



Universidad del
Rosario

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Negocios y Derecho (MND)

Estrategias organizacionales para mejorar la visibilidad y promover el desarrollo de nuevos negocios en una empresa con 15 años de trayectoria concentrada en el sector de hidrocarburos.

Presentado por:

Olga Isabel Jiménez Forero

Bogotá, D.C. 10 de diciembre de 2025.



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Negocios y Derecho (MND)

Estrategias organizacionales para mejorar la visibilidad y promover el desarrollo de nuevos negocios, en una empresa con 15 años de trayectoria concentrada el sector de hidrocarburos.

Modalidad: Solución a Problemática Empresarial

Presentado por:

Olga Isabel Jiménez Forero

Bajo la dirección de:

Dora Inés Muñoz

Bogotá, D.C. 10 de diciembre de 2025

CONTENIDO

Preliminares	6
Dedicatoria	7
Declaración de Originalidad y Autonomía.....	8
Declaración de Exoneración de Responsabilidad	9
Lista de Tablas	11
Abreviaturas	12
Resumen Ejecutivo	14
Palabras clave.....	15
Abstract.....	16
Keywords	17
Introducción	18
Objetivos.	21
Conexión personal y familiar como motor del proyecto.....	23
1. Contexto de la Situación Organizacional y de Sector en el que se Enmarca la Solución a la Problemática.	24
1.1. Tamaño de la empresa en relación con el sector.....	29
1.2. Comparación en términos de participación de mercado, ventas y rentabilidad....	30
1.3. Tipo de servicios y perfil de los clientes.	31
1.3. Equipo de trabajo.	33

1.4.	Aspectos financieros y comparación con otras empresas del sector.....	33
2.....	Identificación debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.	36
2.1.	Estrategia que Utilizará para Resolver la Problemática.....	36
2.2.	Análisis de las problemáticas.....	37
2.2.1.	Análisis Debilidades, Oportunidades Fortalezas y Amenazas.....	38
2.3.	Comparación con otras empresas.....	39
2.3.1.	Evidencias y elementos claves del problema.....	42
2.4.	Análisis de causas y relación entre problemas.....	43
2.5.	Efectos del problema.....	45
3.	Estrategias y Acciones a Desarrollar para Remediar los problemas identificados y mejorar el crecimiento de la empresa.....	47
3.1.	. Fortalecimiento de los procedimientos y la gestión comercial.	48
3.2.	Proceso de gestión predial y jurídica de los proyectos.	51
3.2.1.	<i>Fase 0. Reconocimiento o “Scouting” del área</i>	52
3.2.2.	<i>Fase 1 Levantamiento y análisis documental</i>	53
3.2.3.	<i>Fase 2 Análisis de riesgos y diagnóstico predial</i>	53
3.2.4.	<i>Fase 3 Valoración y estrategia de negociación</i>	53
3.2.5.	<i>Fase 4 Perfeccionamiento y formalización</i>	54
3.2.6.	<i>Fase 5 Cierre y retrospectiva del proceso</i>	55

3.2.7.	Fase 6 Seguimiento y verificación del cumplimiento.....	55
3.3.	Indicadores.....	57
3.4.	Adopción de mejores prácticas.....	60
3.5.	Sugerencias de Proyectos.....	62
3.5.1.	<i>Trayectoria</i>	62
3.5.2.	<i>Diversificación</i>	63
3.5.3.	<i>Visibilidad</i>	67
3.5.4.	<i>Innovación</i>	69
3.5.5.	<i>Alianzas</i>	70
3.5.6.	<i>Profesionalización</i>	72
3.6.	Reposicionamiento de la marca hacia una transformación digital.....	74
4.....	Alternativas y Estrategias Para Generar Nuevas Oportunidades de Negocios.	78
4.1	Diversificación Del Mercado.....	79
4.2	Plan de trabajo.....	80
	Conclusiones.....	84
	Consideraciones Y Recomendaciones Finales.....	87
	Referencias.....	88
	Anexos.....	91

Preliminares

Agradecimientos

Gracias a Alejo y Carlos que me inspiran a aprender para ser mejor. Gracias a la familia que hemos construido.

Olga Isabel Jiménez Forero

Dedicatoria

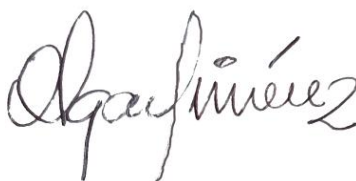
Dedico este esfuerzo a mi familia adoptiva, la familia Aguilar Hurtado, quienes han sido mi inspiración constante. Este trabajo refleja años de perseverancia y la convicción de salir siempre adelante. Así como “*de la semana el lunes y del día la mañana*”, en nuestra empresa y familia nos levantamos con determinación para crecer, aprender y construir juntos un mejor futuro.

Olga Isabel Jiménez Forero

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría de Negocios y Derecho (MND) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

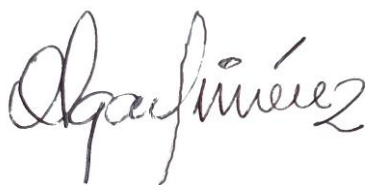
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Olga Jiménez', written in a cursive style.

Olga Isabel Jiménez Forero

Firmado en Bogotá, D.C. el 10 de diciembre de 2025

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autora. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Olga Jiménez', written in a cursive style.

Olga Isabel Jiménez Forero

Firmado en Bogotá, D.C. el 10 de diciembre de 2025

Lista de Figuras

Ilustración 1 Caída de la producción de Petróleo em Colombia (2015 a 2024).	27
Ilustración 2. Portafolio de servicios prestados por E&L en Colombia	32
Ilustración 3. Organigrama E&L	33
Ilustración 4 Flujograma Proceso Gestión Predial.....	56
Ilustración 5 Cambio de Marca.....	74
Ilustración 7 Presencia redes sociales	76
Ilustración 8 Diagrama Plan de Trabajo –	83

Lista de Tablas

Tabla 1, Ciclo de vida campo petrolero.	25
Tabla 2 Comparación con empresas similares.	39
Tabla 3 Uso de Indicadores.	58
Tabla 4 Score-	60
Tabla 5 Proyecto 1 Ordenar portafolio histórico.	62
Tabla 6 Proyecto 2. Generar contenido trayectoria,	63
Tabla 7 Proyecto 3 – Ampliar portafolio servicios.	65
Tabla 8 Proyecto 4 Extender portafolio de oferta de servicios a nuevos sectores.	66
Tabla 9 Proyecto 5 Registro Único de Proponentes.	67
Tabla 10 Proyecto 6 Presencia en redes sociales.	68
Tabla 11 Proyecto 7 Participación Eventos Estratégicos.	68
Tabla 12 Proyecto 8 Implementación herramientas digitales.	69
Tabla 13 Proyecto 9 Tablero de Control Predial.	70
Tabla 14 Proyecto 10 Convenio con Universidades.	71
Tabla 15 - Proyecto 11 Alianzas estratégicas.	72
Tabla 16- Proyecto 12 Plan de Capacitación.	73
Tabla 17 Proyecto 13 Implementación ISO 9001:2015.	73
Tabla 18 Plan de Implementación.	81

Abreviaturas

AR Arce Rojas (Una de las firmas del Benchmarking)

DOFA Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

E&L - Energy and Law Services S.A.S. (La empresa a analizar)

E&P Contrato E& P (Exploration and Production)

PAE Proyecto Aplicado Empresarial.

PC Parra Camelo (Una de las firmas del Benchmarking)

PESTEL Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal.

PESTALE. Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal, Ético

RUP Registro único de Proponentes

SECOP Sistema Electrónico para la Contratación Pública

Anexos

Anexo A- La Historia Por sus Fundadores- Articulo William Aguilar

Anexo B- Entrevista Directivos

Anexo C- Mapa de contexto estratégico y mapeo de actores (E&L)

Anexo D- Antecedentes Marcarios

Anexo E- Plan de Marketing- (Empresa Externa)

Anexo F- Matriz PESTALE

Resumen Ejecutivo

Estrategias organizacionales para mejorar la visibilidad y promover el desarrollo de nuevos negocios en una empresa con 15 años de trayectoria, concentrada en el sector de hidrocarburos.

Este Proyecto Aplicado Empresarial nace del deseo de aportar al crecimiento y sostenibilidad de Energy and Law en adelante -E&L-, una empresa familiar que, desde hace más de quince años, ha acompañado a actores importantes en sector el petrolero y energético, en temas jurídicos y prediales.

Es una empresa familiar, nacida de las experiencias personales de sus accionistas, más que un negocio, representa la historia de esfuerzo y resiliencia de una familia que ha aprendido a salir adelante en un entorno exigente y cambiante.

Actualmente, la compañía se encuentra en un proceso de ajuste de marca e identidad corporativa, con el propósito de proyectar una imagen más sólida, moderna y alineada con las expectativas del mercado. Este rediseño busca transmitir profesionalismo, energía, confianza y cercanía, así como consolidar la relación con los clientes existentes y abrir puertas a nuevas oportunidades de negocio.

Entre las principales fortalezas de la empresa se destacan su conocimiento especializado en el sector minero–energético, puntualmente en el sector de Oil & Gas, la experiencia acumulada en trámites prediales y legales, y la reputación construida a partir de un servicio personalizado, ágil y confiable.

Precisamente, la empresa bajo su constante perspectiva de actualización y comprensión de las transformaciones que enfrentan las economías globales y la actual reconfiguración del sector de energía, lo cual impacta los distintos modelos de producción, ha buscado ampliar su conocimiento y abanico de servicios, en línea con la transición energética y la sostenibilidad¹.

Se han identificado debilidades relacionadas con la alta dependencia de un único sector económico, sector que actualmente se encuentra en un proceso de decrecimiento en Colombia y transición global, hacia la implementación de nuevas fuentes de energías no convencionales. Así mismo, la falta de inversión en herramientas tecnológicas y profesionalización de los equipos.

Estas condiciones, lejos de ser un obstáculo, constituyen una oportunidad estratégica para ampliar la cobertura hacia sectores como infraestructura, agroindustria y energías renovables. Asimismo, permiten explorar procesos de innovación y digitalización que optimicen la gestión, fortalezcan la competitividad y garanticen la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. Con base en lo anterior, el proyecto plantea estrategias organizacionales y comerciales orientadas a expandir la presencia de E&L y asegurar su permanencia en un entorno cada vez más dinámico y exigente.

Palabras clave

Mercado potencial, oportunidad de negocio, Fortalecimiento Marca, Diversificación.

¹ Actualmente, el sector de la energía y con él también los sectores productivos de las economías globales enfrentan un camino hacia una transición energética, que permitan sustituir la utilización de fuentes primarias de energía sustentadas en la utilización de energías convencionales (petróleo y gas) hacia la implementación de fuentes de energías no convencionales en los procesos de generación de energía renovable. Este nuevo modelo parte de unas premisas que son explicadas por el profesor Luis Ferney Moreno, que son: La descarbonización de las economías, la digitalización de las tecnologías y la descentralización en el modelo de generación de la energía eléctrica. Moreno Castillo LF (2023)

Abstract

Organizational Strategies to Enhance Visibility and Promote the Development of New Businesses in a 15-Year-Old Company Focused on Hydrocarbons Sector.

This Applied Business Project was born from the desire to contribute to the growth and sustainability of E&L, a family-owned company that, for more than fifteen years, has supported key players in the oil and energy sector on legal and land-related matters.

It is a family business, born out of the personal experiences of its shareholders. More than just one company represents the story of a family's effort and resilience, one that has learned to move forward in a demanding and ever-changing environment.

Currently, the company is undergoing a process of brand and corporate identity adjustment, with the purpose of projecting a stronger, more modern image aligned with market expectations. This redesign seeks to convey professionalism, energy, trust, and closeness, while consolidating relationships with existing clients and opening doors to new business opportunities.

Among the company's main strengths are its specialized knowledge of the mining–energy sector, specifically, the Oil & Gas sector, extensive experience in land and legal procedures, and the reputation built upon a personalized, agile, and reliable service.

Specifically, the company, under its constant perspective of updating and understanding the transformations facing global economies and the current reconfiguration of the energy sector,

which impacts the different production models, has sought to expand its knowledge and range of services, in line with the energy transition and sustainability².

Some weaknesses have been identified, such as a high dependency on a single economic sector—a sector currently experiencing decline in Colombia and global transition, towards the implementation of new, non conventional energy sources. Likewise, there has been noted a lack of investment in technological tools and team professionalization.

Rather than being an obstacle, these conditions represent a strategic opportunity to expand into other sectors such as infrastructure, agribusiness, and renewable energy. They also provide the possibility to explore innovation and digitalization processes that can optimize management, strengthen competitiveness, and ensure the company's long-term sustainability. Based on this, the project sets forth organizational and commercial strategies aimed at expanding the presence of E&L and securing its permanence in an increasingly dynamic and demanding environment.

Keywords

Potential Market, Business Opportunity, Brand Strengthening and Diversification

² Currently, the energy sector, and with it also the productive sectors of global economies, is facing a path toward an energy transition that will allow for the replacement of primary energy sources based on conventional energy sources (oil and gas) with the implementation of non-conventional energy sources in renewable energy generation processes. This new model is based on premises explained by Professor Luis Ferney Moreno, which are: the decarbonization of economies, the digitalization of technologies, and the decentralization of the electricity generation model. Moreno Castillo, LF, (2023)

Introducción

Cuando en el año 2010, el fundador de la empresa William Aguilar toma la decisión de crear una empresa basada en todo el conocimiento que durante más de 20 años adquirió en el Sector Petrolero, lo hizo con la convicción de aportar soluciones jurídicas y prediales a un sector altamente complejo y estratégico para el país.

Así nació E&L, una empresa familiar concebida no solo como un negocio, sino como un proyecto de vida que integra la experiencia técnica y legal con los valores de esfuerzo, resiliencia y compromiso. Desde sus inicios, la compañía se enfocó en acompañar a empresas del sector minero-energético en procesos de adquisición de tierras, gestión de servidumbres, licenciamiento ambiental, negociaciones con comunidades y cumplimiento normativo, consolidándose rápidamente como un aliado confiable para clientes nacionales e internacionales.

Con el paso de los años, la empresa fortaleció su reputación gracias a un servicio ágil, cercano y personalizado, y a la capacidad de adaptarse a los cambios regulatorios y de mercado. La trayectoria de más de una década permitió acumular no solo experiencia, sino también una visión estratégica sobre los retos y oportunidades que enfrenta la industria, en especial en un escenario de transición energética que exige diversificación, innovación y sostenibilidad.

Hoy, a más de quince años de su fundación, E&L se encuentra en un proceso de transformación que busca proyectar una identidad corporativa renovada y moderna, ampliar su portafolio de servicios hacia sectores como infraestructura, la agroindustria y las energías renovables, y consolidarse como una empresa preparada para trascender a la siguiente generación.

Para la elaboración de este Proyecto Aplicado Empresarial, pedí a los fundadores que narraran su experiencia, es así como en su relato, William Aguilar- que se incluye como Anexo A- recuerda cómo a comienzos de los años noventa, con los hallazgos de Cusiana y Cupiagua en Casanare, inició su trayectoria profesional en British Petroleum, experiencia que lo llevó a participar en los procesos de adquisición de tierras y aseguramiento jurídico para proyectos que marcaron el auge petrolero en Colombia. Este contacto directo con la industria, sumado a su formación jurídica y conocimiento de la región, despertó una vocación que lo llevó a especializarse en negociaciones prediales, avalúos y estudios de títulos, asegurando terrenos de manera legal y eficiente para las operadoras de hidrocarburos (empresas que usualmente son las titulares de los contratos de Exploración y Producción con la ANH – contrato E&P).

Tras recorrer varias compañías del sector y comprender sus necesidades, decidió crear E&L, una firma orientada a ofrecer servicios legales y prediales diferenciados para la industria minero-energética, con énfasis en compañías de exploración y producción de hidrocarburos. Consciente de la transición hacia energías limpias, Aguilar plantea la importancia de que firmas como la suya se preparen para responder también a los requerimientos legales y prediales que demandan proyectos de energías renovables, manteniendo la especialización y abriéndose a nuevos campos de acción en un sector en transformación.

En el proceso de crecimiento organizacional, Daniel Marcos (2018) introduce la metáfora del “*valle de la muerte*” para describir la etapa crítica en la que las empresas, después de superar su fase inicial, corren el riesgo de estancarse o desaparecer si no logran profesionalizar su gestión y adaptar sus capacidades a nuevas demandas.

De manera similar, Greiner (1998) sostiene que toda organización atraviesa fases de evolución seguidas de crisis —de liderazgo, autonomía, control o burocracia—, que representan

verdaderos puntos de quiebre en los que la empresa debe transformarse para poder continuar creciendo. Ambas perspectivas coinciden en que el crecimiento no es lineal, sino que está marcado por transiciones críticas que exigen innovación, adaptación y liderazgo estratégico para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

- Problemas para resolver

En el análisis preliminar de E&L se identifican dos problemáticas principales que condicionan su desarrollo futuro.

1. El principal problema que enfrenta E&L es relacionado con la personalización de sus servicios, que conduce normalmente a la falta de eficiencia en los procesos internos, lo que limita su capacidad de adaptación y reduce su competitividad en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, no lineal y quebradizo. Esta situación dificulta que la empresa responda con agilidad ante nuevas oportunidades de expansión, a los cambios regulatorios, tecnológicos y de mercado propios del sector minero-energético, afectando su capacidad para innovar y sostener un crecimiento sólido en el largo plazo. Por esto, la empresa suele ser selectiva y excesivamente prudente al aceptar servicios asociados a nuevos clientes que incrementen su posibilidad de expansión.
2. De manera complementaria, la empresa prefiere una falta de visibilidad y es conservadora en valerse de estrategias de mercadeo efectivas, lo que restringe su posicionamiento en nuevos mercados y sectores en expansión. A pesar de contar con

experiencia y reconocimiento en el ámbito minero-energético, la ausencia de una gestión comercial estructurada y de una identidad corporativa moderna reduce su alcance frente a potenciales clientes, limitando las oportunidades de diversificación y de consolidación como una firma con proyección sostenible.

Objetivos.

1. El primer objetivo consiste en identificar y definir los principales procesos internos de la organización que pueden ser objeto de mejora relacionados con la gestión predial y la prestación de servicios legales, con el fin de alinearlos a la misión empresarial. Esta etapa metodológica permitirá diagnosticar las ineficiencias actuales y proponer ajustes que fortalezcan la capacidad de adaptación y la competitividad.

2. El segundo objetivo corresponde definir modelos de negocio aplicables a la empresa, a partir del análisis de prácticas exitosas en el sector, lo que permitirá extraer referentes e identificar oportunidades de diversificación que amplíen el alcance y la sostenibilidad de la organización.

3. El tercer objetivo se centrará en diseñar un plan de trabajo y gestión en el área comercial, orientado a mejorar los procesos internos y posicionar la empresa en nuevos mercados. Este componente metodológico incluirá estrategias de fortalecimiento de la marca y el aprovechamiento de la presencia en redes sociales, con el propósito de incrementar la visibilidad, consolidar la identidad corporativa y atraer nuevos clientes.

Estructura del Documento.

El desarrollo del Proyecto Aplicado Empresarial se organiza en tres (3) apartados centrales.

El primero corresponde a la comprensión y descripción de la situación organizacional de la compañía, en el que se enmarca la solución a la problemática (Contexto), que además incorpora el análisis del sector petrolero en Colombia, del cual proviene gran parte de la experiencia y los ingresos de la empresa, y que constituye el punto de partida para comprender la situación actual.

El segundo apartado está dedicado al diagnóstico estratégico de la organización y su entorno, apoyado en herramientas de análisis que permiten identificar, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (un DOFA), así como tendencias de mercado relevantes.

El tercer apartado se orienta proactivamente a la formulación de estrategias organizacionales y comerciales que den respuesta directa a los problemas de ineficiencia en los procesos internos y de falta de visibilidad y mercadeo que detecté en el proyecto, proponiendo soluciones concretas, prácticas lineadas con los objetivos del proyecto: mejorar la gestión interna, diversificar los servicios, que esta empresa se apalanque con el potencial que tiene y no pierda oportunidades de crecimiento, fortalecer la marca y ampliar la base de clientes de la compañía.

Estos apartados se complementan con la introducción al proyecto aplicado, que plantea el contexto, la problemática y los objetivos del estudio, y con las conclusiones y recomendaciones, que ofrecen lineamientos prácticos para la implementación eficaz de las propuestas.

Conexión personal y familiar como motor del proyecto

Más allá de los beneficios empresariales, este proyecto tiene un componente profundamente personal: cada avance logrado en ELS redundará directamente en beneficios familiares, dada mi relación con los socios y el carácter familiar de la empresa.

La motivación principal es aportar desde el conocimiento académico y profesional adquirido durante el desarrollo de mis estudios y experiencia, en la Maestría de Negocios y Derecho, con el fin de asegurar que la compañía trascienda generaciones, se fortalezca y mejore en un entorno cambiante. El éxito del proyecto no solo se verificará en indicadores como incremento de clientes o ventas, sino también en la capacidad de ELS para proyectarse como un legado familiar sólido. Existe, por lo tanto, una conexión emocional con el objetivo: cada logro empresarial representa una contribución directa al bienestar de la familia y a la consolidación de una historia genuina de esfuerzo, resiliencia y continuidad.

1. Contexto de la Situación Organizacional y de Sector en el que se Enmarca la Solución a la Problemática.

El panorama del sector de hidrocarburos en Colombia³ no solo está marcado por la caída de las reservas probadas para ser desarrolladas y la volatilidad de los precios, sino también por decisiones y restricciones de política pública que han limitado y reducido su expansión.

Desde 2023, el gobierno nacional anunció que no se firmarían nuevos contratos de exploración de petróleo, gas o carbón, como parte de su estrategia de transición energética, manteniendo únicamente los contratos vigentes (Universidad de Navarra, 2023)ⁱⁱ. Esta postura ha generado un ambiente de incertidumbre que ha desincentivado la inversión: se estima que en 2025 la inversión de capital en exploración y producción caerá un 18 %, alcanzando su nivel más bajo en cuatro años (Reuters, 2025a)ⁱⁱⁱ. A esto se suma la confirmación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH - de la perforación de solamente 40 pozos exploratorios en 2023 (ANH, 2025), así mismo, de una disminución del 11,4 % en la producción de gas natural durante los primeros cinco meses de 2025, atribuida en parte a la falta de nuevos proyectos (Infobae, 2025). Estas decisiones son del orden político basadas en las ideologías actuales del gobierno más que en alguna dificultad adicional de orden técnico, ambiental o legal que haya variado recientemente,

Estas medidas, aunque alineadas con una política de transición hacia energías limpias, generan riesgos para la autosuficiencia energética y para empresas de servicios relacionadas con

³ La información de datos de producción fiscalizada, diaria de petróleo y gas en Colombia, de reservas probadas que proyectan la autosuficiencia energética del país se encuentra en la página de la ANH. Las reservas probadas de petróleo (1P) a 31 de diciembre de 2024 muestran autosuficiencia de 7 años, hasta el año 2035. ANH Consultado el 5 de diciembre de 2025. <https://www.anh.gov.co/es/operaciones-y-regal%C3%ADas/datos-y-estadisticas/>

el sector, en donde, por ejemplo, el gas ha sido considerado como un vector que contribuye a facilitar el avance de la transición energética, a partir de su menor aporte en Gases con Efecto Invernadero (GEI) y sin duda, el petróleo contribuye en su financiación.

Un proyecto de hidrocarburos, el cual es realizado por una compañía operadora que se encarga de explorar y explotar un área dentro de una determinada porción de terreno asignada, no desde el punto de vista real o inmobiliario, pero sí contractualmente (bajo el manto de un contrato de entrega de áreas –verbigracia E&P-). Estos proyectos tienen por regla general en el *Upstream*, que es el segmento en donde más ha participado la compañía, el siguiente ciclo de vida:

Tabla 1, Ciclo de vida campo petrolero.

Exploración. Actividad sísmica y de prospección.	Exploración. Perforación de exploración, descubrimiento, pruebas y evaluación comercial.	Declaratoria de comercialid ad e inicio de explotación	Explotación. Producción y Desarrollo.	Explotación. Abandono y Desmantelami ento.
Entre 1 y 3 años.	Entre 3 y 6 años.		Entre 6 y 24 años.	En cierre contrato, a los 24 años.

Fuente: Elaboración propia basado en Lifecycle of an oil field. Brunel. 2023 y Ministerio de Energías.

Dentro de lo que se conoce como cadena del sector de los hidrocarburos, existe el conjunto de actividades que han sido clasificadas en tres (3) grandes áreas:

a). El *UPSTREAM*: Corresponde a una noción que recoge las dos fases más grandes de Exploración en donde se destacan actividades técnicas tales como la prospección sísmica y la

Perforación de pozos exploratorios de gas o petróleo, los cuales buscan comprobar la presencia de hidrocarburos y la fase de Explotación, en donde se destaca la producción comercialmente entendida hasta el decline de los pozos (de allí la mención contractual de los contratos que se suscriben con el Estado conocido como “E & P” para recoger estas dos fases de la cadena de producción) y, es en esta área donde mayormente se desarrollan las actividades de la empresa E&L, lo que favorece el desarrollo de estos proyectos vía la autorización de los dueños de los terrenos, para facilitar el inicio de las actividades de exploración y explotación en los subsuelos.

b) El *MIDDLESTREAM*: que recoge las actividades posteriores a la extracción del recurso, esto es, de Transporte y Almacenamiento de los hidrocarburos.

c). El *DOWNSTREAM actividades de comarcalización de productos*: Corresponde a la actividad de refinación y comercialización de los hidrocarburos o sus productos derivados.

Dentro de la cadena del sector de hidrocarburos, E&L interactúa principalmente en el segmento UPSTREAM, es decir, en las fases de exploración y explotación. Su rol se ubica en las actividades que requieren gestionar el acceso y uso del suelo para realizar prospección sísmica, perforación de pozos y montaje de facilidades de producción.

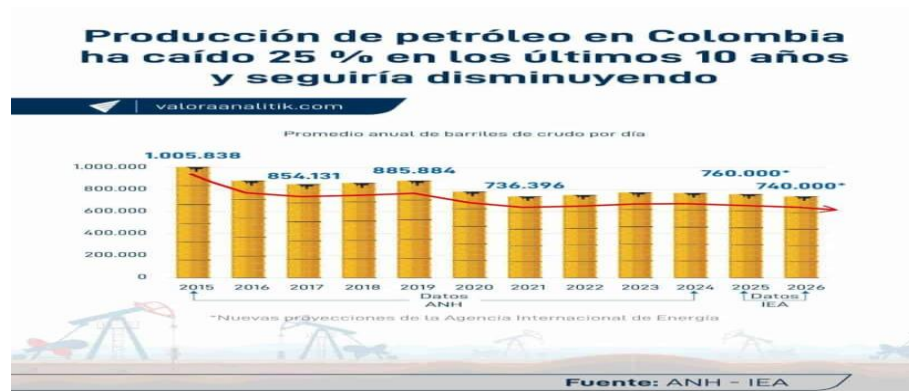
En la práctica, esto incluye la negociación con propietarios y poseedores, la estructuración de acuerdos y servidumbres necesarias para las operaciones, el saneamiento jurídico de los predios, la gestión de riesgos legales asociados a la tierra, el acceso a bienes y servicios y el soporte jurídico–predial al licenciamiento y cumplimiento regulatorio. E&L no participa en actividades propias del transporte de hidrocarburos o su comercialización, sino en el tramo de la cadena donde las compañías de E&E y E&P necesitan asegurar, de forma legal y ordenada, la base

predial que les permita contar con los derechos superficiarios, la titularidad inmobiliaria, sobre la cual desarrollan sus operaciones.

Durante los próximos dos años, el sector de hidrocarburos en Colombia enfrentará una contracción progresiva que puede afectar directamente a empresas proveedoras de servicios especializados como E&L. De acuerdo con la Agencia Internacional de Energía (IEA, por sus siglas en Inglés)), la producción nacional de petróleo pasará de 772.621 barriles diarios en 2024 a cerca de 760.000 en 2025 y 740.000 en 2026, evidenciando una tendencia descendente sostenida, sin perder de vista que Colombia llegó a tener una producción de más de 1'000.000 de barriles diarios en su mejor momento como se muestra en la figura de la Ilustración 1.

Este declive en la producción local obedece a la madurez de los campos existentes, la normal declinación en los volúmenes de producción, la disminución contractual de nuevas exploraciones (producto de la política pública actual), el aumento de las exigencias regulatorias y ambientales, y la desaceleración global en la demanda de crudo frente al avance de la transición energética.

Ilustración 1 Caída de la producción de Petróleo en Colombia (2015 a 2024).



Fuente ANH IEA (2024).

La empresa que estamos analizando en este Proyecto Aplicado Empresarial, corresponde a una empresa que ha crecido de la mano con el sector hidrocarburos, que nace de la experiencia de los socios quienes han tenido contratos laborales y de prestación de servicios con diferentes actores de la industria.

Por lo anterior, la compañía se enfrenta al reto de redefinir su papel como empresa de servicios dentro de un mercado local que muestra signos de estancamiento y, en algunos segmentos, de decadencia. Este contexto obliga a replantear su estrategia de permanencia y crecimiento, ya no únicamente desde la dependencia del sector de hidrocarburos (OIL & GAS), sino también explorando nuevas oportunidades de diversificación y adaptación que le permitan sobrevivir y proyectarse.

Actualmente la empresa, dentro de su área de práctica en Oil&Gas mantiene 3 clientes principales -Pareto- de los que deriva el 75% de su facturación, estas 3 empresas corresponden a empresas Operadoras de Hidrocarburos en los Departamentos de Casanare y Meta, con estas 3 empresas se tienen contratos de prestación de servicios para la gestión predial (negociación de servidumbres, atención de gestión inmobiliaria, permisos entre otras), así como para asesorías jurídicas en transición energética, tribunales de arbitramento, servicios públicos, acciones populares y otros procesos judiciales (servicios netamente legales).

Adicionalmente, actualmente la empresa mantiene contratos de asesoría jurídica de estudios de títulos y un nuevo grupo de clientes para la asesoría jurídica en un caso específico de insolvencia empresarial (asuntos de infraestructura inmobiliaria) donde 20 de estas empresas y

personas actúan como acreedores quirografarios para la representación ante la Superintendencia de Sociedades de una constructora que entró en ley 1116, este es un caso específico (nuevo para las actividades que usualmente se desarrollan que ha generado la apertura a nuevos sectores que potencialmente se desarrollan con la experiencia en temas prediales e inmobiliarios de conocimiento de los socios).

En consecuencia, la reducción de inversiones y proyectos en el segmento *Upstream* podría limitar la demanda de servicios legales, prediales y de gestión socioambiental, lo que refuerza la necesidad de que E&L diversifique su portafolio hacia sectores emergentes como energías renovables, infraestructura y desarrollo sostenible. Precisamente en esta perspectiva, desde hace 5 años, E&L ha iniciado su capacitación y entrenamiento en área de transición energética y sostenibilidad.

1.1. Tamaño de la empresa en relación con el sector.

La empresa objeto de análisis puede clasificarse como una micro o pequeña empresa, de acuerdo con los parámetros del Decreto 957 de 2019 en Colombia, considerando sus niveles de facturación y número menor de empleados. Su estructura organizacional es compacta, conformada por los socios fundadores, son sincronizados y cohesionados, no obstante, evidencian un equipo reducido de profesionales de planta y una red de asesores externos que se contratan de manera temporal según la naturaleza de los proyectos.

La estructura organizacional es reducida y funcional, lo que ha permitido flexibilidad operativa, esmero en la calidad de sus servicios y control directo de las decisiones, pero también

ha generado una alta dependencia del conocimiento y gestión de sus socios fundadores, quienes ocupan los cargos principales, concentran el mayor potencial de experiencia en el *Know How* y quienes actualmente participan en todos los contratos, esto, genera una situación donde se cierran las oportunidades comerciales al estar muy limitados a la capacidad de los dos (2) socios fundadores.

Aunque se cuenta con empleados y una nómina de asesores externos en algunos temas específicos, la principal toma de decisiones, decisiones en la prestación de los servicios, gestión de clientes, escogencia de nuevos clientes y ejecución de los proyectos continúa concentrada en los socios fundadores. Esta centralización operativa limita la autonomía del equipo, explica su posición prudente al ser muy selectivos en la aceptación de sus contratantes en concordancia con su capacidad de atención de nuevos temas, retrasa la respuesta a nuevas oportunidades y por ello, dificulta la escalabilidad del negocio. En consecuencia, el crecimiento de la empresa a la fecha depende directamente de la disponibilidad y participación de los socios, lo que representa un riesgo para la sostenibilidad y la continuidad operativa en el mediano plazo.

1.2. Comparación en términos de participación de mercado, ventas y rentabilidad.

La participación de la empresa E&L en el mercado colombiano, es reducida en términos cuantitativos, no posee un grupo de clientes amplio, pero sí es significativa o de relevancia en términos cualitativos, los asuntos que se le encargan son estratégicos por parte de sus clientes, debido a su especialización técnica y reputación dentro del sector. Sus principales clientes pertenecen a la cadena de valor del petróleo y el gas en su régimen de extracción, así como a entidades públicas relacionadas con la infraestructura energética.

Si bien la empresa no compite directamente por volumen de ventas comparada con las grandes firmas de consultoría jurídica o de ingeniería, y es cautelosa en la selección de proyectos o los casos que asume, su ventaja comparativa radica en el conocimiento sectorial acumulado, la confianza de sus clientes y la capacidad de adaptarse a las particularidades locales de los territorios donde operan los proyectos.

En términos de rentabilidad, el negocio ha mostrado márgenes estables, son selectivos y conocen el valor de su servicio y su especialidad, con utilidad derivada de una gestión austera de costos y de relaciones contractuales sostenidas. No obstante, la falta de diversificación en las fuentes de ingreso y la alta dependencia de proyectos de hidrocarburos o de asuntos legales de ese nicho, representan un riesgo frente a la desaceleración del sector.

1.3. Tipo de servicios y perfil de los clientes.

De acuerdo con la información entregada por los socios, así como la información disponible en la página web, los servicios que ofrece la empresa E&L son los siguientes.

Ilustración 2. Portafolio de servicios prestados por E&L en Colombia



Fuente página Web E&L, (2025).

Es importante señalar que E&L ofrece un portafolio de servicios jurídicos y técnicos enfocados en los sectores energético, extractivo, ambiental e inmobiliario. Su oferta abarca desde asesorías jurídicas especializadas y representación en litigios de alto impacto hasta gestión predial, representación contractual y cumplimiento normativo ambiental. Su enfoque combina la rigurosidad del derecho corporativo con la comprensión operativa del negocio, lo que le permite diseñar respuestas adaptadas a los retos técnicos, regulatorios y sociales de la industria.

Ahora bien, el perfil de clientes de E&L está compuesto principalmente por empresas del sector energético y extractivo, tanto nacionales como internacionales, que desarrollan actividades de exploración, producción, transporte o distribución de recursos naturales. También atiende empresas de servicios públicos, constructoras, firmas de ingeniería y entidades gubernamentales que requieren apoyo en procesos de adquisición de tierras, licenciamiento ambiental, prestación

de servicios públicos, contratos y resolución de conflictos. Adicionalmente, presta servicios a inversionistas privados y a compañías en proceso de transición hacia energías renovables, quienes demandan respaldo jurídico en servidumbres, permisos y sostenibilidad corporativa. En todos los casos, sus clientes son técnicamente exigentes, orientados a la mitigación de riesgos y con alta sensibilidad frente a la gestión reputacional.

1.3. Equipo de trabajo.

Ilustración 3. Organigrama E&L



Fuente: Creación Propia asistida con Chat Gpt.

1.4. Aspectos financieros y comparación con otras empresas del sector.

Desde el punto de vista financiero, la empresa mantiene una estructura conservadora, con bajo endeudamiento y un flujo de caja moderado, lo que refleja prudencia administrativa pero también a su turno, limita la inversión en innovación y crecimiento. En comparación con firmas de mayor tamaño, su capacidad de apalancamiento y reinversión es más restringida, pues depende en gran medida del capital propio y de la liquidez generada por cada contrato.

El análisis de la relación financiera frente al sector en el que se desenvuelve mayormente evidencia que, aunque la empresa presenta una buena gestión del gasto y equilibrio entre ingresos y costos, carece de herramientas formales de planeación financiera y de indicadores de desempeño (denominados KPI's) que permitan medir la rentabilidad por la línea de servicio o cliente.

Por tanto, se concluye que su posición financiera es normalmente estable, pero hay que mencionar, que es vulnerable ante variaciones del mercado o periodos de inactividad, y que considerar fortalecer los procesos de planeación, control presupuestal y diversificación de ingresos sería clave para mejorar su sostenibilidad económica a largo plazo.

El análisis del contexto organizacional de la compañía y del sector de preponderancia en que trabaja, permitió comprender que la empresa objeto de estudio opera en un entorno altamente especializado, dinámico y en transformación, donde la competencia de otros proveedores ya no depende únicamente del conocimiento técnico, sino de la capacidad para gestionar procesos internos de manera eficiente, diversificar servicios y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado energético y jurídico.

A nivel interno de la organización, se evidenció que, pese a contar con una sólida reputación técnica y relaciones de confianza con sus clientes, la empresa enfrenta limitaciones estructurales asociadas a la centralización de decisiones, la falta de estandarización de muchos de sus procesos y la escasa incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten el uso del tiempo, la gestión, la trazabilidad y la sostenibilidad operativa.

Estos hallazgos permiten concluir que la problemática empresarial que puede ayudar a potencializar la empresa no radica en la calidad del servicio, en su competencia al gestionar un proyecto o en el posicionamiento profesional, sino en la ausencia de un modelo de gestión formal que permita escalar, delegar y optimizar la operación de manera coherente con la misión y los objetivos estratégicos.

Con base en este diagnóstico, el siguiente capítulo se orientará a identificar y analizar prácticas organizacionales, administrativas y tecnológicas que pueden resultar útiles para expandir la empresa, con el propósito de fortalecer su estructura interna, mejorar su desempeño y preparar el camino hacia la consolidación de un modelo de crecimiento sostenible.

2. Identificación debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

2.1. Estrategia que Utilizará para Resolver la Problemática

En este capítulo se presenta el diagnóstico estratégico de E&L y su contexto sectorial, apoyado en herramientas de análisis que permitieron identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas – DOFA -, así como tendencias de mercado relevantes. El propósito fue dar cuenta, con evidencia derivada de las entrevistas y las encuestas a clientes, de la posición competitiva de la firma y de los factores externos que condicionan su capacidad de crecimiento, para así alimentar los tres (3) objetivos del presente Proyecto Aplicado Empresarial.

Este estudio se realizó dentro del plan de estudio de la Maestría de Negocios y Derechos de la *Graduate School of Business* (Escuela de Negocios de Posgrado) de la Universidad del Rosario, en la cual, en sus clases, realizamos un Mapa de contexto estratégico —y mapeo de actores (E&L)- Anexo C.

Con base en este antecedente realizado durante el estudio de la Maestría, como parte del presente Proyecto Aplicado Empresarial adicionamos el componente ético en el mapeo y remplazamos la acepción “ecológico” que integra el nombre de la matriz PESTALE por el componente ambiental que es más omnicompreensivo, considerando que comprende y da una mayor amplitud al consejo de negocios, de esta manera generamos un mapeo de contexto estratégico PESTALE. Anexo F.

En E&L, la ética empresarial debe ser el eje de la forma de trabajar, especialmente reflejada en la actuación de los socios fundadores. Su manera de negociar, manejar información sensible y relacionarse con clientes y comunidades marca el estándar para todo el equipo. Se observa esmero por “no quedar mal”. Por ello, es necesario definir principios claros de conducta

en su modo de ser, integrarlos en los procesos internos y abrir espacios para discutir dilemas reales, de modo que la firma crezca sobre una base de confianza y coherencia entre lo que declara y lo que hace.

El PESTALE, en este trabajo, sirve para que E&L no se mire solo hacia adentro, sino también hacia afuera. Ordenando lo que está pasando en lo político, económico, social, tecnológico, ambiental, legal y ético alrededor de la firma, y a entender cómo eso influencia y afecta su día a día. Con esa foto más amplia, más holística, las decisiones y proyectos que se proponen para E&L no salen solo de intuiciones, sino de un contexto real y concreto y permite establecer ¿Qué oportunidades externas pueden explotarse para diversificar y posicionar la empresa?

2.2. Análisis de las problemáticas.

El problema principal detectado (problema central) es la alta dependencia de E&L de un único sector económico en contracción (hidrocarburos y energía), sin contar con una estrategia organizacional ni comercial que le permita adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado energético y jurídico.

A partir del diagnóstico, se identifican tres (3) problemas secundarios, que se ven estrechamente vinculados con el problema central.

1. Procesos internos no estandarizados, que afectan la eficiencia y calidad del servicio.

2. Escasa visibilidad comercial y posicionamiento de marca, especialmente frente a competidores que han invertido en presencia digital, certificaciones y diversificación de portafolio.
3. Ausencia de una estrategia comercial formalizada, que dificulta la captación de nuevos clientes en sectores distintos al petrolero.

2.2.1. Análisis Debilidades, Oportunidades Fortalezas y Amenazas.

Con el fin de comprender de manera integral las causas y efectos de las problemáticas identificadas, se realizó un análisis DOFA que permitió examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Energy & Law Services frente al entorno competitivo. Este ejercicio evidenció que la empresa cuenta con importantes ventajas derivadas de su experiencia técnica y la calidad de su servicio, su conocimiento normativo, el esmero marcado por su compromiso profesional orientado al resultado y su trayectoria en el sector energético; sin embargo, también reveló debilidades internas relacionadas con la falta de procesos estandarizados, la escasa planificación comercial y la limitada visibilidad institucional.

Del mismo modo, se identificaron oportunidades significativas en la expansión hacia sectores como las energías renovables, la infraestructura y los servicios ambientales, los cuales demandan asesorías legales especializadas que E&L está en capacidad de ofrecer. Las amenazas, por su parte, se concentran en la alta competencia del mercado jurídico-energético y en la rápida evolución tecnológica que exige a las empresas una presencia digital activa y una capacidad de respuesta más dinámica. Los hallazgos de este análisis sirvieron como base para la formulación

de las estrategias descritas en el capítulo siguiente, orientadas a fortalecer la eficiencia interna y a proyectar la marca hacia nuevos sectores de crecimiento sostenible.

Una oportunidad muy importante, radica en que sus socios tengan disposición de expandirse a nuevos mercados legales, que deseen ampliar la contextura corporativa y de respuesta y con ello, embarcarse en nuevos proyectos que no les han faltado.

2.3. Comparación con otras empresas.

El análisis de mercado permitió comparar a E&L con empresas similares en sus servicios, de referencia que han logrado ampliar su alcance mediante estrategias de comunicación corporativa, especialización en energías renovables, digitalización de procesos y alianzas intersectoriales. Este contraste evidenció que E&L aún opera bajo un esquema tradicional, con baja integración de herramientas tecnológicas y sin una estrategia clara de crecimiento o reposicionamiento.

Se analizó información de dos (2) empresas referentes en el sector que se consideran competidores, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2 Comparación con empresas similares.

Dimensión / Criterio	E&L (Energy and Law Services S.A.S.)	AC (Arce Rojas Consultores)	PC (Parra Camelo & Abogados Asociados)	Análisis comparativo
Años de experiencia y naturaleza	Más de 15 años de experiencia. Empresa	Más de 25 años en consultoría técnica, ambiental	Más de 13 años de experiencia. Firma legal	E&L combina antigüedad y especialización

Dimensión / Criterio	E&L (Energy and Law Services S.A.S.)	AC (Arce Rojas Consultores)	PC (Parra Camelo & Abogados Asociados)	Análisis comparativo
	familiar especializada en servicios jurídicos y prediales para el sector energético.	y territorial para proyectos de hidrocarburos, minería e infraestructura.	multidisciplinaria con enfoque jurídico general y servicios en energía, hidrocarburos, laboral, público y TIC.	legal en energía; AC tiene mayor trayectoria y capacidad técnica; PC ofrece diversificación jurídica pero menor especialización sectorial.
Alcance geográfico	Cobertura nacional, con operaciones destacadas en Bogotá y Yopal.	Cobertura nacional con proyección internacional; atiende clientes multinacionales del sector energético.	Cobertura nacional con presencia en Colombia, Ecuador y Panamá.	E&L se mantiene más concentrada en el mercado colombiano; AC y PC tienen mayor proyección internacional.
Cartera y tipo de clientes	Empresas del sector hidrocarburos y proyectos energéticos en transición.	Compañías petroleras, firmas de ingeniería y entidades del sector público.	Empresas medianas y grandes del sector inmobiliario, energético y tecnológico.	AC posee clientes de mayor envergadura; PC atiende diversos sectores; E&L depende de clientes del mismo nicho energético.
Empleados	5	150	6	AC muestra un mayor número de empleados, PC genera un mayor ingreso con similares

Dimensión / Criterio	E&L (Energy and Law Services S.A.S.)	AC (Arce Rojas Consultores)	PC (Parra Camelo & Abogados Asociados)	Análisis comparativo
				empleados a E&L.
Portafolio de servicios	Asesoría jurídica, gestión predial, servidumbres, derecho energético, litigios, contratos.	Ingeniería, licenciamiento ambiental, gestión de tierras, estudios sociales y técnicos, consultoría energética.	Derecho comercial, laboral, administrativo, energético, hidrocarburos, TIC, y litigios.	E&L cubre el punto medio entre la especialización jurídica y la gestión predial, pero con menor oferta técnica que AC y más enfoque que PC.
Posicionamiento y visibilidad digital	Presencia digital básica que comenzó hace 5 años; requiere fortalecimiento de marca y comunicación estratégica.	Página web robusta, enfoque institucional sólido y visibilidad en medios sectoriales.	Página web moderna, presencia profesional y posicionamiento en diversos campos del derecho.	E&L necesita consolidar su identidad digital y diferenciarse mediante comunicación sectorial especializada.
Fortalezas principales	Conocimiento especializado en derecho energético y gestión predial. Cercanía con clientes y experiencia práctica en campo.	Experiencia técnica y multidisciplinaria. Capacidad para ejecutar proyectos integrales (ambiental, técnico, jurídico).	Amplia gama de servicios.	
Certificaciones	Actualmente no cuenta.	cuenta con varias certificaciones ISO 9001, ISO 45001, RUC del	No se encuentra información que permita indicar	

Dimensión / Criterio	E&L (Energy and Law Services S.A.S.)	AC (Arce Rojas Consultores)	PC (Parra Camelo & Abogados Asociados)	Análisis comparativo
		Consejo Colombiano de Seguridad	que tienen certificaciones,	
Presencia en redes sociales	No cuenta con redes sociales corporativas activas (ni LinkedIn ni Facebook). Esta decisión es deliberada por la empresa.	Posee unos perfiles profesionales institucionales en LinkedIn y Facebook, con publicaciones periódicas sobre proyectos, alianzas y logros empresariales.	No tiene redes oficiales, pero sus socios y colaboradores mantienen presencia activa en LinkedIn, lo que genera visibilidad indirecta y posicionamiento de la marca a través de su equipo humano.	AC lidera la gestión institucional de redes con coherencia de marca; PC se apoya en la reputación digital de su talento; por su lado, E&L carece completamente de presencia digital, lo que limita su posicionamiento, alcance comercial y proyección corporativa.

Fuente: Elaboración Propia, 2025.

2.3.1. Evidencias y elementos claves del problema

Los principales hallazgos que sustentan el diagnóstico son:

- Entre 2021 y 2024, E&L creció y redujo cuantitativamente en aproximadamente un 25 % el número de contratos anuales.

- El 80 % de los ingresos proviene de clientes del mismo segmento de hidrocarburos (Upstream).
- La facturación promedio por cliente desde 2024 ha caído en torno al 18 %, debido a la finalización de proyectos de exploración y la falta de nuevos contratos.
- No existen protocolos administrativos, ni herramientas digitales para la gestión de clientes y el seguimiento de servicios.
- La empresa no cuenta con presencia digital estratégica, ni campañas activas de posicionamiento de marca. Lo han considerado, pero dado que la empresa mantiene actividad, lo han pospuesto.
- El análisis de mercado (benchmarking) con firmas similares, mostró que las firmas competidoras con estructuras similares, han logrado sostener su crecimiento anual entre un 10 % y 15 % gracias a la diversificación de servicios, mayor visibilidad en el mercado, algunas de ellas con la adopción de un software jurídico y sin duda, la permanencia en redes.

2.4. Análisis de causas y relación entre problemas

Los problemas identificados están estrechamente interrelacionados y derivan de una causa estructural común: la ausencia de una planificación estratégica orientada a la sostenibilidad y la innovación. El modelo de negocio actual de E&L, basado en la experiencia técnica, en posicionamiento a partir de relaciones laborales previas y en relaciones de confianza con clientes del sector petrolero, carece de mecanismos que garanticen un crecimiento sostenido, escalabilidad y resiliencia frente a los cambios del entorno.

El estudio de mercado durante la elaboración del PAE me confirmó que esta brecha estratégica, no es una condición inevitable del tamaño de la empresa, o de la fecha de creación, sino el resultado de una falta de visión empresarial con apetito de expansión y también comercial. Otras firmas de tamaño similar y con menor presencia en el mercado han logrado reconfigurarse exitosamente hacia sectores emergentes mediante procesos de capacitación orientado a penetrar el sector energético, alianzas estratégicas y comunicación digital efectiva, con el propósito de conseguir un mayor ingreso facturado.

En contraste, la limitada funcionalidad de la página web de E&L y la ausencia total de redes sociales corporativas, lo cual es deliberado, restringen significativamente su presencia institucional, reducen la visibilidad ante potenciales clientes y dificultan el posicionamiento competitivo frente a empresas que aprovechan los canales digitales para proyectar credibilidad y fortalecer su marca. Puede existir una confianza muy alta por parte de sus socios, en que el origen comercial de sus clientes proviene del servicio personalizado, de clientes referidos por casos previos de éxito y por terceros que han conocido de sus servicios durante su trayectoria previa en el sector, no obstante, esto no asegura su crecimiento o expansión.

En consecuencia, los problemas secundarios —la limitada gestión comercial, la ausencia de estandarización interna y la baja visibilidad— son síntomas de una raíz estructural: la falta de una estrategia de adaptación y crecimiento ante el cambio de paradigma energético.

En contraste, la limitada funcionalidad de la página web de E&L y la ausencia total de redes sociales corporativas sin que sea una prioridad en sus directores, restringen significativamente su

presencia institucional, reducen la visibilidad ante potenciales clientes y dificultan el posicionamiento competitivo frente a empresas que aprovechan los canales digitales para proyectar credibilidad y fortalecer su marca.

2.5. Efectos del problema.

En el corto plazo, la empresa enfrenta riesgos financieros derivados de la pérdida progresiva de clientes en la medida que cumplen el objeto del servicio o vence el plazo de sus contratos y por la falta de proyectos nuevos en otros sectores. Es natural que los clientes van solucionando sus necesidades con el apoyo de la empresa y no requieren necesariamente nuevos productos o contrataciones. Esto repercute en el flujo de caja, la estabilidad laboral y la capacidad de inversión en modernización.

A largo plazo, la permanencia de esta situación podría conducir a la pérdida de competitividad y eventual obsolescencia del modelo de negocio, particularmente si E&L no logra insertarse con fuerza en las cadenas de valor de la transición energética, la infraestructura o los servicios corporativos sostenibles.

Adicionalmente, en ese modelo se compromete la continuidad generacional de la empresa familiar, dado que la ausencia de procesos formales y una cultura de innovación limita la posibilidad de transferencia y crecimiento.

.

- ¿Cuál es el problema principal de la empresa? ¿Cuáles son los secundarios?

Dependencia alta del sector hidrocarburos; falta de estrategia comercial; debilidad en capacidad instalada organizacional; baja visibilidad de marca.

- ¿Qué evidencias existen del problema?

Reducción del 25 % en contratos activos; concentración del 80 % de ingresos en el sector petrolero; baja facturación promedio; ausencia de procesos comerciales estructurados; resultados del benchmarking que muestran brechas de innovación y diversificación.

- ¿Qué síntomas cotidianos hay que sugieren que estos son los problemas reales?

Estancamiento financiero, pérdida de oportunidades de negocio, carencia de expansión, debilidad en posicionamiento.

- ¿Se relacionan los problemas en sí mismos?

Son interdependientes los problemas: la falta de estrategia de organización limita la diversificación, lo que aumenta la dependencia del sector tradicional y reduce la competitividad.

- ¿Cuáles son las proyecciones a corto y largo plazo?

Corto plazo: reducción de ingresos y flujo de caja. Largo plazo: pérdida de relevancia en el mercado, riesgo de desaparición y falta de continuidad empresarial.

3. Estrategias y Acciones a Desarrollar para Remediar los problemas identificados y mejorar el crecimiento de la empresa.

A partir del diagnóstico estratégico presentado en el capítulo anterior, se evidenció que la débil gestión comercial y la limitada visibilidad de marca de Energy & Law Services S.A.S. (E&L) constituyen factores críticos que afectan su capacidad para atraer nuevos clientes y consolidarse en sectores emergentes.

Estas problemáticas no son el resultado de una falta de conocimiento técnico, ni de mística en sus labores, de excelencia o de confiabilidad, sino de (A) la ausencia de una estructura y unos procesos internos planificados, así como (B) la falta de una estrategia de comunicación moderna que proyecte el valor de los servicios de la empresa.

El análisis DOFA y el benchmarking realizado frente a firmas comparables del sector jurídico y energético permitieron identificar que las empresas con mayor crecimiento en los últimos años no solo diversificaron sus líneas de servicio incluyendo su apertura a nuevos sectores, sino que fortalecieron su identidad corporativa y su presencia digital (las cuales son tan indispensables en un mundo globalizado y altamente dependiente del uso de la tecnología), conectando su experiencia técnica con una narrativa de valor dirigida a audiencias específicas.

Con base en estos hallazgos y en las competencias adquiridas en la maestría de Negocios y Derecho, se proponen decididamente dos (2) estrategias, que considero sí son integrales y que

a su turno, son complementarias y sucesivas: la primera, orientada a fortalecer los procedimientos internos, la gestión comercial como una firma moderna y versátil, que pueda visibilizar que es capaz de mostrar su experiencia en derecho y gestión predial del sector petrolero hacia otros sectores afines, que además tienen las mismas necesidades superficiarias como el energético de las fuentes de generación de energía renovable (en proyectos solares, eólicos, de biomasa), la infraestructura, el transporte y los servicios ambientales, todo bajo premisas inefables en el discurso corporativo global como lo es la sostenibilidad.

La segunda, dirigida a reposicionar la marca E&L y mejorar la presencia en línea hacia una transformación digital.

3.1.. Fortalecimiento de los procedimientos y la gestión comercial.

El principal propósito de esta estrategia, evidentemente, es mejorar la eficiencia operativa (con el propósito de que sea menos demandante en cabeza de sus socios, con un esquema de delegación) y la coordinación interna de Energy & Law Services, garantizando que la empresa cuente con procesos estandarizados, más claros, y medibles que respalden su crecimiento y su proyección hacia nuevos sectores de actividad. Una estructura interna sólida y una decisión de crecer permitirá que la organización responda con mayor agilidad a los cambios del entorno bien sea por políticas reduccionistas de la utilización de hidrocarburos o de innovación en la prestación de los servicios, aproveche nuevas oportunidades y gestione con eficiencia la expansión de sus servicios hacia áreas complementarias al sector minero-energético.

Hay que resaltar, que, en la comprensión de uno de los ramos de negocio de esta empresa, referido a la gestión de derechos superficiarios con el fin de permitir la utilización y adecuación de tierras privadas a favor de los proyectos energéticos, normalmente mediante derechos reales de servidumbres energéticas (tema que es una de las especialidades de la compañía), la innovación y las nuevas tecnologías no amenazan en el corto o mediano plazo sus procesos o disponibilidad de clientes. La tecnología no sustituye esta gestión que es persona, directa y producto de una negociación con los propietarios de los predios particulares que deben convenir la servidumbre.

Lo mismo sucede en la gestión de los litigios que conduzcan a su consecución, ante la ausencia de acuerdos directos. Claramente la tecnología contribuirá a hacer más eficiente y expedito estos procesos, por ejemplo, en la incorporación de la inteligencia artificial en la conducción de procesos judiciales, pero no por ello, la actividad como servicio tiene vocación de ser reemplaza o sustituida por un algoritmo.

Esta estrategia reconoce que la falta de eficiencia en los procesos internos no solo limita la competitividad actual, sino que también representa una barrera para la diversificación y el paso hacia el aprovechamiento de toda su capacidad y potencia. Al fortalecer la gestión organizacional, E&L podrá ampliar su capacidad instalada de atender clientes, consolidar su experiencia jurídica y predial en el sector energético tradicional y proyectarla hacia otros ámbitos con potencial de desarrollo como los contratos de alta complejidad en inversiones, la infraestructura, los servicios ambientales y los proyectos de energía renovable. De esta manera,

la empresa podrá adaptarse a las transformaciones del mercado, participar en iniciativas asociadas a la transición energética y ampliar su campo de acción de forma sostenible.

El objetivo es claro y medible, mejorar la eficiencia de los procesos internos mediante la estandarización de procedimientos y la implementación de herramientas de gestión que faciliten la coordinación entre áreas. Al respecto, el PAE e busca evidenciar puntos de mejora y fomentar una cultura organizacional orientada a la productividad, la comunicación efectiva y la mejora continua, preparando a la empresa para gestionar de manera ordenada su expansión hacia nuevos sectores relacionados y alineando sus capacidades internas con las metas estratégicas de crecimiento y diversificación. Existe un punto determinante, la confianza interna de los directores – socios de la empresa, en su capacidad y su potencial altamente comprometido con sus negocios, de manera que evidencien la oportunidad que sus 15 años han granjeado en aras de un capital comercial que sí pueden aprovechar.

Para lograrlo, se propone iniciar con un proceso de mapeo y documentación de las actividades clave de cada área, identificando responsables, flujos de información y puntos de control. Este ejercicio permitirá eliminar redundancias, reducir errores y establecer criterios de desempeño que aseguren coherencia entre las distintas líneas de negocio. Así mismo, la expectativa de crecer, la empresa puede ampliar su capacidad interna mediante la vinculación de capital humano que concuerde con sus valores.

De manera complementaria, se plantea la implementación de herramientas digitales que faciliten la planificación, el seguimiento de tareas y la trazabilidad de los proyectos. Plataformas accesibles como Trello o Asana pueden integrarse gradualmente para fortalecer la gestión del

tiempo y la comunicación interna, especialmente en la ejecución de proyectos en nuevos sectores. Las redes sociales deben aplicarse, de modo que la empresa viva dentro de su propio tiempo, que las oportunidades de hoy no la dejen atrás y a su turno, no se vayan.

3.2. Proceso de gestión predial y jurídica de los proyectos.

A partir las entrevistas realizadas al equipo de trabajo de E&L., el estudio de su ramo de negocios y mis conocimientos legales se identificó que los procedimientos actuales de gestión predial y jurídica de los proyectos muestran un nivel relativamente bajo de estandarización, de automatización y control. La calidad y resultados que logran con sus servicios es excelente, precisamente por su orientación al resultado. No obstante, existen puntos de reorganización. La información se maneja de forma dispersa, sin protocolos unificados para la planeación, la ejecución y el cierre de los productos obtenidos con las actividades legales y prediales, lo que genera duplicidad de esfuerzos, prevención al delegar, demoras en la toma de decisiones y una alta dependencia del conocimiento individual de los socios y de cada profesional.

Esta situación evidencia, en aras de fortalecer el día a día de la empresa, la necesidad de diseñar e implementar un proceso formal de gestión predial y jurídica que permita documentar las etapas, responsabilidades y entregables de cada proyecto, garantizando elementos de valor en la organización de los servicios, como la trazabilidad, control documental, calidad del servicio, orden y cumplimiento normativo. Hay que resaltar que, en gestión predial, los requerimientos de contratantes sobre aspectos de salud y seguridad en el trabajo han sido aprobados, especialmente cuando les hacen auditorías y esto ha contribuido en un progreso de la empresa en su orden y calidad en su proceso interno.

La creación de un proceso formal de gestión predial y jurídica les ayudaría, se ajustaría a los lineamientos de la norma ISO 9001:2015^{iv}, que promueve la gestión por procesos y la mejora continua como base para garantizar calidad y eficiencia. Implementar un sistema documentado permitirá a la empresa reducir errores, asegurar trazabilidad y ofrecer servicios más consistentes y confiables y facilitará su preparación para asumir proyectos de mayor escala y complejidad en distintos sectores económicos.

3.2.1. Fase 0. Reconocimiento o “Scouting” del área

El objetivo es obtener una lectura rápida del territorio de las operaciones y decidir si conviene profundizar, realizar adecuaciones, continuar con la planeación, etc.

Esta fase puede ejecutarse directamente por E&L (equipo propio) o la realizan los interesados directamente o mediante firmas especializadas en cartografía, topografía, social o ambiental, según el proyecto y los tiempos de ejecución.

De esta actividad, se revisa mente el estado técnico del inmueble y zona del proyecto (ya que pueden ser proyectos que abarquen varios inmuebles o sean lineales en su longitud), de accesos y conectividad, uso del suelo (normalmente rural), actividades económicas productivas y restricciones visibles, identificación de infraestructuras y ocupaciones, presencia de comunidades o terceros, titulares de derechos y autoridades territoriales con competencia sobre los municipios, verificación rápida de riesgos como disputas con vecinos, recorrido virtual (SIG, ortoimágenes) y, cuando sea necesario, que la empresa prefiere hacerlo en todos los casos, una visita de campo.

Los entregables en esta fase son el mapa preliminar del área de interés con relación a la infraestructura energética de interés, un registro fotográfico, listado inicial de interesados, de obras y de permisos potencialmente aplicables, descripción de mejoras sobre el predio, nota de viabilidad y riesgos tempranos. Normalmente, todo esto se consolida en un reporte o informe técnico de visita.

3.2.2. Fase 1 Levantamiento y análisis documental

Recoge toda la información técnica, jurídica, catastral y socioambiental necesaria importante en determinar la viabilidad de los predios involucrados. Incluye planos, escrituras, certificados de libertad y tradición, licencias urbanísticas o ambientales, antecedentes de propiedad y posesión, delimitaciones de zonas de protección ambiental y restricciones de uso del suelo. El entregable es una *plantilla de levantamiento de información* que permite realizar los análisis de riesgo e incertidumbre. El principal riesgo en esta etapa es que la información se produzca incompleta o desactualizada.

3.2.3. Fase 2 Análisis de riesgos y diagnóstico predial

Con base en la información recopilada, se elabora una *ficha predial tipo semáforo* en la que se evalúan los riesgos jurídicos, técnicos, ambientales y sociales, formulando recomendaciones específicas. Este instrumento permite clasificar los predios según su nivel de complejidad y orientar las estrategias de negociación y priorización.

3.2.4. Fase 3 Valoración y estrategia de negociación

Se estiman los costos asociados a la adquisición o compensación de los daños a causar, y se formulan las estrategias de negociación más adecuadas. Incluye el avalúo comercial de la servidumbre o de derecho superficiario a adquirir, el análisis de costos directos e indirectos y la definición de escenarios según los posibles resultados. Comoquiera que se trata de propiedades privadas, que son protegidas por la Constitución Política (Artículo 58), cualquier daño debe ser reparado, así como la adquisición de los polígonos de tierra.

El entregable es una *matriz de negociación* que permite dar seguimiento a cada predio, registrar avances, evaluar la efectividad de las gestiones y medir riesgos e impactos.

3.2.5. Fase 4 Perfeccionamiento y formalización

Consolida los resultados de la gestión, ya sea por negociación directa, o imposición de servidumbre vía judicial, o desistimiento que puede llevar a consolidar nuevamente la indemnización. Se utiliza un *checklist de verificación y control* del proceso documental que confirma el cumplimiento de requisitos legales, técnicos y administrativos. Si se alcanza una negociación directa, lo cual es el mejor escenario y en donde la empresa tiene un potencial enorme de lograr acuerdos sostenibles y favorables a las 2 partes, el producto final es el registro de la escritura pública de constitución de la servidumbre ante la Oficina de Instrumentos Públicos de la jurisdicción del predio.

Ahora bien, cuando se trata de constitución de la servidumbre por vía judicial, el producto último es la sentencia judicial que dispone la constitución del derecho y su posterior registro en la oficina de instrumentos públicos de la matrícula del predio.

También se documentan las consecuencias o efectos derivados para el proyecto y se archivan los soportes legales que respalden la decisión final, especialmente, en caso de ser necesario presentar una acción judicial tendiente a obtener el derecho.

3.2.6. Fase 5 Cierre y retrospectiva del proceso

El cierre es posterior a la consecución del derecho predial objetivo. Aquí la empresa hace 2 cosas, con fines de calidad e internos:

Evalúa lo ejecutado e identifica oportunidades de mejora, si existieron. Se elabora un *informe de retrospectiva* el cual tiene fines internos, con tres componentes: (i) lo que se hizo bien, (ii) lo que puede mejorarse y (iii) lo que debe evitarse en futuras gestiones.

Posteriormente, se realiza una sesión de retroalimentación con el equipo para definir ajustes al proceso y también reconocer positivamente los éxitos logrados. En esta etapa se consolidan indicadores de desempeño como: el periodo de tiempo promedio de negociación, cumplimiento frente al cronograma, desviaciones detectadas y costo promedio económico de la adquisición o compensación por los daños.

3.2.7. Fase 6 Seguimiento y verificación del cumplimiento

Esta fase permite asegurar la efectividad y sostenibilidad de lo ejecutado. Implica la creación de una *base de datos centralizada* con alarmas y recordatorios que verifiquen el seguimiento en el cumplimiento de los compromisos pactados en la etapa de perfeccionamiento (contratos, servidumbres, compensaciones o acuerdos).

Si el cliente desea se le acompaña como parte del servicio en esta etapa, o si es algo relevante, a pesar de que esté por fuera del alcance de la relación, se le emite un mensaje al cliente con el fin de que lo recuerde o tome en cuenta. La gestión predial es una relación de

largo aliento y de tracto sucesivo, pesa que la constitución y acceso del predio, así como los pagos se den en un primer momento de la relación.

A través de reportes periódicos se analiza la evolución de cada predio y se determina si es necesario aclarar, reconfigurar o realizar nuevas gestiones para garantizar la validez jurídica y operativa de las actuaciones. Este proceso funciona también como un sistema de control interno que permite evidenciar cumplimiento, detectar alertas tempranas y mantener actualizada la información predial de los proyectos.

Ilustración 4 Flujograma Proceso Gestión Predial



Fuente: Creación Propia

3.3. Indicadores

Para E&L llevar indicadores en la gestión predial y jurídica puede convertirse en una herramienta práctica para ordenar el trabajo y tomar mejores decisiones.

Entender cuánto avanzan realmente los predios, cuánto tarda en promedio cada gestión de constitución de derechos de servidumbre que viabilicen los ingresos a los predios y el avance del proyecto energético, cuánto riesgo jurídico se logra reducir y cómo perciben los propietarios el proceso de negociación.

Por ello se sugiere que la empresa adopte inicialmente un grupo de indicadores transversales al proceso, que acompañen especialmente las fases de estudio y planeación, cierre, retrospectiva y seguimiento a los acuerdos: con realce en el avance de gestión predial, tiempo promedio de gestión de negociación por predio, porcentaje del riesgo jurídico del procedimiento que es mitigado (por ejemplo si fue alto el nivel de negociaciones directas) y posterior nivel de satisfacción del propietario con la negociación.

La idea es poder realizar medición y sensibilización interna del rendimiento logrado, más allá de una condición asociada al servicio con los clientes, a la mejora interna y el esmero con que esta empresa actúa en el mercado. Estos indicadores toman como referencia la metodología utilizada en el Estudio de Impacto Ambiental EIA Caricare, 2008, adaptada al contexto de los servicios prediales y jurídicos E&L de manera que el trabajo del equipo pueda demostrarse con datos claros y no solo con percepciones.

Tabla 3 Uso de Indicadores

Indicador	Descripción	Fórmula / Unidad	Frecuencia	Meta sugerida
Avance de gestión predial (%)	Mide el progreso y avance de los predios gestionados frente a los predios necesitados en el proyecto y planificados en el periodo.	$(\text{Predios gestionados} / \text{Predios planificados}) \times 100$	Mensual	$\geq 90 \%$
Tiempo promedio de gestión por predio (días)	Evalúa la eficiencia del proceso de adquisición de áreas desde el inicio del diagnóstico hasta la formalización y constitución del derecho respecto del predio.	Total de días acumulados de gestión / Número de predios gestionados.	Mensual	≤ 45 días
Porcentaje de predios con riesgo jurídico mitigado (%)	Mide la efectividad de la gestión jurídica para mitigar los riesgos identificados en los predios. Especialmente, mide cuántos predios se pudieron adquirir por vía de negociación directa.	$(\text{Predios con riesgo mitigado} / \text{Total de predios con riesgo}) \times 100$	Trimestral	$\geq 80 \%$
Nivel de satisfacción del propietario	Mide la percepción del propietario sobre el trato recibido y el cumplimiento durante la negociación. Es un asunto que no mide solamente el servicio, sino la calidad de la relación que el cliente tendrá a futuro con uno de los actores del territorio.	Encuesta de satisfacción al cierre: promedio de respuestas (escala 1-5).	Semestral	$\geq 4 / 5$

Fuente: Creación Propia, 2025.

A medida que E&L consolide una mayor experiencia y cuente con una base histórica más robusta, también sería recomendable incorporar indicadores de carácter económico y financiero. Entre ellos, podría resultar especialmente útil medir internamente el valor promedio por metro cuadrado negociado en cada proyecto, lo que permitiría comparar resultados entre zonas, clientes

y etapa de los proyectos, tipos de predio y periodos de tiempo, así como evaluar la competitividad de las negociaciones frente al mercado.

De igual forma, el seguimiento a un índice de satisfacción de los terceros asociada a los proyectos (por ejemplo, el porcentaje de obligaciones pendientes de pago frente al total de compromisos adquiridos) ofrecería una lectura clara sobre la oportunidad en los pagos, el cumplimiento de los acuerdos y la sostenibilidad financiera de las gestiones prediales y jurídicas. Estos proyectos normalmente no causan una cartera por parte de los operadores de hidrocarburos, siendo los más interesados en pagar cumplidamente a los propietarios y con ello, asegurar su derecho predial.

La implementación de esta estrategia traerá consigo beneficios significativos, como la reducción de tiempos y costos operativos, medir ellos mismos su mejora y eficiencia, la mejora del control interno y el fortalecimiento de la comunicación y el trabajo en equipo. Además, permitirá que Energy & Law Services cuente con una estructura organizativa capaz de asumir con eficiencia los proyectos que surjan en sectores distintos al minero-energético, brindando mayor flexibilidad y capacidad de respuesta al surtir la adaptación ante los cambios del sector, el entorno y el mercado.

No obstante, las bondades y reflejo de un sistema propio de calidad, esta estrategia requiere del compromiso activo de la dirección y del personal, ya que la fase inicial puede generar resistencia ante los nuevos métodos de trabajo, además que implica mayor dedicación horas hombre. También demanda una inversión moderada primero, en horas, así como en softwares, capacitación y seguimiento, aunque estos recursos se compensan con los beneficios de largo plazo asociados a una gestión más eficiente, colaborativa y preparada para el crecimiento multisectorial.

3.4. Adopción de mejores prácticas.

En el capítulo anterior, y con base en el estudio de benchmarking que se realizó con 2 empresas referencia en el mismo sector y ámbito de servicios, se evaluaron varios aspectos con base en los cuales se establecieron varias referencias de evaluación, incluyendo los años de trayectoria, número de empleados, alianzas con otras firmas, entre otros aspectos. De esta forma avanzamos en construir una matriz comparativa en la que tuvimos en cuenta 6 aspectos para establecer el nivel de maduración en cada uno de ellos.

Tabla 4 Score-

Dimensión	Peso relativo (%)	E&L (%)	Arce Rojas Consultores (%)	Parra Camelo Abogados (%)
Trayectoria	10	80	100	60
Diversificación	25	40	100	80
Visibilidad	15	40	80	80
Innovación	15	50	80	60
Alianzas	10	50	80	60
Profesionalización	25	70	100	60
Puntaje total ponderado (%)	100	54	92	68

Fuente: Elaboración Propia, 2025

El cuadro ponderado muestra tres (3) niveles de madurez diferenciados. E&L alcanza un 54 %, porque, aunque tiene una buena trayectoria en su nicho energético–predial y un nivel medio de innovación y profesionalización, sigue siendo una firma concentrada en un solo sector,

con menor diversificación y visibilidad que las otras dos. Por eso la ubico en un crecimiento emergente, todavía en expansión a nuevos mercados, cercano todavía a la etapa de formación.

La firma Parra Camelo llega al puntaje del 68 %, principalmente por su mayor diversificación en áreas de práctica y sectores (en lo que se puede conocer por su información pública), lo cual le daría una visibilidad digital más sólida y una estructura organizacional que ya supera el esquema de firma pequeña, aunque sin certificaciones formales de calidad. Esto la sitúa en un crecimiento emergente alto, por encima de E&L.

La firma Arce Rojas obtiene, de acuerdo con la información disponible de mercado, el puntaje del 92 % porque combina la trayectoria más larga, el portafolio más diversificado y un alto grado de profesionalización, soportado en certificaciones como ISO 9001 y otras acreditaciones técnicas, además de una red de alianzas y proyectos de gran escala. Con esos elementos, se ubica claramente en un nivel maduro frente a las otras organizaciones analizadas.

Tomando en consideración este análisis; vamos a atrevernos a realizar sugerencias a la empresa E&L que pueda implementar aprovechando las mejores prácticas y experiencias que le permitan aumentar su score con el fin de mejorar sus procesos, tener más visibilidad y pasar a una fase de maduración o estabilidad y mejorando su rentabilidad.

Sobre estos potenciales proyectos vamos a evaluar su posible impacto y contrastarlo con el esfuerzo según los recursos en tiempo y dinero que se estimen pueden significar.

3.5.Sugerencias de Proyectos

3.5.1. Trayectoria.

Se establece una puntuación de 80 % en este ítem, reconociendo que E&L sí tiene la experiencia acumulada de varios años en proyectos prediales y jurídicos especializados para el sector energético. No es la más antigua del grupo, pero sí tiene una trayectoria consistente en su nicho.

Los años no se pueden sumar sin vivirlos, y después de 15 años en el mercado estos ya están siendo vividos, ahora, de nada sirve si no se aprovechan para aprender de la experiencia y si el mercado no reconoce esta trayectoria o no la conoce, tomando en consideración buenas prácticas se debe construir una historia clara, coherente y demostrable de experiencia.

A continuación, las siguientes tablas nos justifican y explican los proyectos propuestos

Tabla 5 Proyecto 1 Ordenar portafolio histórico.

Nombre del Proyecto: Ordenar el portafolio histórico.
Justificación: El proyecto busca consolidar en un solo repositorio la experiencia acumulada de E&L, registrando de forma sistemática los proyectos realizados al permitir demostrar la trayectoria con datos verificables, alimentar propuestas comerciales, presentaciones y página web, y definir con claridad las principales líneas de experiencia de la firma.
Descripción: Levantar un inventario detallado de proyectos (cliente, sector, año, número de predios, tipo de servicio, complejidad) y seleccionar un conjunto de “casos emblemáticos” que se documenten bien. Esto incluye redactar fichas cortas de cada caso, con reto, enfoque, resultado y aprendizajes. La trayectoria pesa más cuando está bien contada y respaldada con datos concretos.
Impacto: 4/5 Medio – Alto. Es un proyecto base para sustentar otras iniciativas, mejora la lectura de la trayectoria y eleva la credibilidad de la firma frente a clientes y aliados.
Esfuerzo: 3/5 – Medio. Requiere dedicación de tiempo del equipo para revisar archivos y sistematizar información y no implica inversiones económicas significativas.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6 Proyecto 2. Generar contenido trayectoria,

Nombre del Proyecto: Generar contenido público y visible de la trayectoria
Justificación: Convertir la experiencia histórica de E&L en ejemplos concretos y visibles para clientes y aliados, alineando lo que la firma dice que hace con evidencias reales de proyectos ejecutados.
Descripción: Tomar los casos emblemáticos del portafolio, redactar versiones breves y publicarlas en la página web, propuestas comerciales y LinkedIn.
Impacto: 4/5 Medio – Alto. El mercado los visibilizaría con realce a partir de la trayectoria.
Esfuerzo: 2/5 – Medio bajo. Requiere tiempo de redacción y coordinación de publicaciones, sin inversiones económicas significativas.

Fuente: Elaboración Propia

3.5.2. Diversificación.

En diversificación asigné a E&L un 40 % porque está muy concentrada en un solo frente: servicios jurídicos y prediales para el sector energético, principalmente hidrocarburos. La mayor parte del portafolio de ellos se mueve alrededor de gestión predial, servidumbres energéticas, acompañamiento jurídico de proyectos de Oil & Gas y, más recientemente, algunos temas asociados a transición energética, pero aún sin una presencia fuerte en otros sectores o tipos de servicios.

Eso significa que E&L está altamente especializada (lo cual es una fortaleza en sí misma), pero desde la lógica de diversificación la exposición al riesgo también es alta: más aun tomando en consideración lo expuesto en el capítulo anterior sobre las dificultades y diversificación que está experimentando.

El análisis del entorno empresarial colombiano confirma que la diversificación hacia sectores energéticos (por ejemplo, de asesoría en el ciclo del negocio de energía eléctrica con otros insumos como fuentes no convencionales) y ambientales, representa una oportunidad real de crecimiento para Energy & Law Services S.A.S. Según el informe *Dinámica de Creación de Empresas en Colombia – Primer semestre de 2025* de Confecámaras, el país registró un aumento del 4,7 % en la creación de empresas del sector de suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado, lo cual refleja el dinamismo de las actividades relacionadas con la energía y la transición hacia fuentes más sostenibles.

De igual forma, las actividades vinculadas con la explotación de minas y canteras, que incluyen el sector de hidrocarburos, crecieron un 2,4 %, evidenciando la estabilidad y continuidad de este mercado. Por su parte, los servicios ambientales asociados con la gestión de desechos, el saneamiento y la distribución de agua mostraron un incremento del 7,3 %, consolidándose como uno de los segmentos más dinámicos del primer semestre de 2025.

Estos resultados reafirman la pertinencia de que E&L aproveche su experiencia jurídica, predial y regulatoria para participar de manera activa en sectores en expansión, fortaleciendo su portafolio y asegurando una proyección sostenible y competitiva en el contexto de la economía colombiana.^v

La idea del cambio de sectores es abrirse a estos nuevos sectores y de esta forma estar preparado para el decrecimiento que se está viviendo en el sector hidrocarburos a sectores similares o con relación con la experiencia de los socios como son los sectores de Servicios Públicos en los cuales los socios también tienen experiencia con la asesoría a concesionarios y municipios, así mismo, se estima una cercanía con los sectores de infraestructura y en general con lo relacionado con gestión predial que hasta el momento se ha venido realizando en asocio

con empresas de hidrocarburos pero que también se prevé realizar acercamientos con entidades municipales, departamentales y manejarse como un corredor inmobiliario y asesor en temas relacionados con inmuebles priorizando a inmuebles rurales teniendo en cuenta la alta competencia que existe en inmuebles urbanos un sector que se encuentra bastante ocupado.

Una idea que se está viviendo en tiempo real mientras se prepara este proyecto aplicado empresarial, es la oportunidad de abrirse a negocios con el sector público, sector que administra infraestructura, tierras, consultorías en servicios públicos entre otras áreas de expertis de la empresa y los socios por lo que paralelamente con las otras estrategias de diversificación, se sugiere contar para todos los efectos posibles con el Registro Único de Proponentes RUP), que abre la puerta a participar en licitaciones y procesos de selección con entidades públicas, así como generar su inscripción en el SECOP (Sistema Electrónico para la Contratación Pública)

En el RUP, administrado por las cámaras de comercio reposa la información de experiencia, capacidad jurídica, capacidad financiera y capacidad organizacional, y la clasificación UNSPSC relacionada con los contratos que aspiran a celebrar con el Estado Colombiano^{vi}.

El SECOP sería útil para E&L porque es la plataforma donde se publican la mayoría de las oportunidades de contratación con el Estado en temas directamente relacionados con su experiencia, permitiéndole, identificar procesos a los que pueda presentarse, conocer requisitos y precios de mercado, y planear con mayor estrategia.

Tabla 7 Proyecto 3 – Ampliar portafolio servicios.

Nombre del Proyecto: Portafolio nuevos servicios dentro del mismo sector

<p>Justificación: Ampliar la oferta de E&L dentro del mismo sector energético, aprovechando el conocimiento acumulado y lograr ofrecer servicios de mayor valor agregado, como auditorías de cumplimiento, acompañamiento con comunidades, soporte legal en estudios de impacto ambiental o decidirse por asesorar proyectos asociados a transición energética y la sostenibilidad (por ejemplo proyectos de autogeneración a pequeña y gran escala, incluso con las mismas operadoras de hidrocarburos, granjas solares o parques eólicos).</p>
<p>Descripción: Estas líneas se enmarcan como servicios específicos para operadores y compañías de energía, pueden ser complementarias a los servicios actuales con los clientes o de interés para clientes nuevos.</p>
<p>Impacto: 4/5 Medio – Alto; Permite a los planes de la empresa diversificar la oferta sin salir del sector donde E&L ya es fuerte, aumentando la profundidad de la relación con clientes actuales.</p>
<p>Esfuerzo: 3/5 – Medio; Requiere ajustar metodologías, formatos de informe y materiales comerciales, pero parte de capacidades y experiencia ya existentes.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8 Proyecto 4 Extender portafolio de oferta de servicios a nuevos sectores.

Nombre del Proyecto: Portafolios prediales y jurídicos para nuevos sectores
<p>Justificación: Disminuir la dependencia del sector hidrocarburos sin salirse necesariamente del sector energético y aprovechar la experiencia predial y jurídica de E&L para entrar a sectores afines donde los retos de uso del suelo, servidumbres y regularización de activos son similares. Este es el caso de los proyectos de vías, o granjas solares y parques eólicos.</p>
<p>Descripción: Diseñar portafolios de servicios para: (i) proyectos de infraestructura vial y de transporte, (ii) estructuración y gestión jurídica de portafolios de predios en sectores rurales y urbanos de bajo impacto, similares a una operación inmobiliaria “de base predial”, y (iii) proyectos de energías renovables de autogeneración a pequeña y mediana escala.</p> <p>Cada portafolio de servicios combinará gestión predial, revisión y saneamiento de títulos, servidumbres y soporte en licenciamiento, y se plasmará en fichas y materiales comerciales listos para presentar a nuevos clientes.</p>
<p>Impacto: 4/5 – Medio–Alto. Diversifica la base de clientes en sectores relacionados al sector energético, manteniendo el foco técnico de E&L.</p>
<p>Esfuerzo: 4/5 – Alto. Exige análisis de sectores, ajuste de lenguaje y tiempo de socios y equipo técnico para validar y afinar la oferta.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9 Proyecto 5 Registro Único de Proponentes.

Nombre del Proyecto: Inscripción en el Registro Único de Proponentes (RUP).
Justificación: Habilitar a E&L para participar en procesos de contratación pública y mixta, permite abrirse a nuevos mercados y está habilitado con nuevos clientes.
Descripción: Recopilar los documentos requeridos, tramitar la inscripción ante la Cámara de Comercio y asignar un responsable de su actualización anual.
Impacto: 4/5 – Medio–Alto. Amplía oportunidades de negocio y apoya la diversificación.
Esfuerzo: Bajo. Gran parte de la documentación y el trámite ya están en curso.

Fuente: Elaboración Propia

3.5.3. *Visibilidad.*

En visibilidad mantengo a E&L en 40 % porque, aunque la firma tiene una página web, esa vitrina todavía no refleja todo lo que realmente hace. Hoy la web funciona más como una tarjeta de presentación que como un lugar donde se vean claramente los servicios, los sectores atendidos y los casos emblemáticos. Tampoco se observa un uso consistente de LinkedIn con una línea editorial clara, ni un aprovechamiento de los perfiles de los socios y del equipo como voceros técnicos. Frente al benchmarking, donde las otras firmas comunican mejor su experiencia y proyectos, E&L aparece visible, pero poco diferenciada y con un amplio potencial de mejora.

La recomendación es trabajar con foco y coherencia: en una página web clara y actualizada, con un uso disciplinado de LinkedIn y materiales comerciales simples alineados con ese mismo mensaje.

Considero que algo clave que también se ve en las otras empresas referente es que no solo la marca E&L debe ser visible, también sus socios y el equipo de trabajo; en firmas de servicios profesionales, las personas son una parte central de la reputación, y su presencia en espacios como LinkedIn ayuda a reforzar el posicionamiento de la firma.

Tabla 10 Proyecto 6 Presencia en redes sociales.

Nombre del Proyecto: Plan de presencia y contenidos en LinkedIn para la firma y su equipo
Justificación: Aprovechar LinkedIn como canal principal de visibilidad B2B para que la experiencia de E&L, de sus socios y de su equipo llegue de forma constante a clientes actuales y potenciales.
Descripción: Diseñar un plan sencillo de contenidos: entre 1 y 2 publicaciones al mes desde la cuenta de E&L, y participación gradual de socios y abogadas/os con publicaciones o comentarios sobre casos, aprendizajes y temas técnicos de gestión predial y jurídica. Los contenidos se alimentan del portafolio histórico ordenado y de los nuevos servicios definidos.
Impacto: 4/5 – Medio–Alto. Aumenta el reconocimiento de la firma en su nicho y posiciona a socios y equipo como referentes en los temas que trabajan.
Esfuerzo: 3/5 Medio. Requiere disciplina para preparar y publicar contenidos, además de algo de acompañamiento al equipo, pero puede gestionarse internamente sin grandes costos.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11 Proyecto 7 Participación Eventos Estratégicos

Nombre del Proyecto: Participación y patrocinio estratégico en eventos del sector.
Justificación: Posicionar a E&L, a sus socios y al equipo como referentes en gestión predial y jurídica dentro del sector de hidrocarburos, energía y transición energética, aprovechando congresos, foros y seminarios donde asisten clientes actuales y potenciales.
Descripción: Elaborar un plan anual que identifique 5 a 6 eventos clave (gremiales, técnicos y académicos), priorizando aquellos en los que E&L pueda participar con contenido (ponencias, paneles, casos de estudio) y, de forma complementaria, como patrocinador. El proyecto incluye: definir un presupuesto anual para inscripciones y patrocinios, seleccionar los temas y ponentes

Nombre del Proyecto: Participación y patrocinio estratégico en eventos del sector.
internos, preparar presentaciones y casos que muestren la experiencia de E&L y acordar con los organizadores la visibilidad de marca y del equipo (logo, menciones, perfiles de socios).
Impacto: 4/5 – Medio–Alto. Aumenta la visibilidad de la firma en su nicho, abre oportunidades de Networking y refuerza el posicionamiento técnico de E&L y de su equipo.
Esfuerzo: 4/5 – Alto. Requiere un presupuesto significativo para inscripciones y patrocinios, además de tiempo para mapear eventos, negociar condiciones, preparar contenidos y asistir presencialmente.

Fuente: Elaboración Propia

3.5.4. *Innovación.*

Le dejo 50 puntos en innovación porque E&L sí hace cosas distintas (combina gestión predial y derecho energético, adapta estrategias a cada proyecto, tiene mucha experiencia en campo), pero esa forma de trabajar todavía no está convertida en “productos” o metodologías propias visibles para el cliente, ni apoyada sistemáticamente en herramientas tecnológicas o formatos diferenciados. Es decir: hay innovación en la práctica, pero poco diseñada, empacada y comunicada.

Tabla 12 Proyecto 8 Implementación herramientas digitales.

Nombre del Proyecto: Implementar herramientas digitales y automatizar procesos internos
Justificación: Mejorar la forma en que E&L organiza y ejecuta sus proyectos, dando trazabilidad a predios, plazos y entregables, reduciendo trabajo manual repetitivo y haciendo más eficiente la coordinación del equipo.
Descripción: Seleccionar y configurar una plataforma de gestión de trabajo (por ejemplo, Trello o Asana) para los proyectos prediales y jurídicos, creando tableros estandarizados por fases, responsables y fechas límite. Incluir checklists y automatizaciones simples (recordatorios, avisos de vencimiento, plantillas de tareas) y, cuando sea posible, conectarla con calendario y correo para centralizar la información.

Nombre del Proyecto: Implementar herramientas digitales y automatizar procesos internos
Impacto: 4/5 – Medio–Alto. Aumenta la eficiencia, la organización interna y la trazabilidad de los proyectos, y puede convertirse en un diferencial frente a los clientes.
Esfuerzo: 4/5 – Alto. Requiere tiempo significativo de configuración inicial, definición de estándares, capacitación del equipo y ajuste de la forma de trabajo, además de posibles costos de suscripción a las herramientas elegidas.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13 Proyecto 9 Tablero de Control Predial.

Nombre del Proyecto: Tablero de control de predios y riesgos con visualización geográfica
Justificación: Ordenar en una sola herramienta la información clave de los proyectos (predios, estados de gestión, riesgos jurídicos y fechas críticas), para tomar mejores decisiones y mostrar al cliente una visión clara y actualizada del avance.
Descripción: Diseñar e implementar un tablero de control que consolide, por proyecto, el listado de predios, su estado (semáforo), principales riesgos e hitos de negociación, incorporando cuando sea posible una visualización geográfica básica (mapa con ubicación y estado). El tablero se alimenta con información del equipo, se actualiza periódicamente y se usa tanto en reuniones internas como en comités con el cliente.
Impacto: 4/5 – Medio–Alto. Mejora la gestión interna, facilita el seguimiento y aporta un elemento diferencial frente a otras firmas que solo entregan informes en texto.
Esfuerzo: 4/5 – Alto. Requiere definir estructura de datos, escoger herramienta (Excel avanzado, Power BI u otra), cargar información inicial, ajustar el diseño y capacitar al equipo para mantenerlo al día.

Fuente: Elaboración Propia

3.5.5. Alianzas.

En alianzas dejé a E&L en 60 % porque la firma sí tiene relaciones de confianza importantes con compañías del sector hidrocarburos (clientes recurrentes, relaciones previas laborales, conocimiento del territorio, trabajo sostenido en ciertos proyectos), pero esas relaciones todavía están poco formalizadas y concentradas en un grupo reducido de actores.

No se ve, al nivel de Arce Rojas, una red amplia de consorcios, uniones temporales, convenios con firmas técnicas/ambientales o presencia estructurada en gremios. Es decir: hay base relacional, pero falta convertirla en una estrategia de alianzas más visible, diversa y “profesionalizada”.

Generar estos convenios y alianzas es un esfuerzo a largo plazo para sembrar en el tiempo en los potenciales clientes y aliados del futuro, que desde sus bases crezcan con el referente de E&L en su mente.

Tabla 14 Proyecto 10 Convenio con Universidades.

Nombre del Proyecto: Convenios con universidades y programa de prácticas E&L
Justificación: Fortalecer las alianzas de E&L con el sector académico, vinculando estudiantes y recién egresados a través de prácticas y proyectos formativos. Esto permite renovar el talento, crear alianzas generacionales y posicionar a la firma como referente en gestión predial y jurídica ante las nuevas generaciones.
Descripción: Identificar 3 a 4 universidades con programas de derecho, ingeniería, geografía o áreas afines y suscribir convenios de prácticas o colaboración académica. Diseñar un programa de prácticas E&L que incluya rotación por áreas (jurídica, predial, administrativa), participación en proyectos reales y espacios de formación interna. Explorar, además, la participación de socios y del equipo en charlas o clases invitadas, reforzando la relación universidad–empresa.
Impacto: 4/5 – Medio–Alto. Aporta talento nuevo, fortalece la marca de E&L en el ámbito académico y construye una red de aliados generacionales a mediano plazo.
Esfuerzo: 3/5 – Medio. Requiere tiempo para negociar convenios, diseñar el programa, acompañar a practicantes y coordinar la participación del equipo en actividades académicas.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15 - Proyecto 11 Alianzas estratégicas.

Nombre del Proyecto: Mapa y estrategia de aliados clave
Justificación: Ordenar y priorizar las relaciones actuales y potenciales de E&L con autoridades, firmas técnicas, ambientales, sociales, topográficas, fiduciarias y gremios, para dejar de depender solo de contactos informales y construir una red de aliados que potencie la entrada a nuevos proyectos.
Descripción: Identificar aliados actuales y potenciales, clasificarlos por tipo (técnico, ambiental, social, financiero, gremial) y relevancia, y seleccionar 8 a 10 aliados prioritarios. Definir para cada uno objetivos concretos (en qué proyectos tiene sentido trabajar juntos), formas de colaboración y responsables internos. El resultado es un mapa de aliados y un mini plan anual de relacionamiento.
Impacto: 4/5 – Medio–Alto. Permite usar de forma más estratégica las relaciones existentes y abrir puertas a proyectos integrales y nuevos sectores.
Esfuerzo: 3/5 – Medio. Requiere tiempo de revisión, reuniones y coordinación, pero no demanda grandes inversiones económicas.

Fuente: Elaboración Propia

3.5.6. Profesionalización

En la dimensión de profesionalización asigno a E&L un 60 %, porque la firma ya muestra una base organizada, pero todavía depende en gran medida de la experiencia y presencia directa de los socios fundadores. Justamente, uno de los activos más valiosos de la empresa es el conocimiento que ellos han construido en campo, en negociación y en gestión de proyectos; sin embargo, para que E&L sea sostenible en el tiempo, esa experiencia debe convertirse en metodología, y cultura sin quedarse solo en algunas personas.

Además de avanzar en procesos y certificaciones, es clave fortalecer de manera intencional las capacidades del equipo humano e. Para ello, se propone un plan de formación continua en gestión administrativa, liderazgo y trabajo colaborativo, que ayude a consolidar una cultura orientada al aprendizaje y a la adaptación. Estas competencias serán determinantes para

enfrentar los retos de la diversificación y, al mismo tiempo, mantener estándares altos y consistentes en la calidad del servicio.

Tabla 16- Proyecto 12 Plan de Capacitación.

Nombre del Proyecto: Plan de capacitación y desarrollo del equipo E&L.
Justificación: Aprovechar la experiencia de los socios fundadores y convertirla en capacidades compartidas, de forma que la firma no dependa exclusivamente de ellos y pueda sostener su calidad de servicio en el tiempo.
Descripción: Diseñar e implementar un plan anual de formación interna con énfasis en gestión predial y jurídica, habilidades de liderazgo, gestión administrativa básica y trabajo colaborativo. Incluye: sesiones lideradas por los socios sobre “casos E&L”, talleres breves (internos o externos), y un esquema de acompañamiento en proyectos donde los más experimentados transfieren conocimiento a los más jóvenes.
Impacto: 4/5 – Medio–Alto. Fortalece la profesionalización, reduce la dependencia de los socios y mejora la calidad y consistencia del trabajo del equipo.
Esfuerzo: 3/5 – Medio. Requiere tiempo de preparación, coordinación de sesiones y posible inversión moderada en algunos cursos externos.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17 Proyecto 13 Implementación ISO 9001:2015.

Nombre del Proyecto: Implementar y certificar el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015.
Justificación: Contar con un sistema de gestión de calidad que respalde la forma de trabajo de E&L, mejore la estandarización de procesos relacionados con la prestación de los servicios y aumente la confianza de clientes actuales y potenciales, especialmente en proyectos con altos requisitos de cumplimiento.
Descripción: Diseñar, documentar e implementar un sistema de gestión de calidad conforme a ISO 9001:2015 para los servicios prediales y jurídicos de E&L, incluyendo: levantamiento y formalización de procesos clave, definición de roles y responsabilidades, elaboración de procedimientos y formatos, capacitación al equipo, auditorías internas y acompañamiento hasta la auditoría de certificación con un organismo acreditado.

Nombre del Proyecto: Implementar y certificar el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015.
Impacto: 5/5 – Alto. Refuerza la profesionalización, mejora la eficiencia interna y se convierte en un diferenciador fuerte frente a otras firmas del sector.
Esfuerzo: 5/5 – Alto. Implica dedicación importante de tiempo de socios y equipo, apoyo de consultoría externa y costos asociados a la implementación y proceso de certificación.

Fuente: Elaboración Propia

3.6.Reposicionamiento de la marca hacia una transformación digital.

Dentro de las sugerencias realizadas a los socios en el desarrollo de este proyecto aplicado empresarial, se analizaron y revisaron mejoras a la identidad marcaria, encontrando un fuerte arraigo por la imagen que los ha acompañado por más de 10 años, en la que se resaltan como elementos principales que las siglas E L S se organizan de tal forma que se puede entrever un mapa de Colombia, aunque se analizaron otras imágenes que aparentemente se pueden ver más modernas, se prefirió mantener la identidad construida con unos leves ajustes como se muestran a continuación.

Ilustración 5 Cambio de Marca



Tipografía: ITC Kabel Book

Fuente: Elaboración Propia

Con esta nueva imagen en mente, se sugiere como estrategia para fortalecer y proteger los signos distintivos realizar el registro de la marca. Bajo esta idea en mente, y mientras se hizo el plan de estudio y la construcción de este Proyecto Aplicado Empresarial, dentro de las actividades de clase, realizadas durante la Maestría se generó un estudio y análisis de “Antecedentes Marcarios”, que se incluye como ANEXO D, el cual recopila los elementos analizados en conceptuales y visuales relacionadas con el registro de la marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia para el registro de la marca y de esta forma buscar la protección y fortalecimiento de la identidad de marca de E&L

La marca será sujeta de registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio conforme a lo estipulado en la Decisión 486 del 2000 (Régimen común sobre propiedad industrial), el tipo de marca a registrar es MIXTA con imagen y letras, en la clase 35, Servicios para Gestión Negocios Comerciales y en la Clase 45, Servicios Legales.

Adicionalmente, resaltamos, que si bien la empresa actualmente cuenta con su página web, que permite ser consultada desde cualquier lugar del mundo en la cual se encuentran descritos los principales servicios y los datos de contacto, es una página que está sujeta a renovación, actualmente ya se encuentra en ejecución esta estrategia por lo que se contrató con una empresa asesora en imagen con el fin de mejorar la carta de presentación de la compañía.

La implementación de esta estrategia traerá beneficios significativos en términos de visibilidad, reputación y sostenibilidad empresarial. Energy & Law Services podrá proyectarse como una firma moderna, confiable y adaptable, con capacidad para participar en proyectos de gran impacto y establecer relaciones comerciales en diferentes sectores. A su vez, la estrategia

digital y el reposicionamiento de la marca permitirán fortalecer el sentido de pertenencia del equipo interno y alinear la comunicación organizacional con los objetivos estratégicos.

No obstante, su ejecución requiere de una inversión inicial en diseño, desarrollo digital y capacitación, así como del compromiso constante del equipo directivo para mantener la coherencia y continuidad del mensaje institucional. A pesar de estos requerimientos, los beneficios de consolidar una marca visible, diferenciada y alineada con las tendencias del mercado superan ampliamente los costos iniciales, ya que permitirán que Energy & Law Services avance hacia un modelo de crecimiento sostenible, competitivo y diversificado. Su propósito es modernizar la imagen corporativa, fortalecer la presencia en el mercado y ampliar el alcance de la empresa hacia sectores emergentes que demandan servicios jurídicos y técnicos especializados. De esta manera, la organización podrá evolucionar de un modelo centrado en el sector petrolero tradicional hacia un enfoque más diversificado, competitivo y sostenible.

Ilustración 6 Presencia redes sociales



Fuente:Elaboración Propia.

La presencia en redes sociales actúa en varios frentes: primero, como canal de visibilidad y posicionamiento de marca, donde los usuarios interactúan con contenidos, valoran la reputación de la empresa y la recomiendan. Por ejemplo, según estadísticas actuales, el 78 % de los compradores declaran que investigan marcas en redes sociales antes de efectuar una compra.^{vii}

Segundo, como vía de generación de leads y nuevos clientes, pues las plataformas sociales permiten acceder a segmentos específicos, incluidos los nuevos sectores hacia los cuales la empresa desea expandirse (energías renovables, infraestructura, servicios ambientales). En este sentido, se ha observado que los vendedores que emplean tácticas de “Social Selling” crean hasta un 45 % más oportunidades de venta que los que dependen exclusivamente de canales tradicionales.

Para que esta estrategia social funcione en el contexto de la empresa, resulta clave elegir las plataformas adecuadas al público objetivo, producir contenidos de calidad, interactuar con la audiencia y establecer un seguimiento de métricas de conversión (alcance, engagement, clics, formularios de contacto). Este enfoque se vincula directamente con el objetivo de expansión multisectorial, porque al ingresar en nuevos ámbitos (por ejemplo, servicios para infraestructura o energías renovables), se requiere que la empresa muestre visibilidad, credibilidad y adaptabilidad a través de canales digitales modernos.

Con lo anterior en mente, creemos que una estrategia debe ser empresarial y corporativa, por lo que privilegiaremos la presencia en la red social LinkedIn y potencialmente en Instagram y Tik Tok para ganar vistas que puedan llevar al perfil de LinkedIn y la página web.

4. Alternativas y Estrategias Para Generar Nuevas Oportunidades de Negocios.

El primer objetivo consiste en identificar y definir los principales procesos internos de la organización que pueden ser objeto de mejora relacionados con la gestión predial (como uno de sus servicios estelares), con el fin de alinearlos a la misión empresarial. Esta etapa metodológica permitirá diagnosticar las ineficiencias actuales y proponer ajustes que fortalezcan la capacidad de adaptación y la competitividad.

Así como fue realizada la identificación del proceso de gestión predial, se estima realizar el mismo proceso metodológico para otras líneas de trabajo tales como: Gestión en recursos humanos, gestión financiera y gestión en SST (Seguridad y Salud en el Trabajo). Incluso, es muy recomendado evaluar la opción de contar con las acreditaciones en ISO 9001 y/ o OSHAS 18001.

El segundo objetivo corresponde definir modelos de negocio aplicables a la empresa a partir del análisis de prácticas exitosas de otras empresas en el sector, lo que permitirá extraer referentes e identificar oportunidades de diversificación que amplíen el alcance y la sostenibilidad de la organización.

Ampliar el portafolio de servicios al sector de energía, específicamente a las líneas de transmisión eléctrica y al sector de construcción de infraestructura lineal (vías), es una oportunidad cercana que tiene la empresa (por cuenta de sus experiencias y conocimientos) pues sus fortalezas, beneficios, limitantes, restricciones, requerimientos ya los conoce la empresa, y esto requiere estudio y ante todo determinación organizacional.

4.1 Diversificación Del Mercado.

El portafolio de la empresa, aunque particularmente dirigido a la industria Oíl & Gas, así nació, no desconoce los desafíos que enfrenta la industria respecto de la diversificación del mercado con tendencia a incursionar en el campo de las energías limpias.

En este sentido, los prestadores de servicios prediales y legales no deben relegarse frente a las exigencias de una nueva era en la producción de energía; no obstante sea cual fuere la fuente generadora de energía que se busque, ella debe demandar unas necesidades básicas inmobiliarias de localización por parte de su operador, como son el establecimiento del proyecto en un área de terreno determinada, respecto de la cual se impone la necesidad de implementar acciones legales que suponen previamente la visita al terreno y actividades de agrimensura, avalúo de las áreas y mejoras existentes en ellas, estudio de títulos y finalmente la negociación de las áreas de terreno requeridas para el proyecto, trátase de compra, constitución de derecho real de servidumbre o celebración de contrato de ocupación permanente (si por ejemplo se trata de bienes baldíos), según el cliente determine y legalmente corresponda.

La industria petrolera ha marcado un hito histórico en la economía mundial, y no obstante la fuerza con que en los últimos años se viene adquiriendo la incorporación en las matrices mundiales en la producción de las denominadas “energías limpias”, el renglón de producción de combustibles fósiles se niega a desaparecer. Aún no es clara la fecha en que las economías globales dejen de depender totalmente del petróleo y el gas como insumo energético y, además, como fuente de ingresos fiscales.

La transición energética implica una secuencia en el reemplazo de las fuentes de energía convencionales – petróleo, gas, carbón-, por fuentes denominadas limpias, llamadas así porque son menos contribuyentes de gases con efecto invernadero y por ello, menos contaminantes al medio ambiente; entre otras, tenemos las plantas solares y de generación eólica. Incluso los proyectos de hidrogeno verde, que se produce con procesos de electrolisis con impulso en energías renovables.

Prepararse para este nuevo reto equivale adentrarse en conocimientos teóricos y prácticos acerca de este nuevo aspecto comercial que sugiere a los prestadores de servicios tanto técnicos como legales especializarse en aras de asumir los retos que este cambio implica.

El tercer objetivo de este proyecto empresarial se centra en diseñar un plan de gestión en el área comercial, orientado a posicionar la empresa en nuevos mercados. Este componente metodológico incluirá estrategias de fortalecimiento de la marca y el aprovechamiento de la presencia en redes sociales, con el propósito de incrementar la visibilidad, consolidar la identidad corporativa y atraer nuevos clientes.

4.2 Plan de trabajo

El plan de implementación parte de una idea sencilla: se trata de hacer todo, pero no se trata de hacer todo al tiempo, sino de organizar una ruta realista con el propósito de que E&L pueda fortalecer sus procesos internos, diversificar su portafolio y reposicionar su marca sin desbordar la capacidad actual de la firma.

En los 6 aspectos evaluados y comparados con otras empresas del sector, se logra plantear 13 proyectos sobre los cuales se propone un plan de 18 meses, con miras a

implementarlos, analizando en conjunto su impacto y contrastando con su esfuerzo, desarrollando varias fases:

Tabla 18 Plan de Implementación

<p>Meses 1–3</p> <p>Poner la casa en orden y cerrar lo que ya está en marcha.</p>	<p>i). Cerrar inscripción en el RUP y dejar protocolo de actualización anual.</p> <p>ii). Ordenar el portafolio histórico (proyectos, clientes, años) y definir 8–10 casos emblemáticos.</p> <p>iii). Documentar el proceso de gestión predial y jurídica en fases (0 a 6) con responsables y checklists.</p> <p>iv). Cerrar lineamientos de marca e imagen (logo ajustado) y estructura básica de la página web.</p>
<p>Meses 4–6</p> <p>Empezar a trabajar con procesos e información ordenada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una herramienta digital (Trello/Asana) para gestionar proyectos, usando 1–2 proyectos piloto. • Aplicar el proceso formal de gestión predial en esos pilotos y ajustar lo que no funcione. • Publicar los primeros contenidos básicos en LinkedIn (firma y socios), usando los casos emblemáticos. • Afinar la web y cargar portafolio y servicios actuales.
<p>Meses 7–9</p> <p>Abrir la línea de nuevos negocios dentro y fuera del sector actual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el portafolio de nuevos servicios dentro del mismo sector (auditorías, acompañamiento socioambiental, licenciamientos, etc.). • Diseñar portafolios prediales y jurídicos para nuevos sectores (infraestructura vial, transmisión eléctrica, gestión de portafolios de predios). • Construir el tablero de control de predios y riesgos (tipo semáforo) y usarlo en al menos un proyecto. • Definir un plan sencillo de presencia en eventos (elegir 2–3 en el año) y elaborar el mapa de aliados clave.
<p>Meses 10–12</p> <p>Probar la diversificación y fortalecer vínculos externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer los primeros acercamientos comerciales en nuevos sectores usando el RUP y los portafolios diseñados. • Ajustar mensajes y fichas comerciales según la respuesta de clientes. • Formalizar 1–2 convenios con universidades e iniciar el programa de prácticas (primer practicante). • Lanzar un plan simple de capacitación interna basado en “casos E&L” y buenas prácticas de gestión predial/jurídica.

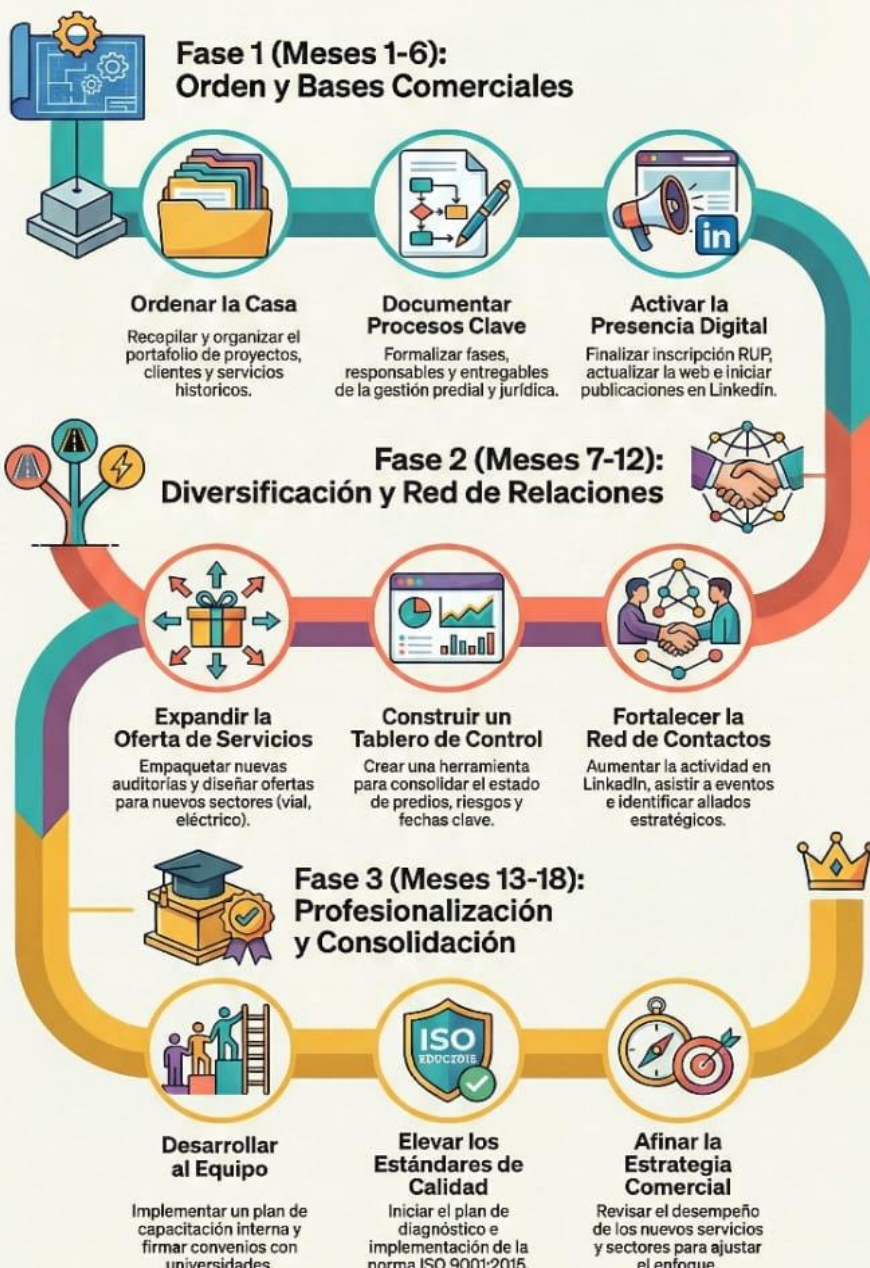
Meses 13-15	<p>Profesionalizar más la operación y E&L referente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la participación en eventos (al menos un caso presentado o ponencia). • Profundizar el trabajo con aliados estratégicos (proyectos conjuntos, referidos, propuestas en y posicionar a equipo). • Revisar y ajustar el proceso interno y los indicadores como con base en lo aprendido en el primer año. • Diseñar el plan de implementación de ISO 9001:2015 (alcance, tiempos, recursos y acompañamiento).
Meses 16-18	<p>Dejar montada la base del sistema de calidad y el siguiente ciclo de crecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avanzar en la implementación de ISO 9001:2015: levantamiento documental, ajustes de procesos y primeras auditorías internas. • Integrar los indicadores de proyectos, clientes y diversificación en un tablero de seguimiento anual. • Evaluar resultados de la línea de desarrollo de nuevos negocios (clientes nuevos, sectores, márgenes) y ajustar la estrategia. • Definir el plan del siguiente ciclo (posible certificación formal, nuevos servicios y metas de diversificación).

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Ilustración 7 Diagrama Plan de Trabajo –

Ruta Estratégica: 18 Meses para el Crecimiento

Este es un plan de acción de 18 meses diseñado para transformar la empresa. La ruta se divide en tres fases de seis meses cada una, comenzando con la organización interna, seguida por la diversificación de servicios y mercados, y culminando con la profesionalización profunda de la operación.



Fuente Elaboración Propia asistida IA Notebook LM

Conclusiones

En la primera parte del documento se revisó el contexto del sector de hidrocarburos, tanto a nivel mundial como en Colombia, mostrando cómo insumo la transición energética, las decisiones de política pública y la caída prevista en inversiones y producción, analizando por qué van estrechando el espacio para este negocio. Esa lectura deja una conclusión bastante directa: no es sano, ni estratégico, que una empresa juegue toda su estabilidad en un solo renglón económico que, además, viene en decrecimiento. Para E&L mantenerse anclada principalmente al sector hidrocarburos y energético, por más que aquí haya nacido y crecido, implica un riesgo alto para su continuidad y para la posibilidad de que el proyecto trascienda en el tiempo.

Como pudo verse en los capítulos anteriores se cumplen los 3 objetivos planteados, que permita a la empresa E&L identificar las oportunidades en sus procesos internos, fortalecer su presencia en el mercado mediante la implementación de prácticas exitosas, y diversificar y generar una estrategia digital para mejorar la estrategia comercial con el propósito de atraer nuevos negocios y clientes.

En relación con el primer objetivo, orientado a identificar y definir los procesos internos relacionados con la gestión predial, el trabajo permitió pasar de una lógica basada en la experiencia individual de los socios a una propuesta de proceso formal, con fases claras y resultados previsibles.

El segundo objetivo corresponde definir modelos de negocio aplicables a la empresa a partir del análisis de prácticas exitosas en el sector, lo que permitió extraer referentes e

identificar oportunidades de diversificación que amplíen el alcance y la sostenibilidad de la organización.

Para lo anterior, el ejercicio de comparar la empresa E&L con empresas referentes del mismo sector u oficio, también tuvo un componente muy humano: fue, en el fondo, pararse frente a un espejo y tratar de ver la compañía con ojos críticos, sin la mirada cariñosa que suele tener la familia sobre su propia empresa. Poner al lado lo que hacen otras firmas, sus certificaciones, su forma de comunicar y su nivel de diversificación obligó a aceptar, que algunas cosas que se han normalizado son debilidades. Al mismo tiempo, permitió ver que hay fortalezas propias que no se capitalizan y que hay muchas prácticas ajenas que se pueden emular sin perder la identidad. el ejercicio deja la sensación de que el camino es posible si se toma en serio esa comparación y se usa como guía e inspiración.

El benchmarking con Arce Rojas y Parra Camelo permitió ubicar a la firma en un nivel de madurez “emergente”, con fortalezas evidentes en trayectoria, conocimiento de campo y cercanía con los clientes, servicios de calidad y enorme compromiso, pero con brechas importantes en diversificación, visibilidad e innovación “empaquetada”. A partir de ese contraste se plantearon portafolios nuevos (dentro del sector energético y hacia infraestructura, transmisión eléctrica y servicios ambientales) y una serie de proyectos concretos para aprovechar mejor la historia recorrida: ordenar el portafolio histórico, convertir casos en contenido, entrar al Registro Único de Proponentes y construir una red más estructurada de aliados.

En cuanto al tercer objetivo, que buscaba diseñar un un plan de trabajo y gestión en el área comercial, orientado a mejorar los procesos internos, profesionalizar los servicios y posicionar la empresa en nuevos mercados, generó una lluvia de ideas para mejorar 6 áreas, generando una fuente de 13 proyectos organizacionales retadores pero materializables, donde se

calificó su potencial impacto y el posible esfuerzo que conllevaría para proponer un robusto plan de trabajo por los próximos 18 meses.

Este objetivo se consiguió organizando todos estos proyectos en una secuencia lógica: primero ordenar la casa (procesos, portafolio, RUP, web), luego probar la diversificación y las nuevas ofertas en el mercado (sector de infraestructura, energías renovables y proyectos de autogeneración, así como servicios legales ambientales), y finalmente profundizar en la profesionalización (formación del equipo, convenios con universidades, aliados y un camino hacia ISO 9001). Esta hoja de ruta no es un plan perfecto ni garantiza por sí sola el éxito, pero sí ofrece un mapa mucho más claro que el que la empresa tenía al inicio.

Al mismo tiempo, es importante reconocer las limitaciones del estudio. La información utilizada para el análisis financiero y comercial se basó en series históricas internas que no siempre estuvieron completas o sistematizadas, lo que limita la posibilidad de hacer proyecciones más robustas, también hay límites derivados del contexto: el análisis se enmarca en la realidad regulatoria y económica de Colombia y, en particular, en la coyuntura del sector minero-energético. En ese sentido, el PESTALE no es una foto fija para siempre, sino un insumo que E&L deberá actualizar periódicamente si quiere que sus estrategias sigan teniendo sentido.

En conclusión, este Proyecto Aplicado Empresarial deja a E&L con un mapa mucho más claro que al inicio: entiende mejor los riesgos de depender casi exclusivamente del sector hidrocarburos, reconoce sus fortalezas y debilidades frente a otros referentes y cuenta con una hoja de ruta concreta para ordenar procesos, diversificar servicios y profesionalizar su gestión comercial. El reto ahora pasa de la reflexión a la acción: que los socios decidan priorizar, asignar recursos y sostener en el tiempo los cambios propuestos.

Consideraciones Y Recomendaciones Finales.

Generar este Proyecto Aplicado Empresarial ha sido muy enriquecedor como profesional y como parte de la familia que dirige la empresa analizada. Partió de una preocupación muy concreta y muy personal: E&L es una empresa con más de quince años de trayectoria en el sector de hidrocarburos, con un conocimiento técnico y jurídico muy valioso, pero enfrentada a un entorno que está cambiando más rápido de lo que la organización se estaba transformando.

Por el cariño a los socios, pero sobre todo con ojos científicos y tratando de aplicar lo aprendido durante la maestría, nos acercamos e ideamos varios proyectos que de ponerse en práctica tienen el potencial de pasar la empresa de una fase de emprendimiento o maduración para llevarla a un escenario mucho más profesional

Más allá de los hallazgos técnicos, este trabajo deja una reflexión personal: cuando la empresa es también familia, la frontera entre lo profesional y lo afectivo se vuelve muy delgada. La tentación natural es seguir haciendo las cosas “como siempre” porque así se construyó la historia, así ha sido fructífera y grata, pero justamente ese apego puede convertirse en un freno para la siguiente generación. De alguna forma, este PAE es un intento de conversar con esa historia: honrar lo que se ha logrado en estos quince años, pero al mismo tiempo poner sobre la mesa que E&L necesita soltar parte de su forma actual de operar, delegar más, abrirse a otros sectores y dejar que nuevas personas y nuevas herramientas entren a la cancha.

Finalmente, quedan abiertas varias líneas de trabajo para el futuro, será clave, en unos años, medir con datos si la diversificación y las estrategias de visibilidad realmente se tradujeron en nuevos clientes, mayor estabilidad financiera y mejores condiciones para el equipo. Así que manos en acción...

Referencias

Agencia Nacional de Hidrocarburos, (2025) Datos Estadísticas,

<https://www.anh.gov.co/es/operaciones-y-regal%C3%ADas/datos-y-estadisticas/>

Arce Rojas, (2025), ¹Portafolio de Servicios y Alianzas Estratégicas

<https://arcerojas.com/alianzas-estrategicas/>

Arce Rojas, D, Temas de Derecho Petrolero, (2011), Los derechos superficiarios en los proyectos de infraestructura”. Universidad Externado de Colombia - Segunda colección de Regulación Minero-Energética.

Barros Giraldo, AE, y Cardenas Valero, JC, (2006). ¿Es atractiva la contratación petrolera para la inversión privada en Colombia?, Centro de Investigaciones para el Desarrollo, Universidad Nacional de Colombia.

Cámara de Comercio de Bogotá, (2025), ¹ Registro único de Proponentes,

<https://www.ccb.org.co/tramites-y-consultas/sobre-registros/registro-unico-proponentes>

Confecámaras, Dinámica de Creación de Empresas en Colombia (2025)

<https://confecamaras.org.co/wp-content/uploads/2025/08/dinamica-de-creacion-de-empresas-en-colombia-op2-web.pdf>

Energy Law Services (2025). Portafolio de Servicios, <https://www.energylawservices.co/>

Langenkamp, R.D., (2014). Handbook of Oil Industry –Terms & - Phrases, 6 th Edition, Penwell. Corporation, Printed in United States of America.

Marcos, Daniel. (2018,). El “Valle de la Muerte” y cómo escalar una empresa [Entrevista].

Superhábitos. <https://superhabitos.com/entrevista-daniel-marcos>

Ministerio de Minas y Energía, (2025) Funcionamiento Sector

<https://www.minenergia.gov.co/es/misional/hidrocarburos/funcionamiento-del-sector/upstream/>

Moreno Castillo, LF, Aguilar Abaunza D, Restrepo T, (2023). Formación de un Derecho a la Transición Energética: Regulación de Soluciones Energéticas bajas en emisiones y economía circular (1ª ed.), Universidad Externado de Colombia, Bogotá,

<https://publicaciones.uexternado.edu.co/gpd-formacion-de-un-derecho-de-la-transicion-energetica-9786287620834.html>

Optionmonster, 2024, Ketler, Jeniffer, Selling Statics ¹ <https://optinmonster.com/social-selling-statistics/>

Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos (traducción oficial). Ginebra, Suiza: ISO.

Parra Camelo, (2025) ¹Portafolio de Servicios, <https://parracamelos.com/>

Reuters. (2025). *Colombia oil, gas upstream investment to fall 18% in 2025 – Moody's*. Reuters.

<https://www.reuters.com/latam/negocio/MDKRLBHU2JIBVCB7QOBT2SHG3M-2025-09-03->

Synup, 2025, Social Media Marketing Statics, ¹ <https://www.synup.com/en/social-media-marketing-statistics>

Universidad de Navarra. (2023). Colombia al borde del declive petrolero por las políticas de Petro. Global Affairs, Universidad de Navarra. <https://www.unav.edu/web/global-affairs/colombia-al-borde-del-declive-petrolero-por-las-politicas-de-petro>

Valora Analitik. (2025). *Agencia Internacional de Energía anticipa dos años de caídas en producción de petróleo en Colombia*. Recuperado de <https://www.valoraanalitik.com/agencia-internacional-de-energia-anticipa-dos-anos-de-caidas-en-produccion-de-petroleo-en-colombia/>

Anexos

Anexo A- La Historia Por sus Fundadores- Articulo William Aguilar- 6 agosto de 2025

Anexo B- Entrevista Directivos

Anexo C- Mapa de contexto estratégico y mapeo de actores (E&L)

Anexo D- Antecedentes Marcarios

Anexo E- Plan de Marketing (empresa externa)

Anexo F- Matriz PESTALE
