó noticias que sean de interés para la empresa ó para los sectores a los que brinda consultoría. Realizado por Equipo de Proyectos.

- Revisión cada 2 a 3 días de las páginas web de entidades y organismos del Estado como: Ministerio de Vivienda, Pesquería, Producción, Energía y Minas, Comercio Exterior y Turismo, Agricultura, Presidencia del Consejo de Ministros, entre otros, para ubicar convocatorias de consultoría que soliciten dichas entidades.
- De igual manera se revisará cada lunes, las páginas web de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) y la Cámara de Comercio Española (COCEP), para ubicar conferencias, seminarios a los que pueda asistir la Gerencia ó los Consultores. Realizado por Equipo de Proyectos.
- Revisión diaria de la separata de Normas Legales del diario El Peruano para encontrar dispositivos legales que puedan afectar a la empresa ó a su entorno. Realizado por Equipo de Proyectos.
- Revisión periódica de las siguientes revistas que son recibidas en las oficinas de la empresa:
 - *Semanal*, de la revista Empresas & Negocios de la Cámara de Comercio de Lima,
 - *Mensual*, de la Revista Pesca, Boletín El Ingeniero, y,
 - *Bimestral*, de la Revista El Ingeniero.

En todas ellas se buscará principalmente nuevos talleres, seminarios, conferencias a los cuales pueda asistir la Gerencia, Consultores Internos ó parte del Equipo de Proyectos. Realizado por Equipo de Proyectos.

- Los Consultores Internos realizarán el monitoreo de información referida a necesidades de los clientes, mercado y competidores, información política, opinión empresarial, entre otros. Esta información básicamente será recopilada de las siguientes fuentes de información: Contactos personales, Simposios y Seminarios, Exposiciones, Relatorios, Conferencias. Ellos coordinarán directamente con la Gerencia.

b. Selección y Clasificación: La información que ha sido identificada y recopilada en la etapa anterior, será seleccionada de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Información referida a oportunidades de consultoría, se debe priorizar la información de acuerdo a los tiempos y recursos con los que la empresa dispone para presentar una propuesta o expresión de interés, así como la importancia de esta información para la empresa.

2. Información del ambiente externo, principalmente noticias de interés, referidas a los sectores a los cuales la empresa brinda sus servicios, y a nuevos sectores de interés para la empresa.

- La información que ha sido seleccionada deberá registrarse en el formato A (Anexo 2) considerando los siguientes puntos: Resumen de la información (sobre el contenido de la información y su importancia), tipo de información (nueva oportunidad, noticia, dispositivo legal, otro), fuente (nombre del diario, revista, pagina web, otro), sector (Pesquería, Producción, Agricultura, Minería, Vivienda, entre otros), observaciones (alguna observación de la persona que recopiló y seleccionó la información).
- Si la información corresponde a nuevas propuestas y oportunidades de negocio (convocatorias), deberá completarse adicionalmente: Plazos (fechas de inicio y fin de la convocatoria), valores referenciales, requisitos (principales requisitos), sugerencias. Priorizar de acuerdo a los plazos disponibles, los recursos que se debe considerar, y los beneficios que puede lograr la empresa al participar en las citadas convocatorias.

- El formato A, que contiene el detalle de la información, será entregado a la Gerencia cada fin de semana en las reuniones que se mantengan con ella. Para acompañar el formato se puede imprimir alguna información adicional que sustente ó complemente el formato A.
- En caso de tratarse de oportunidades de negocio que deben ser atendidas a la brevedad, se hará llegar a la Gerencia, el formato A con el detalle de la oportunidad de negocio, vía correo electrónico ó personalmente.
- Los Consultores Internos coordinarán directamente en reuniones con la Gerencia, qué información relevante han detectado en las reuniones, conferencias, seminarios, exposiciones, que puedan aportar en el desarrollo de la empresa, ó en la búsqueda de nuevos contactos y oportunidades.

c. **Evaluación y Análisis:** La Gerencia evaluará toda la información que ha sido recopilada y seleccionada por los Consultores Internos y el Equipo de Proyectos.

- La Gerencia recibirá cada fin de semana, el formato A con la recopilación y clasificación de información monitoreada. La entrega será en forma personal, y/o vía correo electrónico.

- La Gerencia y los encargados de la monitoración se reunirán para intercambiar opiniones acerca de cada tipo de información recopilada en el formato A.
- Asimismo, la Gerencia dará las indicaciones correspondientes para profundizar ó tomar acciones con respecto a cada tema, ya sea buscar más información sobre la oportunidad de negocio, mejorar las relaciones con un cliente determinado, identificar nuevos servicios de consultoría que deben ser brindados, entre otras acciones.
- En caso de tratarse de nuevas oportunidades, la Gerencia priorizará en cuales de ellas la empresa va a participar y disponer recursos. En el caso de la presentación de Expresiones de Interés, coordinará con los Consultores Internos para analizar si se cuenta con los recursos necesarios para postular.

En caso de ser una alternativa de interés para la empresa, pero si la empresa no cuenta con la experiencia específica requerida, los Consultores Internos contactarán con Consultores Externos que cumplan estos requerimientos, solicitándoles remitir sus curriculums vitae para incluirlos en la Expresión de Interés que presente la Empresa Consultora ABC a la entidad del Estado.

d. Registro y Almacenamiento:

Se llevarán a cabo las siguientes actividades:

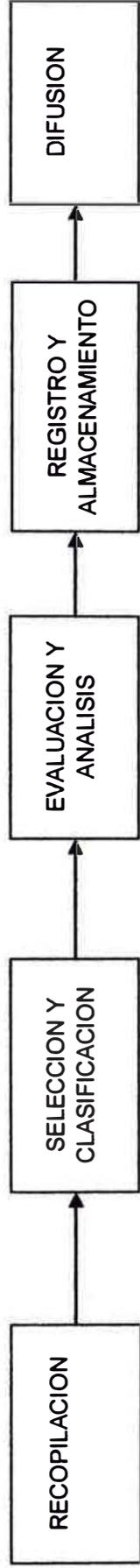
- Cada formato A que sea entregado a la Gerencia, será registrado en una base de datos (en Excel), para poder tener un control de la información monitoreada.
- Toda la información que ha sido seleccionada y clasificada deberá ser archivada ó almacenada en una base de datos (en caso de tratarse de información digital, descargada de Internet) ó en un archivero (pioner rotulado, en caso de tratarse de publicaciones en diarios, revistas, informes escritos, entre otros). Esta información se conservará debido a que puede ser necesaria en un futuro.
- Se archivarán diariamente las normas legales publicadas en el diario El Peruano luego de haber seleccionado las normas de interés para la empresa. Serán colocadas en archivadores palanca que indicarán las fechas de publicación de las normas (Normas Legales: Marzo – Mayo 2007, Junio - Agosto 2007, etc.).

e. **Difusión:** La Gerencia debe definir qué información recopilada y evaluada, debe ser de conocimiento de todos los miembros de la empresa.

- Dicha información, será compartida con el resto de personal de la empresa mediante reuniones de coordinación, programadas cada 15 días con todo el personal de la empresa, de manera que cada uno de ellos tome conocimiento de las nuevas oportunidades en las que la empresa está participando, los nuevos servicios de consultoría que la empresa piensa brindar, entre otros, de manera de alinear los esfuerzos del personal en un nuevo proyecto a empezar.
- La coordinación debe ser fluida entre la Gerencia, los Consultores Internos y el Equipo de Proyectos, de manera de evitar duplicidad de esfuerzos cuando se busque información adicional que complemente la información ya clasificada.

El detalle de las principales actividades que componen el Sistema de Monitoración Ambiental se aprecia en el esquema siguiente:

PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL SISTEMA DE MONITORACION AMBIENTAL



* Revisión diaria de conv. de Prompyme Y SEACE	Prioridad: Oportunidades de negocio y noticias de interés para la empresa	* Reuniones entre la Gerencia y encargados de la Monitoración	* Registro del formato A en base de datos (excel)	* Gerencia define que información va a ser comunicada
* Revisión diaria del diario El Peruano (normas legales)	* Uso del formato A para clasificar información:	* Indicaciones y acciones a seguir dadas por la Gerencia.	* Registro y archivo de información adicional de pag.web, diarios	* Reuñón cada 15 días, con todo el personal, para abordar información recopilada de interés
* Revisión de pag.web entidades del Estado	1. Cualquier Información: Resumen, Tipo, Fuente, Sector, Observaciones	* Nuevas oportunidades: Gerencia prioriza según plazos, beneficios a obtener. Coordina con Consultores Internos para evaluar convocatoria de consultores externos	* Archivo de normas legales (en archivadores palanca)	* Coordinación entre Gerencia, Consultores y Eq.de Proyectos para evitar duplicidad de esfuerzos en monitoración
* Revisión diaria de El Comercio, Gestión	2. Nueva Oportunidad, adicional: Plazos, Valores, Requisitos, Sugerencias (priorizar por plazos, recursos y beneficios)		* Archivo de revistas recibidas en la empresa (en pioner)	
* Revisión de Revistas recibidas en la empresa	* Entrega del formato A a la Gerencia cada fin de semana			
* Información recopilada por Consultores Internos en reuniones, semanarios, conferencias, otros	* Coordinación directa entre los Consultores Internos y la Gerencia			

Elaboración Propia.

Agosto 2007

I.6.3. Utilización de la información monitoreada y analizada

La información que se obtendrá de las actividades de monitoración, tal como nuevas oportunidades de negocio, nuevos servicios de consultoría, nuevos requerimientos de los clientes, entre otros, será utilizada para las 2 etapas siguientes:

- *Una primer etapa*, para apoyar en la adecuada **toma de decisiones de la Gerencia**, de manera que éstas permitan a la empresa mejorar la situación actual por la que atraviesa, mediante el acceso y consolidación de nuevas oportunidades de consultoría que se brinden a clientes tradicionales, nuevos clientes ó a Entidades del Estado.

Los servicios de consultoría a Entidades y Organismos del Estado, son a los que la empresa viene enfocándose con mayor fuerza. Prueba de esto es la inscripción y aprobación de la empresa en el Registro Nacional de Proveedores (RNP), con lo que queda facultado para poder postular a cualquier convocatoria formulada por entidades del Estado.

- *Una segunda etapa*, en el uso de la información que va a ser monitoreada, es que el sistema de monitoración provea dicha información al **Plan Estratégico de la Empresa Consultora ABC**, que debe ser elaborado en el mediano plazo.

Para proceder a esta etapa, primero se va a realizar la correspondiente implementación del Sistema de Monitoración Ambiental, con el fin de sensibilizar al personal y capacitarlo en las actividades de monitoración, para luego de la experiencia, iniciar el proceso de planeamiento.

Esta etapa tomará fuerza cuando la empresa empiece a brindar nuevamente sus servicios de consultoría a los clientes y cuente con los ingresos económicos necesarios para afrontar la implementación del Plan Estratégico, ya que ha permanecido cinco (5) meses sin concretar servicios de consultoría, y por tanto sin recibir ingresos.

II. Implementación del Sistema de Monitoración Ambiental

Para llevar a cabo la implementación del Sistema de Monitoración Ambiental, se ha desarrollado un Plan de Implementación, que detalla las actividades y los plazos necesarios para concretar la correcta implementación del Sistema de Monitoración Ambiental.

La estructura del plan comprende:

II.1. Objetivo

II.2. Clima y Cultura organizacional

II.3. Actividades para la implementación del Sistema de Monitoración Ambiental.

Cabe destacar que para lograr una buena implementación del Sistema de Monitoración Ambiental, es necesario que exista un clima favorable por parte del personal de la empresa hacia los nuevos cambios, ó proyectos que la empresa realiza.

II.1. Objetivo

Implementar un Sistema de Monitoración Ambiental para la Empresa Consultora ABC, con la finalidad de tener un mejor conocimiento del ambiente en el cual opera la empresa e identificar las tendencias del mercado de consultoría, de manera que permita una toma de decisiones adecuada y poder formular en el mediano plazo un Plan Estratégico para la Empresa Consultora ABC.

II.2. Clima y Cultura Organizacional

El clima y la cultura organizacional tienen que estar de acuerdo a los objetivos y metas establecidos. Ambos aspectos crean las condiciones necesarias para implementar cualquier programa ó estrategia con éxito.

II.2.1. Clima

Como la Empresa Consultora ABC es una empresa chica, esto ha favorecido que exista una coordinación permanente entre la Gerencia y el resto de áreas, coordinación que es efectiva a

través de frecuentes reuniones, que permiten la existencia de buenas relaciones entre cada uno de los miembros de la empresa.

El clima organizacional favorable también se sustenta en la confianza que mantiene el personal hacia la Gerencia y los Consultores Internos en lo referido a toma de decisiones e inicio de nuevos proyectos.

El personal se muestra de acuerdo con la implementación de un Sistema de Monitoración Ambiental, debido en parte a que algunas de las actividades de monitoración vienen siendo ya realizadas, así como mantienen la confianza en que su implementación y posterior utilización en la búsqueda de nuevas oportunidades y formulación de un Plan Estratégico tendrán éxito.

II.2.2. Cultura Organizacional

Cada miembro de la empresa conoce bien los valores y filosofías que rigen a la empresa y a sus Directivos. Asimismo cada uno de ellos sabe que para realizar nuevos proyectos es necesario el esfuerzo y dedicación para el logro de objetivos.

Están acostumbrados a trabajar bajo presión ante situaciones adversas, por lo que están dispuestos a dar su mejor potencial para llevar a cabo la implementación de esta estrategia.

II.3. Actividades para la implementación del Sistema de Monitoración Ambiental

II.3.1. Presentación del Sistema de Monitoración Ambiental a la Gerencia

Se realizarán reuniones con la Gerencia y los Consultores Internos para explicar en forma detallada en que consistirá el Sistema de Monitoración Ambiental, quienes serán los responsables, que información será monitoreada, entre otros conceptos. Se absolverán las consultas o sugerencias necesarias para ajustar el sistema de monitoración.

Las tareas a realizar son las siguientes:

1. Coordinar reuniones con la Gerencia para exponer los beneficios, componentes, responsables, del Sistema de Monitoración Ambiental.
2. Preparar equipos multimedia para la exposición.
3. Entregar al Gerente General y los Consultores Internos, el primer borrador del Plan de Implementación, que detalla la estructura, alcances, metodología de implementación del Sistema de Monitoración Ambiental.
4. Explicar a la Gerencia y Consultores Internos, en forma detallada cada uno de los aspectos que involucrará el

Sistema de Monitoración Ambiental, como objetivos, ventajas, responsables, plazos, entre otros.

5. Explicar a la Gerencia y Consultores Internos, acerca del uso del formato que se va a emplear para recopilar información (formato A, Anexo 2).
6. Recoger sugerencias, observaciones, comentarios de la Gerencia y los Consultores Internos, para realizar ajustes al Sistema de Monitoración Ambiental.
7. Coordinar con la Gerencia la aprobación de la implementación del Sistema de Monitoración Ambiental, para iniciar coordinaciones con Especialistas, para que ofrezcan una, ó las conferencias necesarias sobre monitoración ambiental a todo el personal de la empresa.

II.3.2. Preparación y Realización de conferencias a cargo de especialistas

Previamente a la realización de las conferencias a cargo de especialistas se realizarán las siguientes tareas:

1. Incorporar sugerencias y comentarios al Sistema de Monitoración Ambiental, así como los ajustes correspondientes sugeridos por la Gerencia y los Consultores al primer borrador. Remitir la versión corregida a la Gerencia y a los Consultores Internos.

2. Coordinar con la Gerencia los días en los que se van a realizar las conferencias del especialista.
3. Coordinar con especialistas conocedores de las principales tendencias del mercado para que acudan al local de la empresa a dar conferencias e intercambiar opiniones con el personal de la empresa sobre monitoración ambiental. Remitir al especialista una versión digital del Plan de Implementación del Sistema de Monitoración Ambiental corregido.
4. Coordinar con la Gerencia para informar al personal los días en los que se realizará(n) la(s) conferencia(s).
5. Solicitar al Especialista un programa de actividades, así como los temas que va a desarrollar durante las conferencias.
6. Preparar el equipo multimedia correspondiente, los días de las conferencias.
7. DESARROLLO DE LA CONFERENCIA BRINDADA POR EL ESPECIALISTA. Experiencia del Especialista. Alcances, beneficios del Sistema de Monitoración ambiental y utilización de la información monitoreada. Consultas y preguntas del personal.
8. Recopilar nuevos aportes del Especialista y del personal que asiste a las conferencias, para que sean incorporadas en el Sistema de Monitoración Ambiental.

II.3.3. Desarrollo de Talleres y Sesiones

Una vez que las actividades y la estructura del Sistema de Monitoración Ambiental han sido comprendidas por cada miembro de la empresa, se programarán 1 ó 2 talleres (ó los talleres necesarios), y sesiones para la aplicación del Sistema de Monitoración Ambiental.

En ellos se utilizará el formato definido para la selección de la información (Anexo 2). Los responsables realizarán las actividades de monitoración y existirá coordinación permanente con la Gerencia, para realizar una evaluación preliminar de la información clasificada.

Entre las tareas que se van a desarrollar en esta etapa, se tiene:

1. Coordinar con la Gerencia los días en los que se van a realizar los talleres y sesiones de monitoración ambiental.
2. Contactar con el Especialista para que participe en los talleres y sesiones programadas.
3. Coordinar con la Gerencia para informar al personal los días en los que se realizarán los talleres y sesiones.
4. **DESARROLLO DEL TALLER.** Se utilizará el formato A, se llevarán a cabo las actividades de monitoración y se incluirán sugerencias del personal sobre nuevas variables a monitorear, oportunidades identificadas, entre otros.

Contará con la participación del Especialista en Monitoración.

5. DESARROLLO DE SESIONES. Al igual que el taller, también se contará con la participación del Especialista. Se realizarán en forma periódica en un lapso de 2 meses, para reforzar las actividades de monitoración ambiental que realizarán los responsables que han sido designados.

II.3.4. Cronograma de actividades para la Implementación del Sistema de Monitoración Ambiental

ACTIVIDADES	SEMANAS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1 Presentación del Sistema de Monitoración Ambiental a la Gerencia													
1 Coordinar reuniones con la Gerencia para detallar el Sistema de Monitoración Ambiental.													
2 Preparar equipos multimedia previa a la exposición.													
3 Entregar al Gerente General y los Consultores Internos, el primer borrador del Plan de Implementación del Sistema de Monitoración Ambiental													
4 Explicar en forma detallada cada uno de los aspectos que involucrará el Sistema de Monitoración Ambiental													
5 Explicación sobre el uso del formato a emplear para recopilar información (formato A).													
6 Recoger sugerencias, observaciones, comentarios para realizar ajustes al Sistema de Monitoración Ambiental.													
7 Coordinar con la Gerencia aprobación para la implementación del Sistema de Monitoración Ambiental. Iniciar coordinaciones con un Especialista, para que ofrezca una conferencia(s).													
III Preparación y Realización de conferencias a cargo de especialistas													
1 Incorporar sugerencias y comentarios al Sistema de Monitoración Ambiental, para realizar ajustes. Remitir versión corregida a la Gerencia y Consultores Internos.													
2 Coordinar con la Gerencia los días adecuados para que se dicte las conferencias del especialista.													
3 Coordinar con especialistas para que acudan a la empresa a dar conferencias. Remitir versión digital del Plan de Implementación del sistema de monitoración ambiental.													
4 Coordinar con la Gerencia para informar al personal los días en los que se realizará(n) la(s) conferencia(s)													
5 Solicitar al Especialista un programa de actividades, así como los temas que va a desarrollar durante las conferencias													
6 Preparar el equipo multimedia correspondiente, los días de las conferencias													
7 DESARROLLO DE LA CONFERENCIA BRINDADA POR EL ESPECIALISTA													
8 Recopilar nuevos aportes del Especialista y los asistentes.													
III Desarrollo de Talleres y Sesiones													
1 Coordinar con la Gerencia los días adecuados para que se dicte los talleres.													
2 Contactar con el Especialista para que participe en los talleres y sesiones programadas.													
3 Coordinar con la Gerencia para informar al personal los días en los que se realizarán los talleres y sesiones													
DESARROLLO DEL TALLER. Se utilizará el formato definido para la selección de información, se llevarán a cabo las diferentes actividades de monitoración y se asimilarán sugerencias del personal sobre nuevas variables a monitorear, oportunidades identificadas, entre otros.													
DESARROLLO DE SESIONES. Contará con la participación del Especialista. Se realizarán en forma periódica en un lapso de 2 meses, para reforzar actividades de monitoración ambiental que realizarán los responsables que han sido designados.													

Elaboración propia.

Agosto 2007

III. Control del Sistema de Monitoración Ambiental

Para poder controlar en un largo plazo el funcionamiento del Sistema de Monitoración Ambiental en la Empresa Consultora ABC, es necesario establecer algunos ratios ó indicadores. Por tanto, se presentan a continuación algunos de los principales indicadores que se considerarán para evaluar el buen funcionamiento del sistema:

a. Número de consultorías efectuadas (Nc)

Estará referido a determinar el número total de consultorías que se han efectuado en un lapso de tiempo (un año), luego de la implementación del Sistema de Monitoración Ambiental. El promedio de consultorías/año en años anteriores era de 2 consultorías/año. Este año, la empresa ha efectuado coordinaciones y contactos para realizar consultorías, pero éstas no han sido concretadas.

$$Nc = \frac{\text{Cantidad total de Consultorías}}{\text{Unidad de Tiempo}}$$

b. Número de consultorías realizadas para el Estado (Nce)

Debido a que en la primera fase del Sistema de Monitoración Ambiental, se está priorizando la postulación de la empresa a diversas convocatorias realizadas por entidades del Estado, éste indicador reflejará el cumplimiento ó no de éste primer objetivo.

Este indicador tomará en cuenta solamente las consultorías efectuadas en un lapso de un año para entidades del Estado tales como: el Ministerio de Agricultura, de la Producción, de Energía y Minas, de Vivienda, otros.

En el año 2006, sólo se realizó una consultoría para una entidad del Estado en consorcio con otra empresa consultora. En los últimos 5 años no se ha realizado otra consultoría a entidades del Estado.

$$\text{Nce} = \frac{\text{Cantidad de Consultorías (Entidades del Estado)}}{\text{Unidad de Tiempo}}$$

c. Ingresos por consultorías efectuadas (I)

Este indicador reflejará los ingresos brutos (en soles) obtenidos por la empresa, mediante el total de consultorías concretadas durante el año.

= Ingresos brutos (S/.) de la empresa

Unidad de Tiempo

d. Información utilizada por la empresa (INF%)

Este indicador reflejará que porcentaje (%) de la información recopilada y seleccionada, esta siendo utilizada de alguna u otra manera por la empresa. Para esto se utilizará el detalle de la información recopilada y clasificada de acuerdo al formato A (Anexo 2).

INF (%) = Información empleada x 100

Información recopilada en formato A

Incluirá también las oportunidades que son detectadas por la empresa (en diversas fuentes de información: diarios, Internet, otros), y a las que la empresa postula, logrando brindar servicios de consultoría.

CAPITULO IV

EVALUACION DE RESULTADOS

Situación inicial

- Desconocimiento de las principales variables que afectan el mercado en el que se viene desarrollando la Empresa Consultora ABC.
- Bajos ingresos en la empresa debido a que se no se identifican ó concretan oportunidades de negocio en forma oportuna.
- No se cuenta con un Plan Estratégico que especifique las acciones que debe seguir la empresa en un largo plazo.
- Concentración en actividades de consultoría que han requerido la utilización de muchos recursos y han generado contingencias, como es el caso de las liquidaciones de empresas.
- Falta de un seguimiento a los principales clientes para identificar sus nuevas necesidades o requerimientos.
- Falta de diversificación en los servicios que viene brindando la empresa. Muchas de estos servicios ya está siendo brindados por las empresas que conforman la competencia de la empresa.

Situación después de la toma de decisiones

- Sistema de Monitoración Ambiental implementado en la Empresa Consultora ABC, que permitirá una identificación oportuna de variables externas que afecten a la empresa y a los sectores a los que brinda servicios de consultoría. En este contexto también debe considerarse la oportuna identificación de nuevas oportunidades de negocio en nuevos sectores a los que la empresa pueda incursionar, en particular instituciones y organismos del Estado.
- Personal capacitado en actividades de monitoración ambiental, mediante la participación en conferencias y talleres, que serán realizadas por especialistas. Personal sensibilizado en la búsqueda e identificación de información de importancia para la empresa.
- Disponer de información seleccionada de tipo económica, tecnológica, de mercado, de clientes, competencia, entre otros, que sirva de apoyo a los Directivos de la empresa, para que cuenten con un pleno conocimiento del ambiente externo de la empresa, y que les permita una mejor toma de decisiones para el largo plazo. El seguimiento a esta información debe ser permanente.
- Disponer de información que constituya la base para la preparación de un Planeamiento Estratégico para la Empresa Consultora ABC. La experiencia que se obtenga con la implementación del Sistema de Monitoración Ambiental, será replicada para iniciar el proceso de planeamiento en la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- La falta de ingresos registrados en estos últimos meses no solo se debe a la ausencia de nuevas oportunidades de negocio, sino a una falta de identificación de variables externas que afectan a la empresa y a su entorno.
- La capacitación de los responsables de las actividades de monitoración, se llevará a cabo mediante la realización de conferencias y talleres con especialistas en monitoración ambiental, ya que es necesario en primer lugar, lograr una sensibilización del personal en las actividades de monitoración que se van a realizar en la empresa.
- El desarrollo de las actividades de monitoración ambiental será realizado por el mismo personal de la empresa, sin generar costos excesivos, como si se produciría con la contratación permanente de un especialista en monitoración.
- La implementación del Sistema de Monitoración Ambiental será el primer paso necesario para diseñar en un mediano plazo un Plan Estratégico para la empresa.

2. RECOMENDACIONES

- Al concluir la capacitación al personal sobre el Sistema de Monitoración Ambiental y al entrar en funcionamiento, la Gerencia debe generar las condiciones necesarias para empezar con el diseño de un Planeamiento Estratégico para la empresa.
- Estandarizar las actividades de monitoración mediante diagramas de proceso. De la misma manera identificar los procesos más importantes de la empresa con sus correspondientes diagramas de proceso, para que se cuente con estándares, que sirvan para un mejor desempeño en las actividades desarrolladas.
- Realizar un permanente seguimiento a cada una de las actividades de monitoración que realice el Equipo de Proyectos y los Consultores Internos. De ser necesario programar un nuevo taller ó sesiones para definir problemas que se presenten durante las actividades de monitoración.
- Actualizar ó modificar de ser necesario, el formato de recopilación de información, de manera que sea flexible para identificar los cambios en las variables del entorno de la empresa.
- Aprovechar en forma más efectiva, las suscripciones que la empresa tiene con diversas organizaciones como: Cámara de Comercio de Lima, Cámara de Comercio de España en el Perú, PROMPYME, entre otros, de manera de fortalecer sus vínculos con estas organizaciones así como contactar nuevos clientes.

GLOSARIO DE TERMINOS

1. **Sistema de Monitoración Ambiental:** Conjunto de componentes relacionados encargados de recopilar ú obtener, procesar, almacenar y distribuir la información que se encuentra en el ambiente externo de una empresa, que es necesaria para apoyar en la toma de decisiones de la organización, así como construir futuros estratégicos para la empresa.
2. **Expresión de Interés:** Confirmación de la empresa de participar en una convocatoria realizada por Instituciones u Organismos del Estado para presentar expresiones de interés, de acuerdo a los requisitos que en ella se precisan. La expresión de interés es evaluada por la entidad que realizó la convocatoria, y de cumplir con los requisitos solicitados, se comunicará a las empresas beneficiadas presentar una propuesta formal de acuerdo a las bases publicadas por la entidad que realizó la convocatoria.

3. **Informe de Valorización de Empresa:** Documento que refleja el procedimiento, proyecciones y modelo utilizado (Flujo de caja descontado u otro) para determinar el valor actual de una empresa en base a la información contable que dispone la empresa (balance general, estado de ganancias y pérdidas, programa de inversiones, detalle de ventas, factores macroeconómicos, entre otros). Esta información se proyecta en un plazo de tiempo apropiado y se trae a valor presente neto a una tasa de descuento determinada.

4. **Monitoración Ambiental:** Proceso que trata de identificar, acompañar y analizar, señales de alarma, surgidas en el ambiente. Permite una evaluación del curso que van tomando las variables internas y externas y ayuda a la toma de decisiones para un futuro.

5. **Monitoración Focalizada Formal:** Es el nivel más alto de monitoración ambiental, que localiza, acompaña, analiza y prevé eventos mediante la identificación de patrones de comportamiento de los ítems seguidos, sus tendencias y sus consecuencias esperadas, así como los eventos emergentes en el desenvolvimiento futuro de la organización.

6. **Monitoración Focalizada Informal:** Tipo de monitoración ambiental donde se selecciona las áreas y temas de observación (de interés) buscando la información de modo continuo y documentado. Es una actividad de búsqueda directa (en oposición a la observación) que continúa hasta ser localizada la información deseada. Se realiza registros de información.

7. **Monitoración Panorámica Formal:** Abordaje más activo de observación que requiere nivel más alto atención por parte de la organización. Las fuentes de información son seleccionadas específicamente y los criterios de selección, aunque aún de naturaleza amplia, son generalmente especificados.

8. **Monitoración Panorámica Informal:** Tipo pasivo de observación. Los criterios de selección de información son cambiables y no específicos. Es el tipo de observación que la mayoría de organizaciones ejecutan continuamente a nivel casi inconsciente. Realizada con poco esfuerzo. La información recopilada es variada y abundante.

BIBLIOGRAFIA

Leonardo García Texeira Mendes, 1992. **A Monitoracao das variáveis Internas e Externas das Organizações para o Planeamiento Estratégico: Uma Abordagem Teórica.** Tesis de Maestria DEI / PUC – Río de Janeiro, Brasil.

Luisa Llanccce Mondragón, 2007. **Manual del curso Dirección Estratégica del XII Programa de Titulación por Actualización de Conocimientos (XII PTAC),** Universidad Nacional de Ingeniería, Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial. Lima, Perú

Luisa Llanccce Mondragón, 2003. **Separata sobre Monitoración Ambiental, del curso Organización y Dirección de Empresas,** Universidad Nacional de Ingeniería, Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Lima, Perú

Paul Harmon, 2003. **Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals, First Edition.** Chapters IV, V. Editorial Morgan Kaufmann Publishers, USA.

Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE), 2007. Portal Electrónico. Estadísticas sobre oportunidades de negocio requeridas por el Estado. Perú

Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME), 2007. Página electrónica, resumen de ofertas de negocio convocadas por el Estado. Lima, Perú.

Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2002. **Administración, una perspectiva global**, 11va. Edición. Editorial McGraw-Hill, México D.F.

Publicación: **El Terremoto Empresarial, 2006. Capítulo V. Proyecto "Calidad y Productividad en la Pequeña y Mediana Industria"**, auspiciado por la Organización de Estados Americanos y la Agencia Alemana de Cooperación GTZ.

ANEXOS

ANEXO 1

CONVOCATORIA PARA SERVICIO DE CONSULTORIA, PUBLICADA EN

SEACE

Convocatoria					Calendario					
ADS PROCEDIMIENTO CLASICO .5-2007/UNCP/OSG (convocatoria : 1) ADJUDICACION DIRECTA SELECTIVA en la modalidad de CONVOCATORIA					Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin			
Entidad Contratante UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU (UNDCP) (Telef : 064 2330) Dirección CALLE REAL 160 HUANCAYO (JUNIN) Síntesis contrata de servicios de consultoria para la elaboración del estudio de pre inversión Objeto SERVICIO DE CONSULTORIA Valor Referencial Soles : 48,772.00 Costo de participación Soles : 20.00 Lugar de registro de participantes Av. Mariscal Ramón Castilla, Km. 5 Ciudad Universitaria Huancayo Informado el día 18/07/2007 21:03 horas Aviso de convocatoria PUBLICADO el día : 18/07/2007 21:03 horas					registro de participantes	19/07/2007 00:00	01/08/2007 00:00			
					presentación de consultas, aclaración de venta de bases y formulación de observaciones	19/07/2007 00:00	23/07/2007 00:00			
					absolución de consultas y observaciones	26/07/2007 00:00	26/07/2007 00:00			
					integración de bases	27/07/2007 00:00	27/07/2007 00:00			
					presentación y apertura de sobres	02/08/2007 14:00	02/08/2007 15:30			
					buena pro	06/08/2007 00:00	06/08/2007 00:00			
					ULTIMA ETAPA : PRESENTACIÓN DE CONSULTAS, ACLARACIÓN DE VENTA DE BASES Y FORMULACIÓN DE OBSERVACIONES desde 19/07/2007 hasta 23/07/2007					
					Otras Acciones de la Convocatoria					
Bases	Absolución Consultas	Absolución Observaciones	Pronuncia. CONSUCODE	Bases Integradas	Cuadro Comparativo	Resolución de Recursos de Apelación	Resolución de Recursos de Revisión			
 18/07/2007 20:58 Tamaño 299 Kb.										
Item	Descripción	Familia Catálogo	Cantidad	Unidad de Medida	Valor Referencial	Beneficio de la ley 27633	MYPE	Cantidad Adjudicada	Monto Adjudicado	
1	ELABORACIÓN DE ESTUDIO DE PRE INVERSIÓN DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LOS SISTEMAS DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO SANITARIO Y TRATAMIENTO DE DESAGÜE Y GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE LA UNCP	S07010013	1.00	otro	48,772.00					

Fuente: Sistema Electrónico de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (SEACE).

Julio 2007

ANEXO 2

FORMATO PARA RECOPIRAR Y CLASIFICAR INFORMACION (FORMATO A)

Resumen de la Información	Tipo de Información	Fuente	Sector	Observaciones	NUEVAS OPORTUNIDADES				
					Tipo	Plazos	Valores referenciales	Requisitos	Sugerencias
Breve descripción de la información clasificada	Convocatoria, variable económica, política, otro	Fuente de donde se obtuvo la información: Internet, diarios, revista, conferencia, otros	Sector al que pertenece la Noticia	Alguna observación o comentario adicional	Expresión de interés, propuesta, convocatoria	Fecha de inicio y fin para acceder a la oportunidad negocio	Valores en \$/ De la oferta	Lista de principales requisitos para postular	Priorizar de acuerdo a plazos disponibles, recursos que se debe considerar, beneficios que se puedan lograr
Información 1									
Información 2									
Información 3									
...									

Elaboración Propia.

Agosto 2007