

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONCISAN S.A.S.

JOHN ALEXANDER DÍAZ DÁVILA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

SILVIO BORRERO CALDAS, Ph.D.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

NOVIEMBRE DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
PALABRAS CLAVES	1
ABSTRACT	2
KEYWORDS.....	2
INTRODUCCIÓN.....	2
1. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO	4
1.1 SEGMENTO DE CLIENTES	4
1.2 PROPUESTA DE VALOR	5
1.3 CANALES.....	5
1.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES	6
1.5 FUENTES DE INGRESOS.....	7
1.6 RECURSOS CLAVES	7
1.7 ACTIVIDADES CLAVES.....	8
1.8 SOCIOS CLAVES	9
1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS	10
2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	11
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	11
2.2 ANÁLISIS INTERNO	13

2.2.1	Estrategias FO.....	14
2.2.2	Estrategias FA.....	15
2.2.3	Estrategias DO	15
2.2.4	Estrategias DA	15
3.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
3.1	MISIÓN.....	17
3.2	VISIÓN.....	18
3.3	VALORES CORPORATIVOS	18
3.4	PLAN TÁCTICO	19
3.5	MAPA ESTRATÉGICO	26
4.	CONCLUSIONES.....	28
	BIBLIOGRAFÍA	29
	ANEXO 1. MATRIZ PESTAL – ANÁLISIS DEL AMBIENTE GENERAL.....	30
	ANEXO 2. FUERZAS DE PORTER – ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	31
	ANEXO 3. MATRIZ EFE – ANÁLISIS EXTERNO.....	32
	ANEXO 4. CADENA DE VALOR – ANÁLISIS INTERNO.....	33
	ANEXO 5. MATRIZ EFI – ANÁLISIS INTERNO	34
	ANEXO 6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO	35
	ANEXO 7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO – MATRIZ DOFA AMPLIADA	36

ANEXO 8. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA ORGANIZACIÓN.....	37
ANEXO 9. REGISTRO FOTOGRÁFICO ACTIVIDADES DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	38
ANEXO 10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	47

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Principios rectores para relación con los clientes.	6
FIGURA 2. Mapa estratégico de CONCISAN.....	27

RESUMEN

CONCISAN S.A.S. es una empresa dedicada a la prestación de servicios de construcción y consultoría en proyectos de ingeniería civil y sanitaria a empresas públicas y privadas. El presente documento muestra los resultados del proceso de planeación estratégica realizado para los próximos cinco años de la empresa, para lo cual se ha realizado un análisis externo e interno, identificando las actividades internas claves incluyendo una valoración de la condición financiera de la organización, con dicha información se establecen las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas actuales para la empresa con las cuales se definen las estrategias que permitan un máximo aprovechamiento de las oportunidades y transformar las amenazas en oportunidades potenciales. Los objetivos estratégicos planteados se enfocan en dos ejes, la satisfacción del cliente y la responsabilidad social y ambiental, priorizando el bienestar de los colaboradores de la organización.

PALABRAS CLAVES

Planeación estratégica, construcción y consultoría, servicio al cliente, compromiso social.

ABSTRACT

CONCISAN S.A.S. provides services in construction and consulting in civil and health engineering projects, to public and private companies. This paper proposes a 5-year strategic plan for CONCISAN S.A.S. To do so, external and internal analysis were conducted, identifying key internal activities, including an assessment of the financial condition of the organization, and identifying current weaknesses, opportunities, strengths and threats. Building on these, strategies were formulated to exploit opportunities and turn potential threats into new opportunities. The strategic objectives focus on two axes, customer satisfaction and social and environmental responsibility, prioritizing the welfare of the employees of the organization.

KEYWORDS

Strategic planning, construction and consulting, customer service, social commitment.

INTRODUCCIÓN

Según un informe económico de la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL, 2013), la industria de la construcción en Colombia presentó un crecimiento en el último año del 16,5%, siendo los subsectores con mayor crecimiento el de edificaciones con un 16% y el de obras civiles con el 17,5% anual, estas cifras reflejan las

inversiones estatales realizadas a través del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio por medio de su programa de las 100.000 viviendas gratis y Aguas para la prosperidad, los cuales tienen impacto a nivel nacional en todas las regiones del país. Estas políticas posibilitan una oferta importante para la ejecución de proyectos de los sectores de interés de CONCISAN.

De igual manera las políticas del gobierno nacional a través de los tratados de libre comercio firmados con diferentes países, del decreto 1510 del 17 de julio de 2013 que reglamenta el sistema de compras y contratación estatal y otros documentos complementarios, establece condiciones que resultan desfavorables para la industria en general al permitir la participación de empresas extranjeras con grandes capitales y experiencia en la ejecución de proyectos de ingeniería civil y sanitaria y al establecer condiciones exigentes desde el punto de vista financiero para la participación en las licitaciones públicas del sector, lo cual dificulta el crecimiento de las empresas pequeñas y medianas y favorece la participación de las empresas grandes con mayor poder financiero.

La empresa CONCISAN y su organización han logrado, durante sus años de ejercicio, demostrar una capacidad de gestión y organización reconocida por las empresas del sector a través de la ejecución óptima de sus proyectos, una adecuada gestión financiera y un uso eficiente de los recursos económicos, lo cual le permite contar con empresas aliadas con las cuales desarrolla proyectos en calidad de joint venture, con la conformación de consorcios que le han posibilitado participar en proyectos licitatorios a nivel nacional contando con la experiencia y capacidad financiera de los aliados estratégicos. Así mismo, la gerencia de CONCISAN ha adelantado gestiones para establecer alianzas estratégicas con empresas extranjeras interesadas en incursionar en el mercado colombiano.

1. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

Para analizar el modelo de negocio de la organización se empleó la metodología CANVAS de Osterwalder y Pigneur (2.009), obteniendo los siguientes resultados.

1.1 SEGMENTO DE CLIENTES

Los clientes de CONCISAN son todos los entes territoriales a nivel nacional, incluyendo alcaldías y gobernaciones, entidades prestadoras de servicios públicos de origen público, privado o mixto y en general cualquier persona natural y/o empresa pública o privada que requiera implementar soluciones en ingeniería civil o sanitaria, a problemas que afectan su funcionamiento o el correcto cumplimiento de sus misiones y que cuentan con los recursos económicos y la autonomía para contratar con un tercero la solución de la problemática padecida. En ocasiones los clientes de CONCISAN tienen establecidas claramente cuáles son las soluciones a implementar y solo requieren quien las ejecute y en otras requieren que se les plantee la mejor alternativa para resolver la dificultad que se tiene.

Se han clasificado los clientes en dos segmentos:

- Sector público: Empresas Prestadoras de Servicios Públicos, entidades territoriales municipales y departamentales, entidades gubernamentales con contratación pública.
- Industria y sector privado.

Actualmente, CONCISAN factura el 80% del total de sus ventas a los clientes del sector público y el 20% restante a los clientes del sector privado, según la información consolidada de ventas de la empresa para el año 2.012.

1.2 PROPUESTA DE VALOR

CONCISAN ofrece soluciones de ingeniería civil y sanitaria en proyectos de saneamiento básico, infraestructura vial y de edificaciones, con el cumplimiento de todas las especificaciones técnicas, desarrollando sus actividades con procesos estandarizados con el máximo cuidado en la seguridad industrial y salud ocupacional de sus colaboradores. La empresa está orientada a la atención y satisfacción de sus clientes ofreciendo el menor tiempo de respuesta, tanto para la elaboración de propuestas como durante el desarrollo de los proyectos para la resolución de quejas y reclamos; adicionalmente, CONCISAN se enfoca en su servicio postventa realizando un acompañamiento a sus clientes hasta que éstos incorporan a su cadena productiva los productos entregados buscando siempre superar sus expectativas.

1.3 CANALES

El contacto inicial con los clientes se realiza comúnmente de forma diferente dependiendo del segmento, en el caso del sector público se realiza a través de los portales electrónicos de dichas entidades y el portal de contratación estatal; de otra parte, para los

clientes del sector privado se realiza una gestión comercial directa con el personal de mantenimiento y los ordenadores del gasto.

1.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Durante la ejecución de los proyectos se tiene un contacto directo entre el personal de la empresa y el cliente, a través de un representante permanente de la empresa en las instalaciones del cliente y comunicación directa vía telefonía celular, correo electrónico institucional, telefonía fija y a través de la página web de la empresa. Adicionalmente, los clientes pueden establecer contacto con la empresa a través de la guía telefónica local, por las páginas amarillas en internet y por la página web de la empresa.

La Figura 1 muestra los principios rectores de la organización en busca de consolidar una relación de Confianza con los clientes.



FIGURA 1. Principios rectores para relación con los clientes.
Fuente: El autor.

1.5 FUENTES DE INGRESOS

La organización obtiene sus ingresos por venta de servicios de construcción y consultoría, concepto por el cual durante el año 2.012 presentó una facturación de \$4.562.318.000. (CONCISAN S.A.S., 2.012). Dependiendo del segmento la forma de pago cambia, de la siguiente manera:

Sector privado: habitualmente, para proyectos de menos de 150 millones de pesos no se hace ningún anticipo y realiza un único pago entre 60 y 90 días después de que el cliente ha recibido a satisfacción todas las actividades. Para proyectos de mayor cuantía se establece el pago de un anticipo y el valor restante se cancela en pagos parciales mensuales según el grado de avance en la ejecución.

Sector público: en la mayoría de los casos se cuenta con un anticipo que varía entre 20% y 50% del valor total del contrato y para el valor restante se hacen pagos parciales según mediciones periódicas de avance en la ejecución del proyecto.

1.6 RECURSOS CLAVES

En CONCISAN se emplean recursos técnicos como maquinaria, herramientas, software especializados, entre otros, pero el recurso más importante es el humano, dado que se tiene personal con la experiencia e idoneidad necesarias para lograr la propuesta de valor, especialmente con las competencias de trabajo en equipo y un enfoque de servicio con satisfacción al cliente. A continuación se presenta una relación de los recursos empleados a lo largo de la cadena productiva de la organización.

- Personal profesional y técnico idóneo y de extrema confianza.
- Personal operativo capacitado, responsable y con sentido de pertenencia por la empresa.
- Herramientas y equipo menor en óptimas condiciones.
- Maquinaria pesada → outsourcing.
- Fuentes de financiación.
- Planta administrativa y oficinas propias.
- Sistemas de comunicación.
- Bodegas → alquiler.

1.7 ACTIVIDADES CLAVES

La cadena productiva de la organización incluye la gestión comercial, gestión financiera, planeación de proyectos, gestión de materiales, ejecución de proyectos y servicio postventa, sin embargo, las actividades más importantes para lograr la oferta de valor y diferenciarse frente a la competencia son:

- Planeación de proyectos: En esta etapa se busca ejecutar los proyectos de manera eficiente optimizando el tiempo de ejecución y el uso de los recursos, de tal manera que se presentan a los clientes propuestas con economías financieras y menores tiempos de ejecución que redundan en beneficios por poder utilizar la infraestructura en menor tiempo al esperado, incrementando sus períodos productivos.

- Ejecución de proyectos: Durante el desarrollo de cada actividad, el equipo de trabajo de CONCISAN da respuesta oportuna a las situaciones imprevistas, realizando diseños e implementando acciones complementarias a las inicialmente pactadas, informando permanente al cliente del avance de cada actividad e involucrándolo en la toma de decisiones sobre situaciones imprevistas.
- Servicio postventa: El personal hace acompañamiento al cliente en el uso de los productos entregados hasta que se logra una apropiación e inclusión a la cadena productiva del cliente, resolviendo cualquier solicitud e interviniendo con actividades complementarias a las ejecutadas durante el desarrollo del proyecto cuando es necesario.

1.8 SOCIOS CLAVES

CONCISAN cuenta con una red de aliados estratégicos, empresas constructoras con mayor capacidad financiera y años de experiencia en el sector, con quienes se asocia frecuentemente mediante la figura de consorcios para la ejecución de proyectos que requieren condiciones financieras y de experiencia adicionales a las que tiene la organización. Estas relaciones son posibles gracias al reconocimiento de dichos aliados por la calidad, responsabilidad y cumplimiento de la empresa en el desarrollo de sus proyectos, así como por la capacidad de gestión y organización de la misma. Entre dichos aliados se cuentan empresas nacionales como CONINGENIERIA S.A.; Eduardo Gironza Ingeniería

Civil; Ingeniero Alejandro Cifuentes; Mediciones, Obras y Suministros S.A.; CENTRA S.A. y con empresas extranjeras como FAGAR 97 SL Sucursal Colombia e INGENSA.

Además de las empresas constructoras aliadas, CONCISAN cuenta con empresas amigas que no son constructoras, sino que ofrecen insumos para el sector de la construcción y servicios en actividades conexas, con las cuales se están realizando gestiones para establecer alianzas que permitan fortalecer la gestión comercial de la empresa y lograr una mayor penetración de mercado.

1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

Los rubros más significativos dentro del flujo de caja de la empresa corresponden principalmente a costos variables asociados a la ejecución de cada uno de los proyectos tales como; el pago de mano de obra, compra de materiales e insumos y alquiler de maquinaria para cada actividad, los cuales se listan a continuación.

- Maquinaria pesada y materiales, representan el 84,5% de los gastos totales según el estado de resultados de la organización para el año 2012. (CONCISAN S.A.S., 2012).
- Personal administrativo y operativo: ingenieros proyectistas, asistentes administrativos, personal de seguridad industrial, personal encargado del sistema de calidad, personal encargado de logística y transporte de materiales y personal, personal de aseo, maestros de obra, oficiales, ayudantes, personal de seguridad. Representa el 14,4% de los gastos totales. (Idem)

- Costos financieros, los cuales representan el 1,1% de los gastos totales según el estado de resultados del año 2.012. (Idem).

2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Para el análisis externo se utilizaron las herramientas PESTAL, análisis de cinco fuerzas y matriz EFE personalizada (Borrero, 2.013), obteniendo las oportunidades y amenazas generales de la industria, cuyos resultados se presentan a continuación.

El análisis PESTAL permite establecer que aunque hay factores positivos y negativos en el ambiente general, las condiciones son favorables al obtener un resultado de 3,3 positivo; en este sentido la política de 100.000 viviendas gratis del ministerio de vivienda, ciudad y territorio, y el subsidio a la tasa de interés para créditos hipotecarios brindan una valiosa oportunidad no solamente a aquellas empresas especializadas en la construcción de vivienda, sino que dichos proyectos también necesitan desarrollar las obras de urbanismo, como redes de acueducto, alcantarillado y electricidad, así como vías, andenes, y otras edificaciones, líneas de trabajo en las que concentra sus esfuerzos CONCISAN.

La herramienta de las cinco fuerzas de Porter permite apreciar una condición favorable para la industria con un resultado consolidado de 1,2 positivo, con un poder de negociación de los proveedores favorable a pesar del gran poder de algunos proveedores de insumos fundamentales para la construcción de obras civiles, como el cemento, que

responde a un mercado oligopólico, efecto que se contrarresta por la baja en precios de insumos como el acero e incluso las tasas de interés para créditos de apalancamiento financiero como resultado de la fuerte competencia en dichos sectores. De igual manera, el poder de negociación de los compradores también es favorable para la industria pues aunque el cliente más importante que es el estado, sector público, tiene precios establecidos y presenta un alto nivel de corrupción, también cuenta actualmente con políticas de inversión como “aguas para la prosperidad” y “autopistas para la prosperidad” para proyectos de saneamiento básico e infraestructura vial que generan una gran demanda de servicios de construcción en sectores de interés específico para CONCISAN. La mayor amenaza la representan los nuevos competidores que ven en la economía colombiana y los importantes planes de inversión del estado una oportunidad para superar la crisis económica global, situación que se incrementa como consecuencia de la posibilidad para participar abiertamente que permiten los tratados de libre comercio internacionales. Finalmente, aunque existe competencia desleal en la industria como resultado de algunas empresas que trabajan a pérdida por lavar dinero de origen ilegal, también hay que considerar una oportunidad importante debido a que la mayoría de las empresas constructoras se enfocan en clientes del sector público dejando en un número reducido de empresas la atención del sector privado e industrial que reconoce un mayor valor por los servicios de construcción y contrata con precios más altos a los que se encuentran en el sector público.

El análisis de la matriz EFE permite identificar oportunidades importantes que están siendo bien aprovechadas como las políticas de inversión en saneamiento básico, de igual manera hay oportunidades que deben ser mejor abordadas por la organización como el

enfoque en el segmento del sector privado e industrial, en el cual se pueden incluir las grandes empresas de desarrollos inmobiliarios que pueden aprovechar de manera directa la política de 100.000 viviendas gratis y el subsidio a la tasa de interés, con necesidades expresas en obras complementarias de saneamiento básico e infraestructura vial para dichos proyectos. En general el resultado de la matriz EFE, con un valor de 2,63 positivo, pone de manifiesto que CONCISAN está respondiendo a las condiciones del sector de manera favorable apenas por encima del promedio, lo que representa la existencia de oportunidades que deben ser mejor atendidas.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno se emplearon las herramientas de análisis de la cadena de valor, matriz EFI y evaluación del perfil competitivo (Borrero, 2013), realizando un paralelo con dos empresas conocidas del sector de las cuales se tiene información y conocimiento suficiente de su desempeño e información financiera. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

El análisis de la cadena de valor permite establecer fortalezas relativas en actividades calificadas con alta importancia relacionadas con los procesos internos, capacidad de organización y satisfacción del cliente, tales como la actualización en conocimientos del personal, el desarrollo de un software para la integración de los procesos internos, y la elaboración de comités mensuales con todos los coordinadores de procesos de la organización, de igual manera ocurre con la capacidad para establecer alianzas estratégicas, gracias al buen nombre y a la confianza de los socios. De otro lado, se identifican

debilidades en actividades de importancia relacionadas con el capital de trabajo, experiencia específica y la ausencia de personal encargado de la gestión comercial en el sector industrial y privado. No obstante las debilidades identificadas, el análisis de la matriz EFI refleja que la gestión de la organización y su respuesta frente a las debilidades es adecuada, por encima del promedio, con un resultado ponderado de 3,44.

Como resultado del análisis externo e interno se identificaron actividades claves y factores del entorno, algunas de las cuales se han agrupado por tener aspectos en común y todas representan en conjunto las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas para la organización, con base en las cuales se realizó el análisis de la matriz DOFA ampliada, de donde se extraen las siguientes actividades estratégicas.

2.2.1 Estrategias FO

- Consolidar alianzas estratégicas con las empresas del sector y proveedores de actividades conexas para lograr participación en proyectos de interés en el segmento que quiere consolidarse la organización y aprovechar las relaciones comerciales y penetración del mercado preexistentes de los aliados.
- Consolidar la cultura y política de satisfacción del cliente y servicio postventa a nivel organizacional.

2.2.2 Estrategias FA

- Concretar alianzas estratégicas con las empresas extranjeras interesadas en participar en proyectos en Colombia, con las cuales ya se tienen acercamientos.

2.2.3 Estrategias DO

- Intensificar la gestión en proyectos públicos y privados de mayor envergadura a los ejecutados anteriormente para ejecutar en consorcio con empresas aliadas con mayor capacidad financiera y experiencia para apropiar e incrementar dicha experiencia en favor de la empresa.
- Fortalecer la gestión comercial con el segmento industrial y privado.

2.2.4 Estrategias DA

- Participar en los proyectos de licitaciones públicas en consorcio con otras empresas para sumar las capacidades financieras y las experiencias específicas en proyectos ejecutados con anterioridad.
- Hacer una gestión cuidadosa de los cupos de crédito y hacer inversiones en activos fijos mediante leasing para emplear la capacidad de deuda en la ejecución de proyectos.

En síntesis, CONCISAN deberá consolidar y fortalecer las alianzas existentes en el mercado local y concretar las alianzas con las empresas extranjeras en miras a hacer frente a las amenazas que se presentan actualmente en la industria y sacar el mayor provecho de las oportunidades que representa la actual política de inversión en infraestructura que tiene el estado colombiano y la baja oferta de empresas constructoras en el segmento industrial y privado, para lo cual adicionalmente se debe fortalecer la gestión comercial propia de la organización y establecer alianzas con empresas que ofrecen productos y servicios complementarios para el segmento.

Adicionalmente, el esfuerzo que ha hecho la organización para establecer una política de servicio comprometida en buscar la satisfacción del cliente debe continuar, optimizando los procesos internos que permitan generar economías en la ejecución de los proyectos y una mayor y más ágil capacidad de reacción ante los requerimientos de los clientes, así como la posibilidad para éstos de acompañar el desarrollo de sus proyectos y ser partícipes de la construcción de soluciones a las dificultades identificadas durante dichas actividades; todo esto con la intención de consolidar a CONCISAN como una organización sólida, confiable y comprometida con sus clientes, para lograr una competencia distintiva con respecto a las otras empresas del sector.

3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico, se procedió a realizar una actividad colectiva de análisis de la situación actual y futura de la organización con la participación de los coordinadores administrativo, logístico, de proyectos, de

seguridad industrial y salud ocupacional y la gerencia. Dicha actividad partió de la construcción grupal de la imagen con que dicho personal sueña ver a la empresa en un horizonte de diez años, como consecuencia de este ejercicio se estableció la visión para un período de cinco años, plazo más acorde con la etapa de crecimiento y consolidación que atraviesa la empresa actualmente. Posteriormente, sobre la base del análisis interno previo y considerando los ideales de oferta de valor y la experiencia diaria del personal, se construyó la misión que define a la organización, estableciendo de paso los valores fundamentales que rigen el proceder del personal en su ejercicio diario. La información obtenida como resultado de la actividad es la siguiente.

3.1 MISIÓN

Se propone la siguiente Misión:

CONCISAN es una empresa de ingeniería civil y sanitaria que busca satisfacer las necesidades de sus clientes, el bienestar de sus colaboradores y la comunidad, desarrollando proyectos de construcción y consultoría para el sector público y privado, mediante el apoyo de un recurso humano competente y calificado, una dirección gerencial dinámica, alianzas estratégicas y sistemas de gestión de calidad y seguridad industrial enfocados en el mejoramiento continuo y un claro sentido de responsabilidad social y ambiental.

La misión es adecuada porque establece claramente los grupos de interés para la empresa, la actividad desarrollada y los recursos fundamentales para llevarla a cabo, de una manera concreta.

3.2 VISION

Se propone la siguiente Visión:

CONCISAN será reconocida en 5 años como una empresa líder en el sector de la construcción y consultoría a nivel regional, por su calidad y compromiso con la satisfacción de sus clientes y aliados estratégicos, con un modelo empresarial a seguir gracias a su solidez, capacidad de gestión, efectividad en la ejecución de sus proyectos y responsabilidad social y ambiental.

La visión definida es acertada al mostrar las condiciones por las que quiere ser reconocida la empresa, incluyendo su oferta de valor, en un término de tiempo definido resaltando las fortalezas que permitirán aprovechar las oportunidades identificadas durante el diagnóstico estratégico para alcanzar dicha visión.

3.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos que rigen la conducta organizacional de CONCISAN y permitirán lograr la visión de la empresa son:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Confiabilidad
- Lealtad
- Compromiso social y ambiental
- Respeto

Estos valores corresponden a la realidad comportamental de la organización y fueron identificados como claros rectores del desempeño por los mismos colaboradores de la empresa.

3.4 PLAN TÁCTICO

Sobre la base de la primera parte de la formulación estratégica realizada, se llevó a cabo otra actividad grupal con el mismo equipo de trabajo para establecer los objetivos estratégicos que permitan lograr la visión y cumplir la misión actuando guiados en los valores corporativos. La construcción de los objetivos estratégicos y de las actividades claves para lograrlos, fue un trabajo colectivo consensuado que permitió la apropiación de los mismos por parte de cada uno de los responsables de liderar su cumplimiento. Como resultado del ejercicio se definieron los objetivos estratégicos y las iniciativas estratégicas para lograrlos junto con acciones y/o programas claves para garantizar su sostenibilidad y mejoramiento continuo, los cuales se presentan a continuación.

Garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la organización.

- Incrementar periódicamente las utilidades de la organización.
- Optimizar el desempeño financiero de la organización.

Incrementar la gestión comercial directa en el segmento industrial y privado.

- Renovar y complementar el portafolio de servicios de la organización.
- Establecer alianzas comerciales con empresas proveedoras de productos y/o servicios complementarios a la construcción para ofrecer servicios en conjunto a través de sus representantes de ventas, incrementando la oferta de valor al cliente.
- Contratar personal especializado en representación comercial de empresas de construcción.
- Desarrollar material publicitario POP que permita comunicar a los clientes y su personal clave la oferta de valor de la organización, su misión, visión y valores corporativos.
- Crear un plan de mercadeo para CONCISAN como marca.
- Posicionar la marca CONCISAN entre los clientes, proveedores y competidores.
- Construir una base de datos de las empresas del segmento privado e industrial con el perfil específico de clientes establecido por la organización.
- Establecer una línea de negocio de labores de mantenimiento para el segmento industrial y privado

- Participar en foros, congresos, encuentros empresariales y otras actividades realizadas por las distintas asociaciones gremiales de la industria de la construcción a nivel nacional.

Consolidar, complementar y mantener los sistemas de gestión.

- Recertificación del sistema de gestión de calidad ISO 9001 en diciembre de 2.013.
- Inscripción y certificación en el registro unificado de contratistas, RUC, antes de marzo de 2014.
- Implementación y certificación en el sistema de gestión de salud y seguridad laboral ISO 18001, OHSAS en el año 2014.
- Desarrollar o adquirir un software de comunicación en línea entre los procesos internos de la organización y lograr su operatividad antes de finalizar el año 2.014.
- Definir e implementar un programa de socialización de todos los sistemas de gestión para el personal administrativo y operativo que garantice la sostenibilidad y el éxito de dichos sistemas.

Consolidar alianzas estratégicas con empresas constructoras y de actividades conexas.

- Fortalecer las alianzas estratégicas con las empresas constructoras amigas para continuar gestionando y ejecutando proyectos de mayor envergadura a nivel nacional, buscando apropiar experiencia, conocimiento y capacidad financiera para la organización de tal manera que a futuro se tenga capacidad para ejecutar los proyectos en solitario.

- Concretar alianzas estratégicas con las empresas constructoras extranjeras con las que se tienen acercamientos para ejecutar proyectos en consorcio en el territorio colombiano.
- Alianzas con empresas proveedoras de productos especializados para la industria de la construcción y capacitar al personal operativo de la organización para hacer la instalación de dichos productos de manera exclusiva.
- Buscar la representación exclusiva de empresas extranjeras proveedoras de productos y/o servicios especializados para el sector de la construcción.
- Consolidar el convenio para uso de maquinaria pesada y representación comercial con la empresa aliada PSE engineering, que ofrece servicios de alquiler de maquinaria.

Alcanzar la satisfacción de los clientes.

- Revisar detalladamente los diseños de cada obra a ejecutar para plantear al cliente los mejores métodos constructivos que garanticen la calidad de las obras, disminuir el tiempo y costos cuando sea posible y garantizar la seguridad del personal y de la comunidad aledaña.
- Establecer con el cliente sus prioridades para la ejecución de cada proyecto antes de dar inicio al mismo para identificar las necesidades mas urgentes a satisfacer y simultáneamente conocer mejor a los clientes.
- Realizar una encuesta de satisfacción del cliente personalizada para cada proyecto y cliente con base en la revisión de necesidades preliminar, con la intención de permitir al cliente calificar el desempeño en las características

resaltadas como prioritarias e identificar las oportunidades de mejora para la organización e incrementar la satisfacción del cliente en futuros proyectos.

- Fortalecer el servicio postventa.
- Consolidar la política de cero accidentes laborales, brindando tranquilidad al cliente.
- Cumplir con las condiciones establecidas en la organización para todos los sistemas de gestión, garantizando la calidad en los procesos y productos entregados y la seguridad industrial y salud ocupacional de todo el personal.

Fortalecer el programa de capacitación del personal, priorizando el desarrollo de las competencias necesarias para garantizar la oferta de valor a los clientes.

- Establecer las necesidades de capacitación adicional del personal según los perfiles de cada cargo para garantizar el cumplimiento de la oferta de valor hecha a los clientes.
- Cumplir cabalmente el programa de capacitaciones.
- Utilizar los programas de formación de competencias y habilidades complementarias desarrollados por las cajas de compensación, aseguradoras de riesgos laborales, proveedores de productos y servicios especializados, agremiaciones e instituciones gubernamentales como el SENA.
- Capacitar a todo el personal en temáticas de cuidado del medio ambiente y seguridad industrial.
- Apoyar al personal operativo para lograr las certificaciones por parte de las autoridades públicas nacionales de control y vigilancia de las profesiones.

- Actualizar periódicamente al personal operativo los conocimientos y procedimientos de seguridad para el uso de herramientas y materiales.

Buscar el bienestar de los colaboradores y sus familias.

- Proveer los materiales necesarios para garantizar en todo momento la seguridad e integridad del personal.
- Establecer un programa de actividades recreativas y deportivas para el personal, que favorezcan la integración entre compañeros.
- Establecer un programa de actividades recreativas que involucre a las familias del personal, priorizando la atención por los hijos de los colaboradores de la empresa, favoreciendo la creación de un vínculo de las familias de los empleados con la empresa.
- Hacer un reconocimiento al personal en fechas especiales como cumpleaños, días de la madre, del padre, del niño.
- Establecer un programa de capacitación periódico para mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados de la organización.
- Desarrollar un programa de capacitación en manejo de equipos de cómputo y herramientas tecnológicas para el personal operativo.
- Establecer un convenio para lograr la formación académica del personal operativo a un nivel mínimo de educación básica secundaria con opción de finalizar el bachillerato.
- Establecer un convenio para implementar un programa de salud reproductiva para todo el personal, priorizando el personal operativo.
- Crear un programa de reconocimientos y bonificaciones.

Implementar actividades de responsabilidad social y ambiental en los proyectos ejecutados por la organización.

- Implementar un programa de capacitación del personal para clasificar y reciclar los residuos sólidos generados tanto en las labores administrativas como en las operativas durante la ejecución de todos los proyectos de la organización.
- Verificar antes de dar inicio a la ejecución de cada proyecto que actividades se pueden realizar que sean social y/o ambientalmente responsables y establecer cuales se van a llevar a cabo asignando un presupuesto y personal responsable para su ejecución.
- Realizar al menos una actividad de las establecidas como social y/o ambientalmente responsables en cada uno de los proyectos ejecutados por la organización.
- Crear un programa de capacitación para reciclaje y aprovechamiento de residuos sólidos y cuidado del medio ambiente, para ser ofrecido a las comunidades aledañas a los sitios de ejecución de los proyectos, así como a los empleados de los clientes de aquellas organizaciones que aún no cuenten con un plan de manejo integral de residuos sólidos o de reciclaje.
- Brindar un espacio laboral para las personas integrantes de familias desplazadas y para personal reinsertado de grupos armados al margen de la ley, en la ejecución de los proyectos que lo permitan, previa evaluación de las condiciones establecidas por los clientes.

- Establecer alianzas con fundaciones, organizaciones no gubernamentales y entidades del gobierno que desarrollen actividades en procura del cuidado del medio ambiente, para realizar actividades de socialización y concientización ambiental con las comunidades aledañas a los lugares donde la organización ejecute sus proyectos.
- Desarrollar un programa de siembra de plantas y especies menores para compensación ambiental con el apoyo de entidades gubernamentales como los viveros municipales, departamentos de administración y gestión del medio ambiente o las corporaciones autónomas regionales en cada localidad, según corresponda.
- Emplear personal de las áreas aledañas a los lugares de ejecución de los proyectos de la organización para disminuir el desempleo en dichos sectores durante el desarrollo de las actividades.

3.5 MAPA ESTRATÉGICO

Una vez establecidos los objetivos se construyó el mapa estratégico, identificando las perspectivas a las que cada uno corresponde e incluso si están relacionados con la eficiencia o eficacia.

Al analizar la Figura 2., que muestra el mapa estratégico obtenido, se evidencian unos ejes estratégicos dirigidos a la satisfacción del cliente y a la responsabilidad social y ambiental priorizando el bienestar de los colaboradores de la organización, situación que pone manifiesto que la estrategia está sesgada hacia la eficacia.

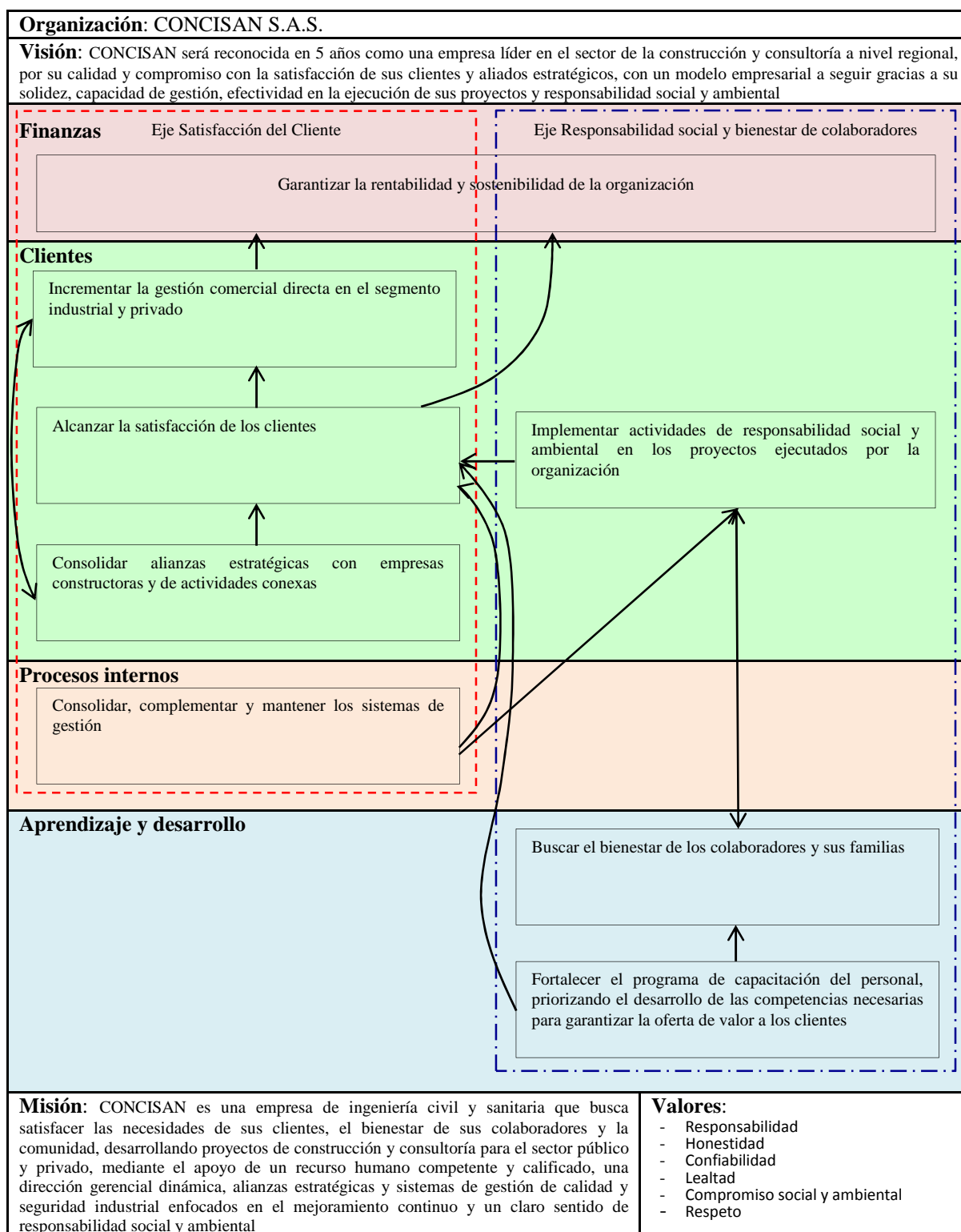


FIGURA 2. Mapa estratégico de CONCISAN
Fuente: Equipo de trabajo de CONCISAN

4. CONCLUSIONES

El desarrollo de este proyecto ha resultado muy importante para toda la organización y en particular para el personal que lidera todos los procesos, pues se desarrolló la planeación estratégica trabajando en equipo con participación activa de todos los integrantes, de tal manera que se logró una apropiación y comprensión completa de los objetivos estratégicos y actividades clave y se estableció una identidad organizacional mediante la misión y la visión construidas. Simultáneamente el ejercicio permitió reconocer la importancia del proceso de análisis del entorno y de la organización en la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para establecer las directrices que guíen la toma de decisiones y favorezcan el éxito de la organización.

Para lograr el éxito en la implementación del plan estratégico se recomienda inicialmente hacer una comunicación asertiva con todos los niveles de la organización, incluyendo el personal de apoyo operativo haciendo hincapié en los objetivos estratégicos y las actividades clave a desarrollar en cada nivel. Se debe hacer un seguimiento permanente a la implementación del plan, por lo que en los comités mensuales deberá discutirse el avance en la ejecución y las dificultades que se presenten durante el mismo, para tomar decisiones rápidas y favorecer la implementación exitosa.

Se estima que durante el desarrollo del plan estratégico se presenten dificultades en la ejecución del programa de bienestar para los colaboradores, en los componentes que tienen que ver con el apoyo para alcanzar niveles mínimos de formación académica, toda vez que muchos de los colaboradores operativos manifiestan poco interés en dichas actividades,

para lo cual aducen que tienen poca disponibilidad de tiempo fuera del horario laboral, así como el cansancio físico que implican sus labores. Adicionalmente, se pueden presentar dificultades de orden económico, dado que la implementación de todo el plan estratégico demanda una inversión importante para la organización, sin embargo se cuenta con el compromiso gerencial para ejecutar todos los programas planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- Borrero, S. (2013). Notas de Clase para el curso proyecto de grado II.
- Cámara Colombiana de la Construcción. CAMACOL. (2013). Informe Económico, 48, 1.
- CONINGENIERIA S.A.. (2013). Estados financieros de la organización.
- Consultoría y Construcciones Civiles y Sanitarias S.A.S.. CONCISAN S.A.S.. (2013). Estados financieros de la organización.
- Daft, R. L. (2005). *Teoría y diseño organizacional* (8va ed.). México, D.F., México: Thomson.
- Eduardo Gironza Ingeniería Civil. (2013). Estados financieros de la organización.
- González, A. (2013). Notas de Clase para el curso proyecto de grado II.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business model generation*. Recuperado de <http://alexosterwalder.com/books.html>
- Principales aspectos del Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (Pipe) por un país más justo, moderno y seguro. Recuperado de http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2013/Abril/Paginas/20130415_07.aspx
- República de Colombia. Departamento nacional de planeación. Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2005). Plan de desarrollo del sector de acueducto y alcantarillado.
- República de Colombia. Departamento nacional de planeación. (2013). Decreto número 1510.

ANEXO 1. MATRIZ PESTAL – ANÁLISIS DEL AMBIENTE GENERAL

Entorno	Peso (%)	Factores positivos (oportunidades)	Calif (1-10)	Pond	Factores negativos (amenazas)	Calif (1-10)	Pond	Ponderación Consolidada
Política	16,7%	- Política de 100.000 viviendas gratis del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	8	2,7			0,0	2,7
		- Subsidio a la tasa de interés debido al FRECH, Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria	8					
Economía	16,7%	- Tasas de interés bajas para prestamos bancarios de capital de trabajo y libre inversión para apalancamiento financiero de las PYMES con base en el Plan de Impulso a la Prosperidad y al Empleo, PIPE	7	1,2			0,0	1,2
Sociedad	16,7%			0,0	- Se ha generado un estigma social en contra de las empresas de construcción como consecuencia de los malos manejos dados por algunas empresas y personas inescrupulosas en contratos de reconocimiento nacional	1	0,2	-0,2
Tecnología	16,7%	- En el mercado de la maquinaria pesada han ingresado nuevas marcas de países de origen asiático principalmente que han incrementado la oferta con precios mas bajos para adquisició de dichos equipos	4	0,7			0,0	0,7
medio Ambiente	16,7%			0,0	- Hay dificultad en las entidades estatales para consecución de las licencias ambientales para la ejecución de proyectos, como consecuencia de exceso de burocracia y por la presencia de funcionarios corruptos que condicionan la expedición de las licencias a el pago de algún reconocimiento económico	2	0,3	-0,3
Leyes	16,7%			0,0	- La legislación actual prohíbe la importación de maquinaria pesada usada, como consecuencia de la política del gobierno contra la minería ilegal	4	0,7	-0,7
Consolidado	100,0%			4,5			1,2	3,3

ANEXO 2. FUERZAS DE PORTER – ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

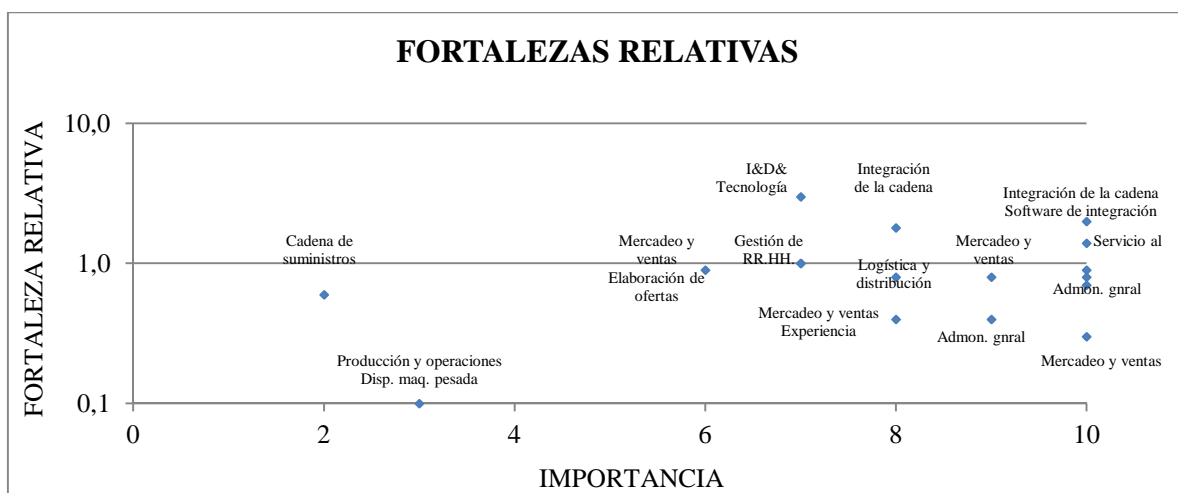
Entorno	Peso (%)	Factores positivos (Reducen la fuerza y favorecen la rentabilidad)	Calif (1-10)	Pond	Factores negativos (Incrementan la fuerza y castigan la rentabilidad)	Calif (1-10)	Pond	Ponderación Consolidada
Poder de negociación de los PROVEEDORES	20%	- Existen materias primas críticas que terminan siendo commodities, como el acero, de los cuales existe una gran cantidad de proveedores, lo que hace que el precio disminuya	7	2,8	- Existen materias primas críticas, como el cemento, que responden a un mercado oligopólico cuyos proveedores mantienen los precios considerablemente altos en comparación con los países vecinos	8	1,6	1,2
		- La competencia en el mercado bancario ha hecho que incremente la oferta de productos financieros y líneas de crédito y disminuyan las tasas de interes, lo que facilita el acceso a las fuentes de financiación externa	7					
Poder de negociación de los COMPRADORES	20%	- Según el documento CONPES 3383 del 10 de octubre de 2005, el gobierno nacional ha definido unas metas altas de cobertura en los sistema de Acueducto y Alcantarillado urbanos y rurales, para lo cual ha establecido políticas de inversión agresivas en este sector como "Aguas para la prosperidad" del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio a través de Findeter, sumado a políticas de inversión en infraestructura vial como "Autopistas para la prosperidad"	8	3,2	- El sector público tiene precios establecidos de mercado y para la adjudicación de las licitaciones se da mucha importancia al valor económico de la propuesta, obligando de esta manera a bajar considerablemente el valor de las mismas	6	2,4	0,8
		- Las empresas del sector privado e industrial reconocen un mayor valor por los servicios de construcción y contratan con precios mas altos a los que se encuentran en el sector publico	8		- En la industria, tanto el sector público como el privado, existe mucha corrupción, lo que ocasiona que se manipule la adjudicación de los contratos impidiendo la competencia equitativa de los interesados	6		
Amenaza de NUEVOS COMPETIDORES	20%				- Debido al mal estado de la economía global y a la aparente estabilidad de la economía colombiana y a las inversiones anunciadas en infraestructura para los próximos años y a que los tratados de libre comercio con otros países que ha establecido el gobierno nacional permiten la libre participación de las empresas extranjeras con o sin sucursal en Colombia en las licitaciones de todo el territorio nacional, muchas empresas extranjeras con gran experiencia y capacidad financiera están llegando a Colombia a participar en las licitaciones	10	2	-2
Amenaza de PRODUCTOS SUSTITUTOS	20%						0	0
RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA	20%	- La mayoría de las empresas constructoras se enfocan en clientes del sector público, son pocas las empresas que se enfocan en el sector privado e industrial	8	1,6	- Existe competencia desleal con algunas empresas del sector que trabajan a pérdida porque están lavando dinero para empresas ilegales	2	0,4	1,2
Ponderado	100%			7,6			6,4	1,2

ANEXO 3. MATRIZ EFE – ANÁLISIS EXTERNO

Factores externos clave	Calif (1-10)	Pond (0-1)	Clasificación (1-4)	Puntuación (1-4)
Oportunidades				
- Según el documento CONPES 3383 del 10 de octubre de 2005, el gobierno nacional ha definido unas metas altas de cobertura en los sistema de Acueducto y Alcantarillado urbanos y rurales, para lo cual ha establecido políticas de inversión agresivas en este sector	8	0,10	4	0,40
- La mayoría de las empresas constructoras se enfocan en clientes del sector público, son pocas las empresas que se enfocan en el sector privado e industrial que reconoce un mayor valor por los servicios de construcción y contratan con precios mas altos a los que se encuentran en el sector publico	8	0,10	2	0,20
- Política de 100.000 viviendas gratis del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	8	0,10	2	0,20
- Subsidio a la tasa de interés debido al FRECH, Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria	8	0,10	2	0,20
- La competencia en el mercado bancario ha hecho que incremente la oferta de productos financieros y líneas de crédito y disminuyan las tasas de interes, lo que facilita el acceso a las fuentes de financiación externa	7	0,09	4	0,35
- Tasas de interés bajas para prestamos bancarios de capital de trabajo y libre inversión	7	0,09	3	0,26
- Existen materias primas críticas que terminan siendo commodities, como el acero, de los cuales existe una gran cantidad de proveedores, lo que hace que el precio disminuya	7	0,09	3	0,26
Amenazas				
- Existen materias primas críticas, como el cemento, que responden a un mercado oligopólico cuyos proveedores mantienen los precios altos en comparación con los países vecinos	8	0,10	2	0,20
- Los tratados de libre comercio con otros países que ha establecido el gobierno nacional permiten la libre participación de las empresas extranjeras con o sin sucursal en Colombia en las licitaciones de todo el territorio nacional, situación que dada la situación económica mundial promueve el ingreso de competencia extranjera en el sector	7	0,09	2	0,18
- En la industria, tanto el sector público como el privado, existe mucha corrupción, lo que ocasiona que se manipule la adjudicación de los contratos impidiendo la competencia equitativa de los interesados	6	0,08	3	0,23
- El sector público tiene precios establecidos de mercado y para la adjudicación de las licitaciones se da mucha importancia al valor económico de la propuesta, obligando de esta manera a bajar considerablemente el valor de las mismas	6	0,08	2	0,15
TOTAL	80	1,00		2,63

ANEXO 4. CADENA DE VALOR – ANÁLISIS INTERNO

Eslabón o elemento de la cadena de valor	Recurso o capacidad clave	Importancia (1-10)	Fortalezas CONCISAN (1-10)	Fortalezas CONINGENIERIA (1-10)	Fortalezas Eduardo Gironza Ingeniería (1-10)	Fortaleza Relativa
Cadena de suministros	1- Hacer seguimiento a precios de mercado de materiales críticos y negociar condiciones de pago favorables en plazo o periodicidad para el pago de las facturas	2	5	8	9	0,6
Producción y operaciones	2- Revisar permanentemente los diseños y ejecución de cada proyecto y hacer ajustes de ser necesario hasta lograr la mejor solución que satisfaga las necesidades del cliente	10	7	9	9	0,8
	3- Disponibilidad de maquinaria pesada de propiedad de la organización	3	1	7	9	0,1
Logística y distribución	4- Se cuenta con camiones propios para el transporte oportuno de materiales hacia las diferentes obras así como para llevar herramientas y equipos entre los distintos lugares de almacenamiento y operación	8	7	9	7	0,8
Mercadeo y ventas	5- Antes de elaborar una propuesta se revisan en detalle las condiciones requeridas por el cliente y se evalúan las mejores condiciones para la ejecución del proyecto para elaborar la oferta mas ajustada a las condiciones reales contemplando los imprevistos que se puedan presentar durante la ejecución de las actividades	6	7	8	8	0,9
	6- Gestión comercial para consecución de nuevos clientes en el sector industrial y privado	10	1	3	3	0,3
	7- Experiencia específica en ejecución de proyectos y magnitud de los proyectos ejecutados	8	4	10	10	0,4
	8- Buen nombre y reconocimiento en el sector entre clientes y empresas competidoras	9	7	9	8	0,8
Servicio al cliente	9- Se da solución oportuna a todas las quejas presentadas por el cliente y a las reparaciones a que haya lugar, hasta lograr su completa satisfacción	10	10	7	7	1,4
I&D&Tecnología	10- Se está desarrollando un software que permita una interacción en tiempo real entre todas las dependencias de la organización, planeación de proyectos, ejecución de proyectos, contabilidad, inventarios, recurso humano, gestión de calidad y gerencia, que a la vez permita hacer un seguimiento en cada etapa de la ejecución de los proyectos a la gestión de materiales, en busca de minimizar el desperdicio generando economías que puedan ser transmitidas proporcionalmente al cliente	7	6	2	1	3,0
Gestión de RR.HH.	11- Se cuenta con vigías de salud ocupacional y seguridad industrial para disminuir la probabilidad de ocurrencia de accidentes en las actividades de mayor riesgo durante el desarrollo de los proyectos	7	8	8	6	1,0
	12- Se busca la actualización periódica en conocimientos del personal administrativo, técnico y operativo	7	7	7	6	1,0
Administración general	13- Gestión financiera con cupos de crédito aprobados con diferentes entidades bancarias para financiación de los proyectos de la organización	10	7	10	10	0,7
	14- Capacidad para establecer alianzas estratégicas para la participación en proyectos futuros buscando la optimización de recursos	10	9	10	9	0,9
	15- Capital de trabajo para ejecución de los proyectos	9	4	10	10	0,4
Integración de la cadena	16- Desarrollando software que permita una interacción en tiempo real entre todas las dependencias de la organización, planeación de proyectos, ejecución de proyectos, contabilidad, inventarios, recurso humano, gestión de calidad y gerencia	10	8	4	1	2,0
	17- Comités integrales de la organización el último viernes de cada mes, para revisar las novedades, plantear acciones correctivas y de mejora para el mes siguiente y transmitir la planeación a toda la organización	8	9	5	3	1,8



ANEXO 5. MATRIZ EFI – ANÁLISIS INTERNO

Factores internos clave	Fortaleza relativa	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Fortalezas				
Desarrollo de software para interacción en tiempo real de todas las dependencias de la organización en busca de optimizar procesos y generar economías que puedan ser transmitidas proporcionalmente al cliente	3,0	0,24	4	0,97
Comités integrales de la organización	1,8	0,15	4	0,58
Solución oportuna a todas las quejas presentadas por el cliente y a las reparaciones a que haya lugar, hasta lograr la satisfacción del cliente garantizando un excelente servicio postventa	1,4	0,11	4	0,45
Disposición de vigías de salud ocupacional y seguridad industrial para disminuir la probabilidad de ocurrencia de accidentes en las actividades de mayor riesgo durante el desarrollo de los proyectos	1,0	0,08	3	0,24
Revisión detallada de condiciones requeridas por el cliente y evaluación de las mejores condiciones para la ejecución del proyecto para elaborar la oferta mas ajustada a las condiciones reales contemplando imprevistos	0,9	0,07	3	0,22
Buen nombre y reconocimiento en el sector entre clientes y empresas competidoras	0,8	0,06	4	0,26
Revisión y ajuste permanentemente de diseños hasta lograr la mejor solución que satisfaga las necesidades del cliente	0,8	0,06	4	0,26
Disposición de camiones propios para el transporte de materiales y/o equipos hacia las diferentes obras	0,8	0,06	3	0,19
Gestión financiera y crecimiento de la capacidad de deuda con entidades bancarias	0,7	0,06	3	0,17
Debilidades				
El capital de trabajo es bajo frente al de la competencia	0,4	0,03	1	0,03
La experiencia en ejecución de proyectos es menor a la de la competencia con la que se hizo benchmarking	0,4	0,03	1	0,03
No se tiene personal para realizar gestión comercial para consecución de nuevos clientes en el sector industrial y/o privado	0,3	0,02	1	0,02
No se posee maquinaria pesada propia	0,1	0,01	2	0,02
Total	12,4	1,00		3,44

ANEXO 6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO

Facto / Medición de la fortaleza	Importancia	CONCISAN		CONINGENIERIA		EDUARDO GIRONZA INGENIERÍA	
		FR	FP	FR	FP	FR	FP
Calidad / desempeño del producto	0,2	9	1,8	9	1,8	9	1,8
Reputación	0,2	7	1,4	9	1,8	8	1,6
Capacidad de ejecución	0,3	4	1,2	9	2,7	9	2,7
Conocimiento del negocio	0,3	7	2,1	9	2,7	9	2,7
Suma de ponderaciones	1,0						
Clasificación de fortaleza general ponderada			6,5		9		8,8

ANEXO 7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO – MATRIZ DOFA AMPLIADA

	Fortalezas	Debilidades
Estrategias Tácticas Acciones ↓	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de organización - Buen nombre y confianza de empresas del sector que pueden ser aliados estratégicos - Esfuerzo por lograr la satisfacción del cliente y tener un buen servicio postventa 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital de trabajo bajo para el segmento objetivo en el sector - Experiencia específica baja para participar en licitaciones de proyectos más grandes - No hay personal para realizar gestión comercial para consecución de nuevos clientes en el sector industrial y/o privado
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> - Inversión importante del estado en infraestructura vial, de saneamiento básico y vivienda - Confianza de empresas locales del sector con mayor capacidad interesadas en alianzas estratégicas para ejecución de proyectos - Empresas extranjeras interesadas en alianzas estratégicas para ejecutar proyectos en Colombia - Son pocas las empresas que se enfocan en el sector privado e industrial que reconoce un mayor valor por los servicios de construcción y contratan con precios mas altos a los que se encuentran en el sector publico 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar alianzas estratégicas con las empresas del sector y proveedores de actividades conexas para lograr participación en proyectos de interes en el segmento que quiere consolidarse la organización y aprovechar las relaciones comerciales y penetración del mercado preexistentes de los aliados 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensificar la gestión en proyectos públicos y privados de mayor envergadura a los ejecutados anteriormente para ejecutar en consorcio con empresas aliadas con mayor capacidad financiera y experiencia para apropiar e incrementar dicha experiencia en favor de la empresa
	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar la cultura y política de satisfacción del cliente y servicio postventa a nivel organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la gestión comercial con el segmento industrial y privado
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> - Normativa actual exige capacidad financiera alta para participar en licitaciones - Ingreso de empresas constructoras extranjeras a competir en las licitaciones en el mercado colombiano 	<ul style="list-style-type: none"> - Concretar alianzas estratégicas con las empresas extranjeras interesadas en participar en proyectos en Colombia, con las cuales ya se tienen acercamientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en los proyectos de licitaciones públicas en consorcio con otras empresas para sumar las capacidades financieras y las experiencias específicas en proyectos ejecutados con anterioridad - Hacer una gestión cuidadosa de los cupos de crédito y hacer inversiones en activos fijos mediante leasing para emplear la capacidad de deuda en la ejecución de proyectos

ANEXO 8. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA ORGANIZACIÓN

Fuente: Balance y estados de resultados de la organización a diciembre 31 de 2012

Información financiera a Diciembre 31 de 2012	TOTAL ORGANIZACIÓN (Pesos colombianos)
Capital social efectivamente pagado	1.878.624.000
Reservas constituidas	-
Utilidades retenidas	9.106.000
Utilidades del ejercicio	199.666.000
Activo corriente	2.563.972.000
Pasivo corriente	131.992.000
Activo total	3.066.228.000
Pasivo total	662.222.570
Utilidad operacional	199.666.000
Depreciaciones y amortizaciones	-
EBITDA del último año	199.666.000
EBITDA del año anterior	101.719.000
Activo fijo	454.356.000
Patrimonio neto	2.404.005.430
Ventas	4.561.000.000

ANÁLISIS FINANCIERO	
Capital real:	2.087.396.000
Liquidez:	19,43
Nivel de endeudamiento:	21,60%
Capital de trabajo:	2.431.980.000
EBITDA:	199.666.000
Crecimiento EBITDA:	1,96
Margen neto:	4,38%
Deuda sobre patrimonio:	27,55%

ANEXO 9. REGISTRO FOTOGRÁFICO ACTIVIDADES DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA



Foto 1. Noticia de la empresa esperada por sus empleados en un lapso de 10 años



Foto 2. Formulación de ideas para construcción de la visión de la organización

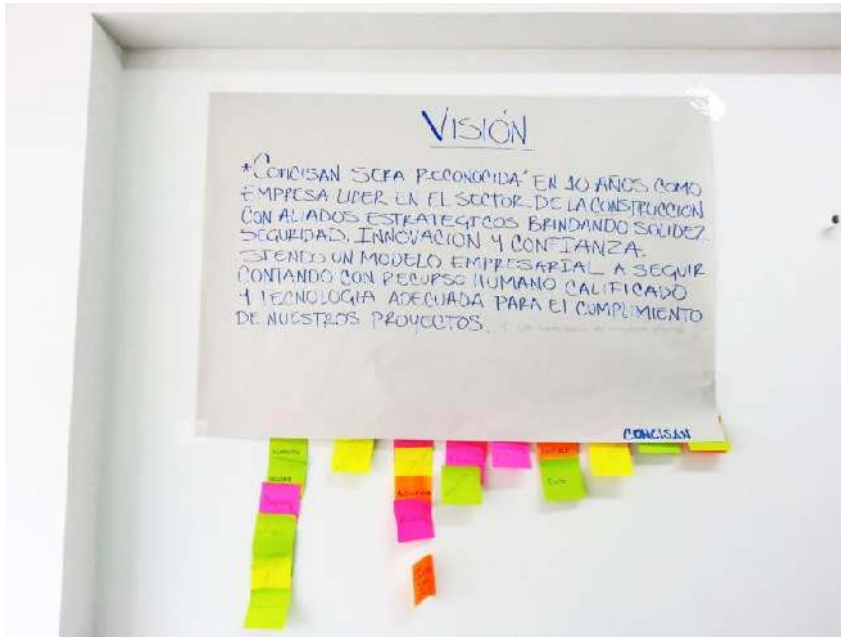


Foto 3. Propuesta inicial de la visión de la organización



Foto 4. Formulación de ideas para construcción de la misión de la organización

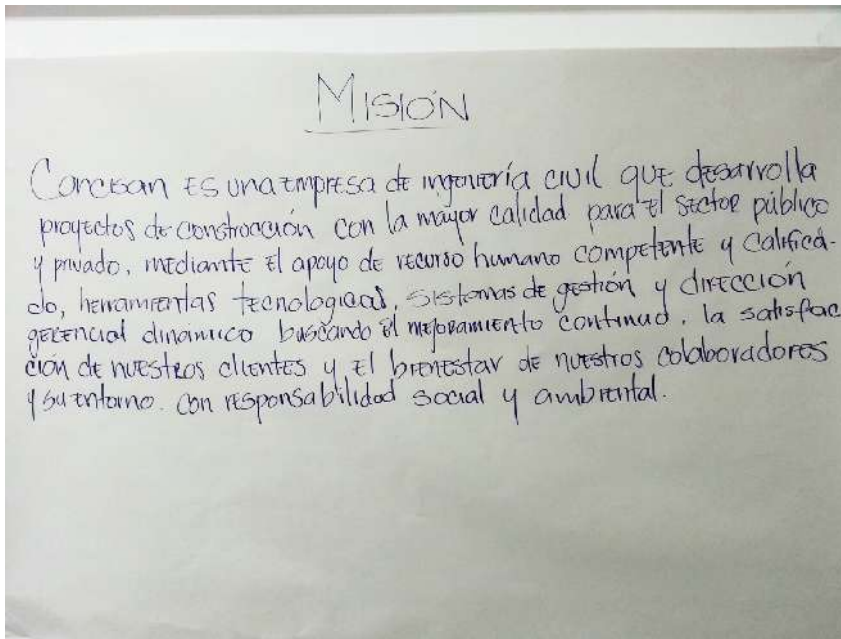


Foto 5. Propuesta inicial de la misión de la organización



Foto 6. Valores corporativos de la organización

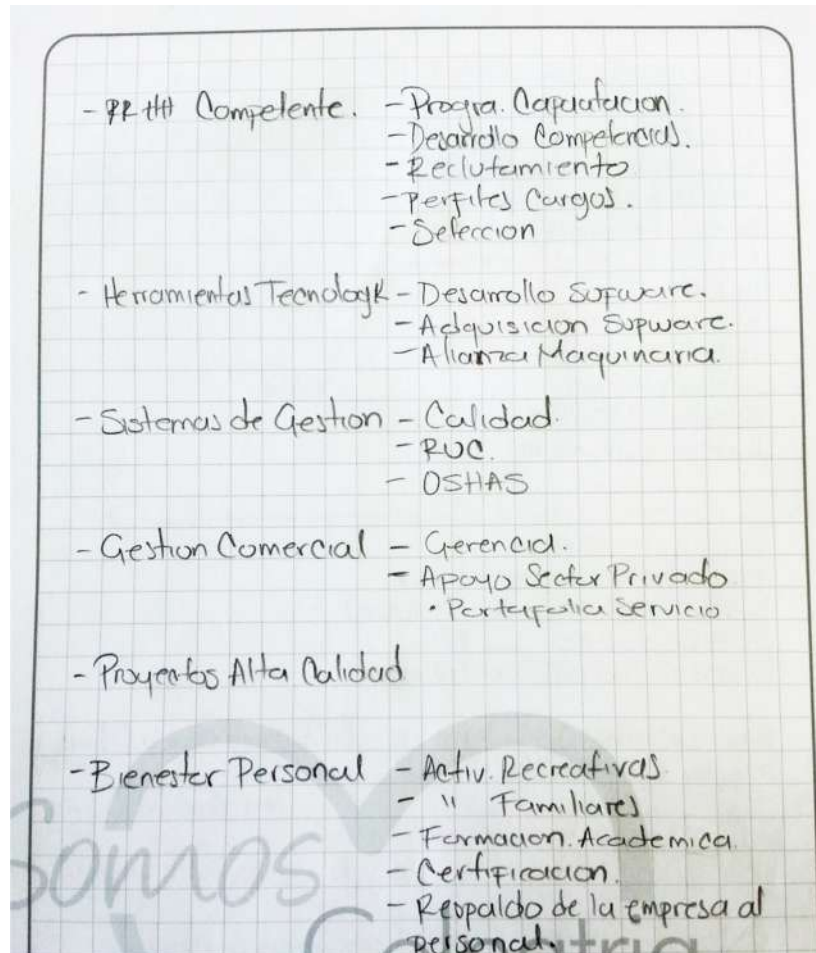


Foto 7. Propuesta inicial de los objetivos estratégicos y actividades claves



Foto 8. Construcción del mapa estratégico



Foto 9. Construcción del mapa estratégico



Foto 10. Construcción del mapa estratégico. Identificación de objetivos de eficacia y eficiencia



Foto 11. Construcción del mapa estratégico. Relación de causalidad entre objetivos estratégicos

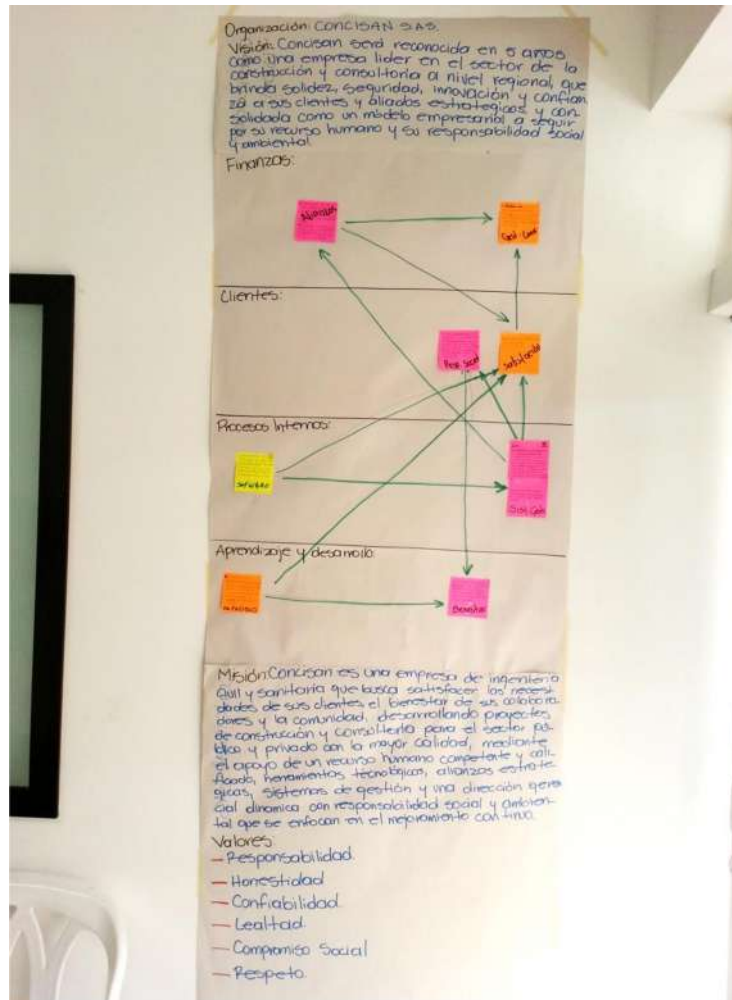


Foto 12. Mapa estratégico de la organización



Foto 13. Definición de actividades clave para los objetivos estratégicos



Foto 14. Definición de actividades clave para los objetivos estratégicos



Foto 15. Definición de actividades clave para los objetivos estratégicos



Foto 16. Definición de actividades clave para los objetivos estratégicos

Foto 17. Resultados del ejercicio de formulación estratégica

ANEXO 10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia de medición	Proyecto estratégico	Responsable	Cronograma	Presupuesto (\$/año)	Ejecución
Garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la organización	Crecimiento de EBITDA	(EBITDA del período - EBITDA período anterior) _____ x100	10%	Anual	Incrementar periódicamente las utilidades de la organización	Gerente			
		EBITDA período anterior			Optimizar el desempeño financiero de la organización	Gerente			
Incrementar la gestión comercial directa en el segmento industrial y privado	Clientes nuevos sector privado	Cantidad de clientes privados nuevos _____ x100	10%	Anual	Renovar y complementar el portafolio de servicios de la organización	Coordinador administrativo		2.000.000	
		Cantidad clientes privados existentes período anterior			Establecer alianzas comerciales con empresas proveedoras de productos y/o servicios complementarios a la construcción a través de sus representantes de ventas para ofrecer servicios en conjunto incrementando la oferta de valor al cliente	Gerente			
					Contratar personal especializado en representación comercial de empresas de construcción	Recursos Humanos			
	Incremento en facturación de proyectos ejecutados en el sector privado	(Facturación proyectos ejecutados en sector privado del período - Facturación proyectos ejecutados en sector privado período anterior) _____ x100	10%	Anual	Desarrollar material publicitario POP que permita comunicar a los clientes y su personal clave la oferta de valor de la organización, su misión, visión y valores corporativos	Coordinador administrativo		3.000.000	
Consolidar, complementar y mantener los sistemas de gestión	Mejoramiento continuo de los sistemas de gestión	Acciones preventivas y de mejora ejecutadas _____ x100	20%	Semestral	Crear un plan de mercadeo para CONCISAN como marca	Coordinador administrativo			
		Total de acciones correctivas, preventivas y de mejora reportadas			Posicionar la marca CONCISAN entre los clientes, proveedores y competidores	Toda la organización			
	Mejoramiento continuo de los sistemas de gestión	(Cantidad de hallazgos de auditoría del período anterior) - (Cantidad de hallazgos de auditoría del período actual)	>= 1	Anual	Construir una base de datos de las empresas del segmento privado e industrial con el perfil específico de clientes establecido por la organización	Auxiliar administrativo			
		Cumplimiento programa auditorías	Cantidad de auditorías ejecutadas _____ x100	100%	Anual	Establecer una línea de negocio de labores de mantenimiento para el segmento industrial y privado	Coordinador de proyectos		
Consolidar alianzas estratégicas con empresas constructoras y de actividades conexas	Incremento en facturación de proyectos ejecutados en consorcio	(Facturación proyectos ejecutados en consorcio del período - Facturación proyectos ejecutados en consorcio período anterior) _____ x100	10%	Anual	Participar en foros, congresos, encuentros empresariales y otras actividades realizadas por las distintas asociaciones gremiales de la industria de la construcción a nivel nacional	Gerente			
					Rectificación del sistema de gestión de calidad ISO 9001 en diciembre de 2.013	Coordinador de sistemas de gestión		12.000.000	
					Inscripción y certificación en el registro unificado de contratistas, RUC, antes de marzo de 2014	Coordinador de sistemas de gestión		14.200.000	
	Incremento en aliados estratégicos nacionales	Cantidad de aliados estratégicos nacionales nuevos en el período	1	Anual	Implementación y certificación en el sistema de gestión de salud y seguridad laboral ISO 18001, OHSAS en el año 2014	Coordinador de sistemas de gestión		14.200.000	
					Desarrollar o adquirir un software de comunicación en línea entre los procesos internos de la organización y lograr su operatividad antes de finalizar el año 2.014	Coordinador administrativo		20.000.000	
	Incremento en aliados estratégicos extranjeros	Cantidad de aliados estratégicos extranjeros nuevos en el período	1	Anual	Definir e implementar un programa de socialización de todos los sistemas de gestión para el personal administrativo y operativo que garantice la sostenibilidad y el éxito de dichos sistemas	Coordinador de sistemas de gestión			
Fortalecer las alianzas estratégicas con las empresas constructoras amigas para continuar gestionando y ejecutando proyectos de mayor envergadura a nivel nacional, buscando apropiar experiencia, conocimiento y capacidad financiera para la organización de tal manera que a futuro se tenga capacidad para ejecutar los proyectos en solitario					Gerente				
Concretar alianzas estratégicas con las empresas constructoras extranjeras con las que se tienen acercamientos para ejecutar proyectos en consorcio en el territorio colombiano					Gerente				
				Alianzas con empresas proveedoras de productos especializados para la industria de la construcción y capacitar al personal operativo de la organización para hacer la instalación de dichos productos de manera exclusiva	Gerente				
				Buscar la representación exclusiva de empresas extranjeras proveedoras de productos y/o servicios especializados para el sector de la construcción	Gerente				
				Consolidar el convenio para uso de maquinaria pesada y representación comercial con la empresa aliada PSE engineering, que ofrece servicios de alquiler de maquinaria	Gerente				

Objetivo	Indicador	Metrica	Meta	Frecuencia de medición	Proyecto estratégico	Responsable	Cronograma	Presupuesto (S/año)	Ejecución
Alcanzar la satisfacción de los clientes	Nivel promedio de satisfacción del cliente	Promedio de calificación por encuesta de satisfacción diligenciada por el cliente	90%	Semestral	Revisar detalladamente los diseños de cada obra a ejecutar para plantear al cliente los mejores métodos constructivos que garanticen la calidad de las obras, disminuir el tiempo y costos cuando sea posible y garantizar la seguridad del personal y de la comunidad aledaña	Coordinador de proyectos			
	Cumplimiento en el cronograma de ejecución de los proyectos	$\frac{\text{Tiempo real de ejecución del proyecto}}{\text{Tiempo estimado de ejecución del proyecto}} \times 100$	< 100%	Por proyecto	Establecer con el cliente sus prioridades para la ejecución de cada proyecto antes de dar inicio al mismo para identificar las necesidades más urgentes a satisfacer y simultáneamente conocer mejor a los clientes	Coordinador de proyectos			
					Realizar una encuesta de satisfacción del cliente personalizada para cada proyecto y cliente con base en la revisión de necesidades preliminar, con la intención de permitir al cliente calificar el desempeño en las características resaltadas como prioritarias e identificar las oportunidades de mejora para la organización e incrementar la satisfacción del cliente en futuros proyectos	Coordinador de proyectos			
	Calidad en las actividades de los proyectos	$\sum_{i=1}^n \left(\frac{\text{Cantidad de actividad crítica ejecutada sin reproceso}}{\text{Cantidad total de actividad crítica}} \right) \times 100$ <p>donde n es el número total de actividades críticas establecidas para el proyecto</p>	> 90%	Por proyecto	Fortalecer el servicio postventa	Toda la organización			
Consolidar la política de cero accidentes laborales, brindando tranquilidad al cliente					Toda la organización				
Fortalecer el programa de capacitación del personal, priorizando el desarrollo de las competencias necesarias para garantizar la oferta de valor a los clientes	Cumplimiento del programa de capacitación del personal	Cantidad actividades de capacitación ejecutadas $\frac{\text{Cantidad actividades de capacitación ejecutadas}}{\text{Cantidad actividades de capacitación programadas}} \times 100$	90%	Anual	Establecer las necesidades de capacitación adicional del personal según los perfiles de cada cargo para garantizar el cumplimiento de la oferta de valor hecha a los clientes	Recursos Humanos			
					Cumplir cabalmente el programa de capacitaciones	Recursos Humanos			
	Incremento en capacitación del personal	(Porcentaje del personal vinculado capacitado en el período actual - Porcentaje del personal vinculado capacitado en el período anterior) $\frac{\text{Porcentaje del personal vinculado capacitado en el período actual} - \text{Porcentaje del personal vinculado capacitado en el período anterior}}{\text{Porcentaje del personal vinculado capacitado en el período anterior}} \times 100$	10%	Anual	Utilizar los programas de formación de competencias y habilidades complementarias desarrollados por las cajas de compensación, aseguradoras de riesgos laborales, proveedores de productos y servicios especializados, agremiaciones e instituciones gubernamentales como el SENA	Recursos Humanos			
					Capacitar a todo el personal en temáticas de cuidado del medio ambiente y seguridad industrial	Coordinador de sistemas de gestión			
					Apoyar al personal operativo para lograr las certificaciones por parte de las autoridades públicas nacionales de control y vigilancia de las profesiones	Recursos Humanos			
					Actualizar periódicamente al personal operativo los conocimientos y procedimientos de seguridad para el uso de herramientas y materiales	Coordinador de sistemas de gestión			
Buscar el bienestar de los colaboradores y sus familias	Nivel promedio de satisfacción de los colaboradores	Calificación por evaluación de clima organizacional diligenciada por el colaborador	90%	Anual	Proveer los materiales necesarios para garantizar en todo momento la seguridad e integridad del personal	Coordinador de sistemas de gestión			
					Establecer un programa de actividades recreativas y deportivas para el personal, que favorezcan la integración entre compañeros	Recursos Humanos		3.500.000	
					Establecer un programa de actividades recreativas que involucre a las familias del personal, priorizando la atención por los hijos de los colaboradores de la empresa, favoreciendo la creación de un vínculo de las familias de los empleados con la empresa	Recursos Humanos		3.500.000	
					Hacer un reconocimiento al personal en fechas especiales como cumpleaños, días de la madre, del padre, del niño	Recursos Humanos			
					Establecer un programa de capacitación periódico para mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados de la organización	Recursos Humanos		3.000.000	
					Desarrollar un programa de capacitación en manejo de equipos de cómputo y herramientas tecnológicas para el personal operativo	Recursos Humanos			
					Establecer un convenio para lograr la formación académica del personal operativo a un nivel mínimo de educación básica secundaria con opción de finalizar el bachillerato	Recursos Humanos			
					Establecer un convenio para implementar un programa de salud reproductiva para todo el personal, priorizando el personal operativo	Recursos Humanos			
Crear un programa de reconocimientos y bonificaciones	Gerente								

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia de medición	Proyecto estratégico	Responsable	Cronograma	Presupuesto (\$/año)	Ejecución
Implementar actividades de responsabilidad social y ambiental en los proyectos ejecutados por la organización	Actividades de responsabilidad social y ambiental	Cantidad de actividades de responsabilidad social y ambiental desarrolladas en cada proyecto	>= 1	Por proyecto	Implementar un programa de capacitación del personal para clasificar y reciclar los residuos sólidos generados tanto en las labores administrativas como en las operativas durante la ejecución de todos los proyectos de la organización	Coordinador de proyectos y Coordinador de sistemas de gestión			
					Verificar antes de dar inicio a la ejecución de cada proyecto que actividades se pueden realizar que sean social y/o ambientalmente responsables y establecer cuales se van a llevar a cabo asignando un presupuesto y personal responsable para su ejecución	Coordinador de proyectos y Coordinador de sistemas de gestión			
					Realizar al menos una actividad de las establecidas como social y/o ambientalmente responsables en cada uno de los proyectos ejecutados por la organización	Coordinador de proyectos			
					Crear un programa de capacitación para reciclaje y aprovechamiento de residuos sólidos y cuidado del medio ambiente, para ser ofrecido a las comunidades aledañas a los sitios de ejecución de los proyectos, así como a los empleados de los clientes de aquellas organizaciones que aún no cuenten con un plan de manejo integral de residuos sólidos o de reciclaje	Coordinador de sistemas de gestión			
	Cumplimiento de actividades de R.S.A. Ponderado	$\frac{\text{Cantidad de actividades de R.S.A. ejecutadas en todos los proyectos}}{\text{Cantidad de actividades de R.S.A. programadas en todos los proyectos}} \times 100$	80%	Semestral	Brindar un espacio laboral para las personas integrantes de familias desplazadas y para personal reinsertado de grupos armados al margen de la ley, en la ejecución de los proyectos que lo permitan, previa evaluación de las condiciones establecidas por los clientes	Recursos Humanos			
					Establecer alianzas con fundaciones, organizaciones no gubernamentales y entidades del gobierno que desarrollen actividades en procura del cuidado del medio ambiente, para realizar actividades de socialización y concientización ambiental con las comunidades aledañas a los lugares donde la organización ejecute sus proyectos	Coordinador de sistemas de gestión			
					Desarrollar un programa de siembra de plantas y especies menores para compensación ambiental con el apoyo de entidades gubernamentales como los viveros municipales, departamentos de administración y gestión del medio ambiente o las corporaciones autónomas regionales en cada localidad, según corresponda	Coordinador de sistemas de gestión			
					Emplear personal de las áreas aledañas a los lugares de ejecución de los proyectos de la organización para disminuir el desempleo en dichos sectores durante el desarrollo de las actividades	Recursos Humanos y Coordinador de proyectos			