

**SORELLANZA CONSTRUCTORES S.A.S.**

**Plan Estratégico**

ANABELL INÉS PÉREZ PARRA

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

Director

Ing. Camilo Pérez Bustos

UNIVERSIDAD ICESI

Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas

Santiago de Cali, Noviembre 2018

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>RESEÑA INSTITUCIONAL .....</b>	<b>6</b>
<b>1. DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>7</b>
1.1. Propuesta de Valor.....	7
1.2. Clientes o Segmentos .....	8
1.3. Canales de Distribución.....	9
1.4. Recursos, capacidades y actividades claves.....	9
1.5. Fuentes de ingresos.....	11
1.6. Estructura de costos.....	11
1.7. Análisis.....	12
<b>2. MISION Y VISION SORELLANZA CONSTRUCTORES SAS .....</b>	<b>14</b>
<b>3. ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>16</b>
3.1. Análisis PESTAL .....	16
3.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	17
3.3. Favorabilidad del entorno .....	19
3.4. Síntesis del análisis externo .....	19
<b>4. ANÁLISIS INTERNO Y DE COMPETITIVIDAD.....</b>	<b>21</b>
4.1. Síntesis del análisis de competitividad .....	23
<b>5. INICIATIVAS DOFA .....</b>	<b>25</b>
5.1. Síntesis Análisis DOFA .....	26
<b>6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA .....</b>	<b>28</b>

<b>7. PUESTA EN MARCHA DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>30</b>
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>36</b>
<b>9. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>40</b>

#### **LISTADO DE ANEXOS**

Anexo 1 Análisis Pestal y 5 Fuerzas de Porter .....	40
Anexo 2 – Análisis de Competitividad .....	41
Anexo 3 Matriz DOFA – Parte 1.....	42
Anexo 4 Matriz DOFA – Parte 2.....	43
Anexo 5 Plan Estratégico.....	44

#### **LISTADO DE GRAFICOS**

Gráfico 1 Canvas .....	12
Gráfico 2 Análisis de Competitividad.....	22
Gráfico 3 Plan Estratégico .....	28
Gráfico 4 Mapa Estratégico .....	30
Gráfico 5 Crecimiento Histórico y Proyectado Sorellanza Constructores SAS .....	34

#### **LISTADO DE TABLAS**

Tabla 1 Análisis de Competitividad .....	21
Tabla 2 Análisis de Competitividad - Comparativo .....	22

## RESUMEN

Los pisos industriales son indispensables para la expansión económica del país, pues son necesarios en la construcción de bodegas, aeropuertos, grandes superficies e instalaciones industriales. Sus requerimientos técnicos (planicidad y nivelación) son específicos; pueden construirse mediante métodos tradicionales o utilizando equipos de alta tecnología. Estos últimos garantizan calidad al tiempo que minimizan el tiempo de obra, lo cual representa un ahorro en costos para los propietarios del proyecto.

Sorellanza Constructores SAS es una empresa familiar, constituida en 2013, dedicada la construcción de pisos industriales. Desde su creación ha ejecutado con éxito proyectos que le han traído un nivel de reconocimiento importante en el medio; su principal fortaleza ha sido el uso de la última tecnología para la construcción de pisos industriales.

Actualmente Sorellanza se enfrenta a los retos que implica crecer de forma sostenible como organización. Mediante el uso de herramientas estratégicas (el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el Análisis Pestal y la Matriz DOFA), este trabajo pretende ser una guía en ese proceso de crecimiento de Sorellanza, de manera tal que puedan sentarse las bases para una compañía sólida y perdurable en el tiempo.

Palabras claves: Pisos Industriales, Laser Screed, Plan Estratégico

## **ABSTRACT**

Industrial floors are indispensable in the country's economic expansion, for they are required in the construction of warehouses, airports, malls, and industrial facilities. Their construction involves adhering to specific technical requirements (Floor Flatness and Floor Levelness) which can be achieved either using traditional construction methods or using high-tech equipment. The latter guarantees quality and minimize work time, which ultimately represents cost savings for the project's owners.

Founded in 2013, Sorellanza Constructores SAS is a family business devoted to the construction of industrial floors. Since its creation Sorellanza has successfully executed several projects, which has resulted in a significant level of recognition for the company; its main strength has been the use of the latest technology for the construction of industrial floors.

Currently, Sorellanza faces the challenge of growing sustainably as an organization. Through the use of strategic tools (such as the analysis of Porter's five forces, the Pestal Analysis, and the SWOT analysis), this work aims to guide this process, so as to settle the foundations for a solid and lasting growth in the future.

Keywords: Industrial Floors, Laser Screed, Strategic Plan

## INTRODUCCIÓN

El mercado de la construcción en general está dominado por grandes constructores que se encargan de coordinar la ejecución de los principales proyectos y para esto subcontratan firmas de diversos tamaños que se encargan de la ejecución de los procesos como tal. Dentro de este grupo de firmas subcontratistas coexisten tanto firmas debidamente constituidas como personas naturales y maestros de obra; lo que llena el mercado de una multitud de opciones con características desiguales que pueden competir de manera simultánea en la ejecución de un mismo proyecto.

Esta realidad no es ajena al mercado de pisos industriales; en donde encontramos a Sorellanza Constructores. Una empresa familiar, constituida hace 5 años que se ha abierto camino en el mercado utilizando como principal fortaleza el uso de maquinaria de alta tecnología, ofreciendo a sus clientes un producto de excelente calidad, disminuyendo los tiempos de obra.

Este enfoque tecnológico ha puesto a Sorellanza a competir en proyectos importantes con las grandes firmas de pisos industriales del país; pero las directivas de Sorellanza hasta el momento han elegido abstenerse de participar en estas licitaciones; porque los proyectos grandes implican riesgos financieros fuertes que podrían poner a tambalear la estabilidad de la compañía. En consecuencia, Sorellanza es en el momento un competidor medio, que con frecuencia se enfrenta en condiciones desiguales ante contratistas de menor tamaño y con menores prestaciones tecnológicas.

Sorellanza quiere crecer, pero teme hacerlo. Es como un niño de 12 años que no se siente cómodo jugando con los pequeños pero tampoco encaja con los adultos. En este ejercicio se pretende generar para Sorellanza una ruta que le permita encontrar su camino y hacer un tránsito sano hacia la adultez...

## RESEÑA INSTITUCIONAL

**Sorellanza Constructores SAS** es una empresa familiar dedicada al diseño y construcción de obras civiles con énfasis en fundición de pisos para instalaciones industriales o comerciales.

En el año 2012 -gracias la coyuntura generada alrededor de la importación de unas Niveladoras de Concreto-, los hermanos García Losada entraron a formar parte de una sociedad creada con el fin de contratar obras civiles tanto en obras privadas como estatales. Como consecuencia de diferencias en la filosofía de negocio, Camilo y Lina García Losada deciden asumir la deuda pendiente de la importación de la maquinaria, separarse de sus socios y conformar SORELLANZA CONSTRUCTORES SAS. El registro de la nueva sociedad se dio en el año 2013. Desde entonces han ejecutado proyectos de importancia regional y se han creado un nombre en el mercado, destacándose por su calidad y versatilidad. En la actualidad Sorellanza ha crecido con rapidez, siendo reconocidos por las principales constructoras de la ciudad, tanto en proyectos industriales y comerciales como en edificación y vivienda. Este rápido crecimiento les exige organizar sus bases para crecer de manera organizada y sostenible. Se hace necesaria y urgente la definición de un Plan Estratégico que guíe el camino de la organización.

## 1. DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE NEGOCIO

A continuación se presenta un diagnóstico del Modelo de Negocio actual de Sorellanza Constructores SAS, tomando como base el concepto de Modelo de Negocio planteado por Osterwalder (2010). (Ver Gráfico 1 – Canvas).

### 1.1. Propuesta de Valor

Un ramo importante dentro del sector de la construcción se relaciona con la construcción de instalaciones industriales. La construcción de Centros de Distribución, nuevas Plantas de producción –o ampliación de las existentes-, Centros Comerciales y en general todo tipo de estructuras de uso no necesariamente residencial resultan ser un reflejo del crecimiento económico del país.

Generalmente, dentro de los proyectos de construcción existe un Constructor o Contratista Principal, el cual no necesariamente es el propietario del terreno o el proyecto. Este Constructor normalmente subcontrata firmas especializadas para cada una de las etapas del proceso productivo. Claramente, la ganancia del Contratista principal se maximiza en cuanto logre subcontratar a menor precio cada una de las etapas del proyecto.

Dentro de las etapas finales el proceso constructivo generalmente se encuentran los pisos. Para instalaciones industriales, se espera que éstos cumplan con características técnicas en cuanto a diseño y acabado acordes con su uso final. Al cierre del proyecto, normalmente se encuentran cronogramas y presupuestos de muy estrecho cumplimiento, por lo que no es raro que el contratista encargado de los pisos industriales cuente con muy poco tiempo y tenga un muy estrecho margen de negociación para ser contratado. Bajo estas condiciones, resulta interesante ofertar al mercado la construcción de pisos planos o súper planos con métodos de fabricación capaces de disminuir hasta en un 40% el tiempo de fundición con respecto a los procesos de construcción tradicionales.

Hasta el momento, en la región sólo existen tres compañías capaces de ofrecer este tipo de tecnología basada en el uso de una máquina tipo Laser Screed; una de ellas es Sorellanza Constructores SAS.



Sorellanza ofrece a sus clientes la construcción de pisos en concreto con “Eficiencia en Costo, Tiempo y Forma”. Esta tecnología le brinda la posibilidad de integrar los procesos de nivelación, extensión y compactación del concreto en un solo paso, garantizando el cumplimiento de las especificaciones técnicas de cada proyecto al tiempo que minimiza la posibilidad de errores humanos. Este ahorro en tiempo se traduce en optimización de tiempos de obra y por tanto en costos de ejecución de los proyectos.

## 1.2. Clientes o Segmentos

Sorellanza clasifica a sus clientes en tres tipos fundamentales:

- a. **Clientes Residenciales:** Son aquellas constructoras (proyectos) dirigidos a viviendas. Normalmente, todo proyecto habitacional implica la construcción de pisos planos en grandes áreas –caso parqueaderos- y también tiene otras áreas en las cuales Sorellanza puede ofrecer sus servicios. Para los clientes residenciales su principal preocupación no es el tiempo de obra, pero si valoran disponer de opciones novedosas para los acabados arquitectónicos de sus proyectos, particularmente si estas innovaciones les generan ahorros en costos. En la región dentro de esta categoría se destacan grandes clientes como Constructora Bolívar y Constructora Jaramillo Mora, con proyectos dirigidos principalmente a estratos socioeconómicos 4, 5 y 6. Si bien estos clientes tienen procesos de contratación organizados y en su mayoría son empresas debidamente constituidas, tienen dentro de su portafolio de contratistas algunas empresas unipersonales o en formación, con un nivel medio o alto de improvisación o cumplimiento marginal de reglamentaciones.
- b. **Clientes Industriales:** Son aquellas constructoras o proyectos dirigidos a instalaciones industriales o comerciales. Este tipo de cliente resulta muy exigente con el tema de costos de obra pero normalmente valora aquellas opciones que le garanticen cumplimiento de especificaciones y disminución en tiempos de obra que le permitan cumplir cronogramas. Generalmente los que contratan son empresas debidamente organizadas y normalmente con Sistemas de Gestión implementados; por tanto exigen y auditan a sus proveedores.

- c. **Mantenimientos:** Este tipo de obras representa para todo tipo de contratistas un ingreso que no depende de las variaciones del mercado de la construcción. Normalmente todo tipo de instalaciones (industriales o residenciales) requieren mantenimientos de su planta física. Estos contratos suelen ser pequeños pero relativamente constantes y por tanto representan una fuente de ingresos atractiva para todo tipo de contratistas, incluyendo por supuesto a Sorellanza. Bajo estas condiciones, es común que en este segmento participen competidores de distintos tamaños y niveles de formalidad: Desde maestros de obra hasta empresas debidamente constituidas

### 1.3. Canales de Distribución

Sorellanza Constructores llega a sus clientes a través de dos canales que resultan ser particulares para el sector de la construcción: El primero de ellos se relaciona con el contacto directo de Sorellanza con los propietarios de las Bodegas, Proyectos, Unidades Residenciales (Administradores o Consejos de Administración), Holdings de Bienes raíces, entre otros. El segundo canal a través del cual se llega a los clientes finales es a través de las grandes constructoras que licitan para ganarse la construcción de los diferentes proyectos que llegan a la región. Dentro de estos últimos podemos mencionar a constructoras reconocidas en la región, tales como Latco, Construandes, C3, Constructora BEGO, ZFB Construcciones.

### 1.4. Recursos, capacidades y actividades claves

En Sorellanza se pueden reconocer fundamentalmente los siguientes recursos claves:

**Equipos:** Dentro del gremio de la construcción resulta común no tener equipos propios sino generar alianzas con empresas especializadas en el alquiler de los mismos. Para Sorellanza representa una ventaja competitiva contar con un inventario de equipos suficiente para garantizar la disponibilidad y tener la posibilidad de fortalecer tareas críticas en situaciones de exigencia particularmente fuerte. En general, si un proyecto es capaz de amortizar al menos el 50% del costo de un equipo, Sorellanza considera la posibilidad de comprarlo. Esto también le brinda a Sorellanza márgenes de negociación

en los proyectos, dado que en un APU (Análisis de Precios Unitario) el costo asignado a Herramientas Mayores suele ser despreciable o inexistente.

**Personal:** Sorellanza cuenta con equipo básico para atender su oficina, conformado por 8 personas, las cuales cuentan con contratos a término indefinido, directamente con la empresa. El personal de obra se contrata de manera directa con la empresa pero bajo la modalidad de Obra y Labor. La cantidad de personas que conforman este grupo varía según los proyectos en marcha y para cada proyecto el tamaño de la cuadrilla depende principalmente de la extensión (en metros cuadrados) de la obra.

En general, las cuadrillas están conformadas por Oficiales (De mayor experiencia y conocimiento), Ayudantes Prácticos (Nivel intermedio) y Ayudantes Rasos (Principiantes). Los trabajadores son capacitados periódicamente en las instalaciones de Sorellanza y a pesar de la modalidad de contratación, normalmente el grupo no varía.

Actividades como contabilidad, sistemas y mantenimiento de maquinaria son tercerizadas.

**Proyectos Clave Representativos:** Más allá del tiempo en el mercado, la participación en obras de importancia regional o nacional representa en la actualidad para Sorellanza una carta de presentación importante. Estos proyectos clave representan la comprobación de la capacidad de Sorellanza para enfrentar proyectos de mediana o gran envergadura.

**Fortaleza de la Marca:** Sorellanza Constructores como marca ya tiene un nivel de reconocimiento en el mercado regional. Muestra de ello es que es invitado constante de las licitaciones de proyectos medianos y grandes. Sorellanza se ha preocupado por crear una marca sinónimo de adaptabilidad y cumplimiento de especificaciones; lo que resulta ser un recurso clave a la hora de presentarse a licitar algún nuevo proyecto.

En cuanto a las actividades claves para la labor de Sorellanza, resultan fundamentales la aproximación comercial a través de cualquiera de los canales mencionados, cotización de las obras, formalización contractual, conformación de las cuadrillas –En este punto se define la mano de obra adecuada para cada proyecto-, ejecución y venta de la labor y se cierra con la posventa. Si bien en el gremio el término “posventa” generalmente hace referencia a reclamos o reparaciones por garantía de los proyectos; desde el punto de vista comercial representa la confirmación de la satisfacción del cliente al cierre de la

ejecución del proyecto y generalmente representa el punto de partida para un nuevo proyecto.

### **1.5. Fuentes de ingresos**

Los ingresos de Sorellanza provienen principalmente de la ejecución de los proyectos de construcción, en obras residenciales o industriales. Un impacto bajo en el ingreso de Sorellanza (inferior al 20%) está representado en los ingresos por mantenimientos. Este ingreso está afectado por las condiciones de negociación de los clientes que en ocasiones lesionan los intereses de los contratistas, al limitar el porcentaje de anticipo de obra y establecer las llamadas “Retegarantías”, las cuales hacen referencia a una retención del pago por un tiempo pactado en el contrato –puede ser del orden de un año- a partir de la finalización del proyecto; como garantía por mal funcionamiento de alguna de las aplicaciones realizadas. Estas retegarantías afectan de manera importante el flujo de ingresos hacia las empresas contratistas.

### **1.6. Estructura de costos**

En un proyecto de construcción, generalmente una parte importante del costo está representada por el Concreto; el cual generalmente Sorellanza negocia con alguna de las concreteiras de la región (Argos, Holcim, Cemex). De la negociación del concreto depende en buena parte la cotización final.

Con un impacto medio en el costo del proyecto se encuentran los productos químicos requeridos. Los proveedores de productos químicos son pocos y las diferencias entre los productos disponibles son sutiles.

Un tercer renglón está constituido por la mano de obra operacional. De acuerdo con el nivel de exigencia del cliente, esta mano de obra no sólo incluye personal operativo sino también técnico o profesional, como es el caso de los Ingenieros Residentes y Técnicos en Seguridad y Salud Ocupacional; los cuales deben estar de manera permanente en obra especialmente para el caso de los grandes contratistas.

Finalmente como último renglón del costo se encuentra el costo fijo que representa el funcionamiento administrativo de la compañía.

Los materiales representan el 56% de la facturación y el resto es la mano de obra 100% variable y un porcentaje asociado a administración de la obra, que es donde se carga la ganancia de la misma

SOCIOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Grandes constructores con orientación industrial Propietarios de bodegas o parques logísticos Proveedores de productos químicos Proveedores de Concreto	Aproximación comercial Cotización de Proyectos Formalización Contractual Conformación de cuadrillas Ejecución y venta de la labor Posventas	Tecnología Laser Screed que posibilita disminución hasta el 40% en tiempos de obra  Cercanía y adaptabilidad a las necesidades del cliente  Garantía de Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	Cercanía Adaptabilidad Confianza	Clientes residenciales  Clientes Industriales  Mantenimientos
	<b>RECURSOS CLAVE</b>		<b>CANALES DE DISTRIBUCION</b>	
	Equipos Personal Proyectos Clave Fortaleza de la Marca		Contacto directo con clientes propietarios Contacto a través de grandes constructoras	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FUENTES DE INGRESOS</b>		
Concreto Productos químicos Mano de obra operacional Gastos administrativos		Obras nuevas Mantenimientos		

**Gráfico 1 Canvas**

**Fuente:** Elaboración propia

## 1.7. Análisis

Sorellanza Constructores es una compañía que como casi todos los emprendimientos nace a partir de una oportunidad que no podía dejarse pasar. En este orden de ideas –y como puede verse en sus ingresos- su crecimiento ha sido acelerado y algo atropellado. La compañía ha buscado fundamentar su propuesta comercial principalmente en el uso de maquinaria de última tecnología y en la disminución de tiempos de obra, pero aunque esta Propuesta Clave de valor resulta valorada por algunos de los clientes objetivo; no resulta efectiva en la negociación de algunos de los proyectos. Podría pensarse entonces que la Principal Propuesta de Negocio de la compañía resulta desfasada para los requerimientos del mercado, o al menos de una parte de él.

Por otro lado, Sorellanza pretende crecer de manera organizada y esta es la principal razón por la que busca establecer unos lineamientos tales que le permitan asegurar la sostenibilidad de la compañía a largo plazo. Sin embargo, esta intención de crecer de manera organizada deriva en muchos casos en un cierto temor a enfrentarse a proyectos de mayor tamaño, imponiéndose un nivel de auto-censura y eligiendo competir sólo en proyectos pequeños, en donde compite de manera frontal –y desigual- con todo tipo de contratistas. Esta competencia desigual y el afán natural por ganar proyectos le llevan a firmar negociaciones cuya conveniencia resulta discutible.

La realidad de Sorellanza en el momento puede semejarse a la de un niño preadolescente, que resulta muy grande para juegos infantiles pero que aún no es tomado en serio por los adultos. El reto a plantearse es en qué lugar desea ubicarse Sorellanza para el futuro: Elige ser un competidor pequeño, buscando su supervivencia a partir de proyectos pequeños en donde debe competir con maestros de obra que no ofrecen a sus clientes mayores garantías de obra ni tecnología en la ejecución de los trabajos? O elige crecer, competir con los grandes de la región, sacar provecho de su experticia y sus equipos y participar de tú a tú con los principales piseros del país?

La respuesta para los propietarios es clara: Son conscientes que pueden permanecer en el mercado por mucho tiempo como competidores pequeños, pero no quieren hacerlo. Deben entonces enfrentar el reto del crecimiento organizado. Crecer duele....

## 2. MISION Y VISION SORELLANZA CONSTRUCTORES SAS

En la actualidad, la Misión y Visión declaradas por Sorellanza son las siguientes:

Misión: “Contribuir al éxito de los proyectos de construcción, reparación y mantenimiento de espacios de nuestros clientes, poniendo a su servicio nuestro conocimiento, experiencia, innovación y continua búsqueda del mejoramiento”

Visión: “Ser líderes a nivel nacional en la construcción de pisos industriales, reparaciones y mantenimiento para la mediana y gran industria, utilizando materiales y tecnología de última generación. Además, convertirnos en un socio comercial clave para nuestros proveedores y clientes vinculados, gracias a nuestra eficiencia en los procesos para la ejecución de nuestras actividades” (Sorellanza Constructores, 2017).

Con respecto a ellas se puede decir que -más allá de algunos detalles de redacción que podrían mejorarse-; en general no cumplen con lo que estrictamente se espera.

En general, la Misión, no refleja quién es en la actualidad Sorellanza Constructores. El comenzar la redacción con un verbo en infinitivo –Contribuir- lleva a pensar más en un objetivo que en una definición de identidad. Asimismo, es bastante genérica, podría dar una mejor idea de cuál es el negocio de Sorellanza y cuáles son los clientes que se pretende atender. Como punto a resaltar; aunque Sorellanza no establece actualmente una declaración de valores, esta Misión incluye un muy buen acercamiento a cuáles deberían ser esos valores corporativos: “Conocimiento, Experiencia, Innovación y Búsqueda del Mejoramiento”. Estos a su vez están en línea con la Propuesta de Valor que ofrece actualmente la compañía.

En relación con la Visión, puede decirse que es demasiado abierta y no da una buena idea de hacia dónde espera dirigirse la compañía. No está delimitada en el tiempo, por tanto no es claro cuándo espera ser Sorellanza líderes en el mercado. Adicionalmente, mezcla condiciones actuales de la compañía, tales como el uso de equipos de alta tecnología y la cercanía a las necesidades del cliente, que bien podrían ir en la declaración de Misión en caso que quiera declararseles:

De alguna manera, tanto la Misión como la Visión actuales reflejan esta “Crisis de identidad” inherente a la adolescencia de Sorellanza. La decisión de crecer traerá consigo una mayor claridad de quien es Sorellanza el día de hoy (Misión), hacia dónde quiere dirigirse y permitirá también definir de manera realista en cuánto tiempo espera alcanzar el nivel de crecimiento deseado (Visión).

Tomando en consideración las observaciones planteadas frente a la Misión y Visión existentes para Sorellanza; se plantean las siguientes alternativas:

*Misión: “En Sorellanza Constructores SAS nos dedicamos a ofrecer los mejores pisos en concreto para uso industrial y decorativo, poniendo a disposición de nuestros clientes equipos de última tecnología y el soporte técnico requerido para mejorar la gestión integral de los proyectos de obra nueva o mantenimiento de instalaciones existentes”.*

*Visión: “Para el año 2021; formar parte del Top 5 de las constructoras de pisos industriales en el país, con presencia focalizada en el Suroccidente Colombiano; reconocidos por el uso de equipos de última tecnología y garantizando la satisfacción del cliente gracias a nuestra experiencia y confiabilidad”*



### 3. ANÁLISIS EXTERNO

Con el fin de plantear estrategias válidas para detallar y entender la realidad del mercado en el que se mueve Sorellanza Constructores, se utilizan la Metodología PESTAL (Torralba, 2013) y el análisis a partir de las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 1996). De esta manera, es posible tener una imagen clara de cómo se mueven tanto el macro ambiente que rodea a Sorellanza, como su Ambiente industrial y competitivo inmediato (Thompson et al, 2012). Este detalle permitirá establecer estrategias acordes con la realidad de la compañía.

#### 3.1. Análisis PESTAL

Para la realización de este análisis se tuvieron en cuenta seis tipos de entornos: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Para este caso consideramos como Industria los Constructores de Pisos Industriales. A continuación se describen de manera general cada uno de los entornos; el detalle de los de los hallazgos se encuentra en el Anexo No. 1.

**Factores Políticos:** La generación de políticas públicas que apoyan la inversión y la generación de nuevos núcleos urbanos a través de los Subsidios para compra de vivienda; posibilitan el desarrollo de proyectos industriales, urbanísticos y de infraestructura; abriendo por tanto oportunidades a la construcción de vías, bodegas, colegios, supermercados y todo tipo de instalaciones asociadas.

**Factores Económicos:** En la medida que el gobierno nacional impulse políticas para la disminución de los índices de pobreza; se espera un aumento en el consumo, comportamiento que normalmente dinamiza la economía posibilitando la ejecución de proyectos de construcción. Adicional a lo anterior, el fortalecimiento de políticas laborales que desestimulan la informalidad y la contratación irregular, normalmente favorecen las empresas debidamente constituidas. Como aspecto negativo asociado, se esperaría un el aumento en el costo de las materias primas como consecuencia de una revaluación del dólar.

**Factores Sociales:** La generación de nuevos núcleos urbanos genera la necesidad de construir centros médicos, colegios, supermercados, estaciones de servicio, vías secundarias e instalaciones para entretenimiento; dinamizando el sector de la construcción. Por otro lado; este sector tradicionalmente tiene un nivel muy alto de oferta de trabajo informal: Maestros de obra que trabajan sin contrato, sin seguridad social y sin mayores garantía; ofertando al mercado precios muy bajos por las actividades de construcción; algunos constructores terminan por contratarlos.

**Factores Tecnológicos:** El sector de la construcción a nivel mundial está siendo objeto de constantes innovaciones en maquinaria, equipos e insumos que facilitan las labores tradicionales. Sin embargo, estos adelantos no son fáciles de introducir al mercado colombiano.

**Factores Ambientales:** En línea con los avances tecnológicos, existen cada vez más proyectos que buscan asegurar la sostenibilidad ambiental de los proyectos de construcción; haciendo un mejor control de residuos, racionalizando el consumo de agua y energía, buscando emplear productos químicos ambientalmente amigables y en general racionalizando el uso de recursos.

**Factores Legales:** El fortalecimiento de la reglamentación para las industrias farmacéuticas y de Alimentos y Bebidas les obliga a cumplir con una serie de requerimientos que involucran su planta física. Por esta razón, se requieren condiciones constructivas específicas que obligan a la generación de proyectos de remodelación y obra civil. Como aspecto negativo en este factor, se considera la posibilidad de una reforma tributaria que obligue a un cambio en las condiciones actuales de tributación con su consecuente afectación al mercado.

### **3.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

El método de las Cinco Fuerzas fue introducido por Michael Porter en 1997; busca ayudar a identificar las fuerzas competitivas en el ambiente que rodea la industria (Will, 2008). Con base en esta identificación, se pretende detectar oportunidades y amenazas para a su vez estructurar una estrategia que responda a la realidad en la que se mueve la empresa. Para el caso de Sorellanza, se tiene:

**Poder de Negociación de los Proveedores:** El poder de negociación de los proveedores es medio, toda vez que las características técnicas de las materias primas e insumos requeridos hacen que éstos sean poco diferenciados. La mayor incidencia está en el precio del concreto, para el cual en la región existen únicamente tres proveedores (Argos, Holcim y Cemex). Para los productos químicos hay también tres opciones reconocidas en el mercado (Tóxement, Sika y BASF), las cuales normalmente ofrecen alternativas de insumos en distintos rangos de precio.

**Poder de negociación de los compradores:** En este mercado, la adjudicación de los proyectos generalmente se hace a través de una licitación; en la cual gana el proponente que ofrezca el menor precio. Esta metodología otorga a los compradores y altísimo poder, puesto que les permite imponer condiciones tanto económicas (precio, plazos de pago, entrega –o no- de anticipos, requerimiento de pólizas, retegarantías) como de obra (Definiciones acerca del nivel educativo del personal de la obra, detalles específicos de maquinaria y equipos, entre otros). Lo anterior lleva a que en general los proponentes se vean obligados a cumplir las condiciones para poder participar de la puja, apretando en ocasiones sus ganancias.

**Amenaza de Entrada de nuevos competidores:** Durante las sesiones de trabajo alrededor de este factor surgió el comentario: “Cualquiera empieza a aplicar pisos”, el cual da una buena idea de qué tan bajas son las barreras de entrada en este mercado. Resulta muy común la aparición de nuevas firmas –o personas naturales- que empiezan a contratar la ejecución de obras civiles. Sin embargo, claramente estas firmas nuevas no llegan a cotizar proyectos grandes, normalmente comienzan por mantenimientos o proyectos pequeños. La dificultad que genera su presencia en el mercado, es que al ser firmas emergentes sus precios son muy bajos, distorsionando los procesos de licitación o contratación para las firmas debidamente constituidas.

**Amenaza de Introducción de Productos Sustitutos:** A nivel mundial en la actualidad hay intentos muy tímidos por sustituir los pisos en concreto y los recubrimientos industriales; sin mayor difusión hasta ahora. En Colombia, estas firmas son pocas y la desconfianza de los usuarios finales hacia estas alternativas es alta. Por otra parte, normalmente sus precios de introducción los hacen prohibitivos al ser productos principalmente importados.

**Rivalidad en la Industria:** Bajo los escenarios ya planteados, resulta sencillo comprender que la rivalidad en esta industria es alta. La dispersión entre los tamaños de las firmas que participan del mercado y la cantidad de firmas existentes hace que la competencia sea fuerte. ES además un mercado susceptible a prácticas de corrupción, lo que puede en algunos casos inclinar la balanza de forma independiente a las competencias de los proponentes.

### **3.3. Favorabilidad del entorno**

Los hallazgos obtenidos a partir de las metodologías PESTAL y Cinco Fuerzas de Porter; fueron analizados y validados con el Representante Legal de Sorellanza. En estas reuniones se asignó a cada factor un puntaje de 1 a 8; donde 1 es un factor con muy baja incidencia y 8 un factor de alto impacto. Adicionalmente, se clasificó cada hallazgo como “Amenaza” u “Oportunidad”. Un cálculo sencillo que cuantifica la diferencia entre los puntajes de Oportunidades y Amenazas en cada uno de los factores analizados nos indica que en el mercado de Construcción de Pisos Industriales, los entornos más favorables están alrededor de los aspectos políticos y económicos actuales. El fomento de políticas públicas que favorezcan la inversión y el consumo generará mayores oportunidades de desarrollo de proyectos. Es una coyuntura que claramente todos los participantes de este mercado aprovechan; lo que se contrasta con el entorno menos favorable que está relacionado justamente con la Rivalidad de la Industria. Es una competencia fuerte, con unos compradores con altísimo poder. Este escenario hace vital que Sorellanza defina claramente en qué renglón desea competir.

### **3.4. Síntesis del análisis externo**

Con base en lo anteriormente analizado se concluye que el mercado de la construcción de pisos industriales es altamente competido. Con múltiples participantes cuyas características en cuanto a tamaño y formalización son muy dispersas, lo que hace a su vez disperso el rango de precios ofertados al mercado. Existen también distintos tipos de proyectos, particularmente los más pequeños abren la puerta a la contratación de entidades en un nivel marginal de formalidad. Los proyectos grandes convocan 4 a 6 participantes que generalmente son los mismos: aquellos que desde el punto de vista

técnico y económico son considerados capaces de soportar el proyecto. Sorellanza en ocasiones está incluido dentro de estos 6 convocados, pero con frecuencia decide no participar; ya que teme asumir el riesgo económico de un proyecto grande.

La coyuntura económica y política del país; en un escenario que fomenta la construcción y el consumo nos llevan a esperar un escenario favorable para el desarrollo de todo tipo de proyectos constructivos.

Por el contrario, un escenario inestable desde el punto de vista tributario o la expectativa del cambio en las reglas del juego generará un estancamiento en el desarrollo de estos proyectos.

#### 4. ANÁLISIS INTERNO Y DE COMPETITIVIDAD

Tomando como base las 9 categorías del Análisis Canvas; se verifica el estado de cada uno de los factores al interior de Sorellanza. De manera paralela, se revisarán los mismos factores para los principales competidores: Rinol Pisocreto, Masterplac, Máster Ingenieros, Iberia, A Toda Obra y al Mercado Informal (analizado como un todo). Esto nos permitirá entender cuál es la posición de Sorellanza frente a sus competidores y cuáles las brechas a trabajar y las fortalezas a potenciar. Para cada factor se define la importancia que tiene dentro del mercado y para cada competidor se define el grado de desarrollo con respecto al factor. La fortaleza relativa está definida sólo para Sorellanza que es nuestro competidor de interés y se calcula como la relación entre la fortaleza del factor para Sorellanza y la máxima fortaleza mostrada entre los demás competidores.

Al calcular una calificación por categoría para cada uno de los competidores, se obtiene el siguiente resultado:

CATEGORIA	SORELLANZA	Rinol	Master Ingenieros	A toda obra	Mercado informal	Iberia	Masterplac
Clientes o segmentos	5.9	6.6	6.4	5.0	6.1	5.9	6.9
Propuesta de Valor	8.2	7.2	4.9	6.7	5.1	7.4	7.5
Canales de Distribución	6.9	4.6	6.9	6.6	5.6	5.9	8.4
Relación con los clientes	6.5	6.9	6.3	5.3	5.6	6.9	7.2
Fuentes de ingresos	5.6	6.6	7.5	6.4	5.3	6.1	6.6
Recursos claves	6.5	9.3	7.8	5.1	3.5	7.5	8.9
Actividades claves	7.7	8.2	7.7	6.6	5.0	8.0	8.7
Socios estratégicos	7.7	8.2	8.3	7.9	4.7	7.4	8.0
Estructura de Costos	6.3	7.7	6.8	6.7	4.8	7.1	7.6
<b>TOTAL</b>	<b>6.9</b>	<b>7.5</b>	<b>7.1</b>	<b>6.2</b>	<b>5.0</b>	<b>7.1</b>	<b>7.9</b>

**Tabla 1** Análisis de Competitividad

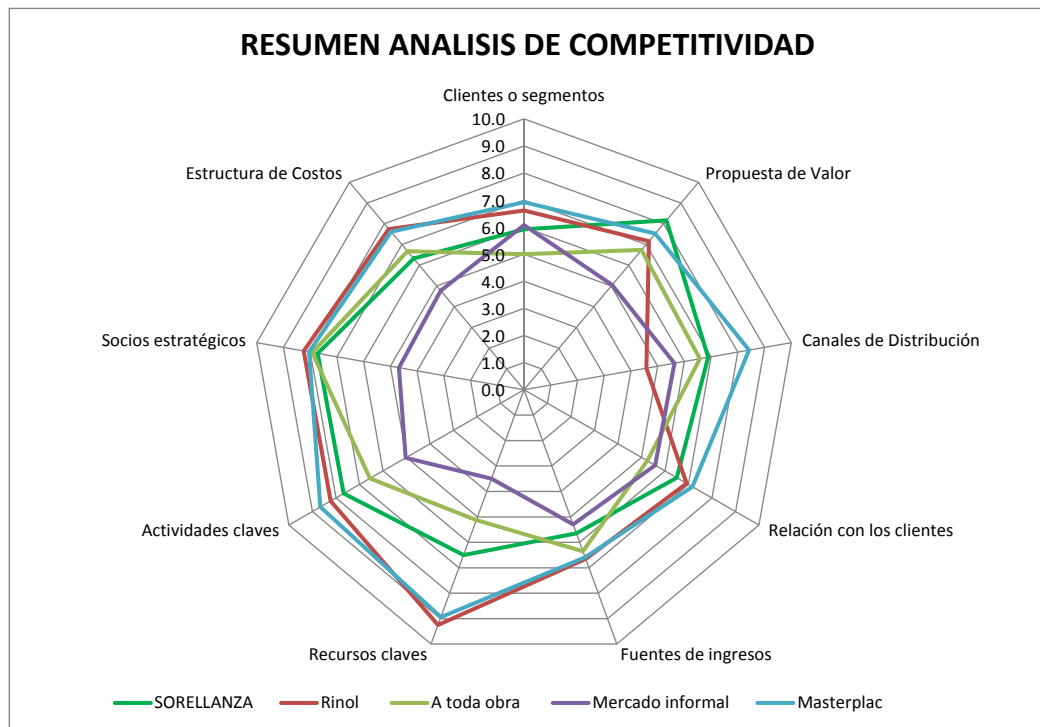
Fuente: Elaboración propia

Según lo revisado hasta el momento, Sorellanza pretende crecer y codearse con los principales piseros del país. Con esto en mente y teniendo en cuenta que Máster Ingenieros e Iberia obtienen puntajes muy similares al obtenido por Sorellanza, se define excluir estos competidores del análisis. Una vez eliminados; se define comparar los

puntajes de Sorellanza con los que obtuvo Masterplac; que es el competidor más fuerte de la región. Esta eliminación y nos permite obtener el siguiente resultado:

CATEGORIA	SORELLANZA	Rinol	A toda obra	Mercado informal	Masterplac	COMPARACION
Clientes o segmentos	5.9	6.6	5.0	6.1	6.9	▲ -1.0
Propuesta de Valor	8.2	7.2	6.7	5.1	7.5	● 0.6
Canales de Distribución	6.9	4.6	6.6	5.6	8.4	◆ -1.5
Relación con los clientes	6.5	6.9	5.3	5.6	7.2	▲ -0.7
Fuentes de ingresos	5.6	6.6	6.4	5.3	6.6	▲ -0.9
Recursos claves	6.5	9.3	5.1	3.5	8.9	◆ -2.4
Actividades claves	7.7	8.2	6.6	5.0	8.7	▲ -1.0
Socios estratégicos	7.7	8.2	7.9	4.7	8.0	● -0.3
Estructura de Costos	6.3	7.7	6.7	4.8	7.6	▲ -1.3
<b>TOTAL</b>	<b>6.9</b>	<b>7.5</b>	<b>6.2</b>	<b>5.0</b>	<b>7.9</b>	<b>▲ -1.0</b>

**Tabla 2** Análisis de Competitividad - Comparativo  
Fuente: Elaboración Propia



**Gráfico 2** Análisis de Competitividad  
Fuente: Elaboración Propia

#### **4.1. Síntesis del análisis de competitividad**

De los cálculos realizados se concluye que en Sorellanza pueden reconocerse claramente dos categorías que representan una fortaleza organizacional, estas son Propuesta de Valor y Socios Estratégicos. De esta misma manera, se reconocen dos categorías que pueden catalogarse como una debilidad: Canales de Distribución y Recursos Claves.

Dentro de la Propuesta de Valor, resaltan como factores principales, la oferta que Sorellanza hace a sus clientes de la tecnología Laser Screed; la cual permite reducir hasta en un 40% los tiempos de obra en comparación con los métodos de construcción tradicional; también resalta la Cercanía y Adaptabilidad a las necesidades del cliente. Sobre este punto, es importante resaltar que si bien es un factor que le hace ser valorado en el mercado y que le ha ayudado a fortalecer la relación con algunos de sus clientes; llega a ser contraproducente en la medida que lleva a incluir detalles de obra o cotización que hacen muy específico el trabajo y pueden hacerle perder rentabilidad. Será importante considerar alguna fórmula que permita balancear esta fortaleza para garantizar la rentabilidad del negocio.

Con respecto a los Socios Estratégicos; las fortalezas de Sorellanza están alrededor de las Grandes Constructoras con orientación industrial -tales como Latco, Construandes, Zona Franca Bogotá (ZFB) y C3- y de los Propietarios de Bodegas o Parques Logísticos, con quienes Sorellanza tiene excelentes relaciones comerciales. Estas deben fortalecerse y potenciadas en la medida en que Sorellanza se permita participar en ofertas cada vez de mayor envergadura; la autocensura que maneja hasta el momento seguramente llegará a ser negativa en el futuro cercano. Los Propietarios de Bodega seguramente van a valorar encontrar en Sorellanza un socio que le apoye en sus necesidades de mantenimiento de obra civil y construcciones a menor escala.

En cuanto a las debilidades; se relacionan con la Cadena de Distribución, particularmente con la cercanía hacia clientes propietarios de grandes proyectos; tales como grandes superficies, industrias con potenciales interesantes de crecimiento o similar. Finalmente, en cuanto a los recursos claves se tiene que los asuntos relacionados con el personal (Convocatoria, Selección y Contratación) y la Fortaleza de la Marca son debilidades que deben reconocerse y trabajarse.



Frente al competidor más importante de la categoría la diferencia fundamental la hace la fortaleza de la marca. Masterplac en el mercado es reconocido por su participación en proyectos de gran envergadura y como una firma altamente confiable, con las fortalezas técnicas y tecnológicas para ejecutar de manera impecable cualquier proyecto sin importar su tamaño. Ahora, Masterplac tiene ya 18 años en el mercado, lo que representa una trayectoria importante. Seguramente en un momento tuvo que plantearse las mismas inquietudes y disyuntivas a las que ahora se enfrenta Sorellanza.

## 5. INICIATIVAS DOFA

Una vez detallados los análisis Interno y Externo; es posible definir Estrategias que apoyen a Sorellanza en la definición de su camino. Para esta tarea se emplea una herramienta conocida como la Matriz DOFA. En este caso, se cruzan Oportunidades y Amenazas (Provenientes del Análisis Externo) con Fortalezas y Debilidades (Obtenidas a partir del Análisis Interno).

Los Anexos No. 3 y 4 detallan las propuestas que pueden generarse a partir del análisis DOFA. Las más relevantes son las siguientes:

- Estrategias FO: Surgen como resultado del análisis de una Fortaleza en contraste con una Oportunidad, dentro de ellas tenemos:
  - F1O1: Diseñar estratégica de marca que transmita la confiabilidad de un contratista como Sorellanza.
  - F3O1: Diseñar estrategias diferenciales según el tamaño de la obra.
  - F1O2: Verificar opciones de alianzas de servicios de RRHH que faciliten a Sorellanza el cumplimiento de requisitos legales.
  - F4O1: Generar negociaciones con proveedores – Prioridad alianza con concreteteras.
- Estrategias DO: Buscan mitigar las debilidades de manera que sea posible aprovechar las oportunidades. Dentro de estas resaltan:
  - D6O2: Comunicar estrategias al interior de la compañía – Sintonía de la cuadrilla con métodos y objetivos de trabajo.
- Estrategias FA: Con estas estrategias se pretende utilizar las fortalezas para impedir el avance de las amenazas. Podemos mencionar:
  - F3A3: Definir las expectativas financieras de la compañía y establecer límites de negociación para garantizar rentabilidad.
  - F5A2: Genera alianza con un Ingeniero Diseñador o Especificador para ofrecer el diseño de pisos como un valor agregado de Sorellanza.
  - F4A2: Fortalecer la cercanía con proveedores para conseguir acompañamiento preferencial en proyectos de gran envergadura.

- F6A2: Establecer líneas de crédito que abran margen de negociación para proyectos mayores.
- Iniciativas DA: Estas iniciativas procuran superar las debilidades para contener las amenazas. Se pueden resaltar:
  - D1A1: Establecer alianzas comerciales con propietarios de Bodegas – Diseñar estrategia de fidelización.
  - D1A3: Priorizar clientes: Definir clientes a Conseguir, Mantener, Cultivar o Dejar ir.
  - D4A1: Establecer acciones para generar sentido de pertenencia dentro de la cuadrilla de trabajadores.

### 5.1. Síntesis Análisis DOFA

Dentro de este ejercicio, se encontró que las estrategias que pueden impactar el mayor número de Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades son las siguientes:

- *Diseñar estrategia de marca que transmita la confiabilidad de un contratista como Sorellanza:* Para que el mercado permita a Sorellanza participar en proyectos grandes, tiene que dejar de ser percibido como un competidor pequeño. Los clientes, proveedores y competidores tienen que confiar en que la compañía tiene la capacidad suficiente para asumir proyectos de pequeño, mediano y gran tamaño. En su recorrido, Sorellanza tiene proyectos de impacto regional de tamaño medio / grande que pueden ser explotados como casos de éxito para demostrar experiencia.
- *Diseñar estrategias diferenciales según el tamaño de la obra:* En el momento Sorellanza cuenta con una estadística clara del tamaño óptimo de las cuadrillas según el área de trabajo; pero esta iniciativa va un poco más allá y pretende que toda la estrategia de costos de la compañía se adapte al tamaño del proyecto. De esta manera, el tamaño del proyecto y las necesidades particulares del cliente permitirán definir hasta qué punto éste valora el uso de la tecnología Laser Screed para minimizar tiempos de obra. Puede definirse entonces el uso de métodos de construcción tradicionales o la implementación de un esquema de costos distinto.
- *Generar negociación con proveedores – Prioridad alianza con concreteteras:* Los proveedores de materiales (Hierro, grava), productos químicos y concreto normalmente ofrecen alternativas de negociación amarradas a un volumen de

compra. Con acuerdos puntuales para proyectos específicos. Resulta vital este acercamiento a proveedores para contar con alianzas específicas que claramente permitan tener costos racionales y ampliar el margen de negociación en precio durante los procesos de licitación. El concreto resulta prioritario en razón a su mayor impacto dentro de los costos del producto.

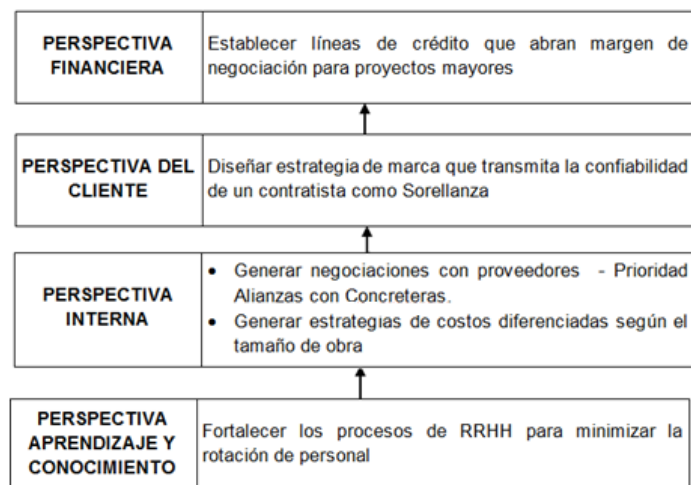
- *Establecer líneas de crédito que abran margen de negociación para proyectos mayores:* Revisar la opción de una inyección de capital vía crédito que le permita a Sorellanza mantener la fluidez de la operación para absorber acuerdos de pago superiores a 120 días; común en los proyectos mayores.

## 6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Con todos los análisis disponibles -y teniendo claro que la intención de Sorellanza es participar del mercado como uno de los grandes constructores de pisos industriales-, es necesario plantear estrategias que permitan sortear de manera exitosa este periodo de la adolescencia por que pasa la compañía.

Bajo esta realidad, no resulta exacto enmarcar a Sorellanza dentro de una de las Cinco Estrategias Competitivas Genéricas (Thompson et al, 2012). Tal y como el adolescente paulatinamente adquiere responsabilidades de adulto; será necesario tomar acciones de jugador adulto –Aprovechando una Propuesta de Valor fuertemente basada en recursos tecnológicos importantes- pero mantener la adaptabilidad y la cercanía de los competidores pequeños, buscando así un espacio en el mercado.

Con esto en mente y fundamentados en las estrategias DOFA ya revisadas es posible generar para Sorellanza objetivos considerando cuatro dimensiones básicas: Aprendizaje y Conocimiento, Procesos Internos, Perspectiva del Cliente y Perspectiva Financiera.



**Gráfico 3 Plan** Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

A partir de esta construcción es posible generar los siguientes objetivos:

*Aprendizaje y Conocimiento:* Fortalecer los equipos de labor operativa generando estrategias de RRHH que minimicen la rotación del personal, buscando disminuir las curvas de aprendizaje entre los proyectos para optimizar los tiempos de obra y garantizar la calidad del producto terminado.

*Perspectiva Interna:* Desarrollar un esquema de costos de obra adaptable al tamaño de los proyectos, fundamentados en la racionalización del uso de los recursos tecnológicos y negociaciones óptimas con proveedores con el fin de garantizar la rentabilidad y la sostenibilidad de la compañía.

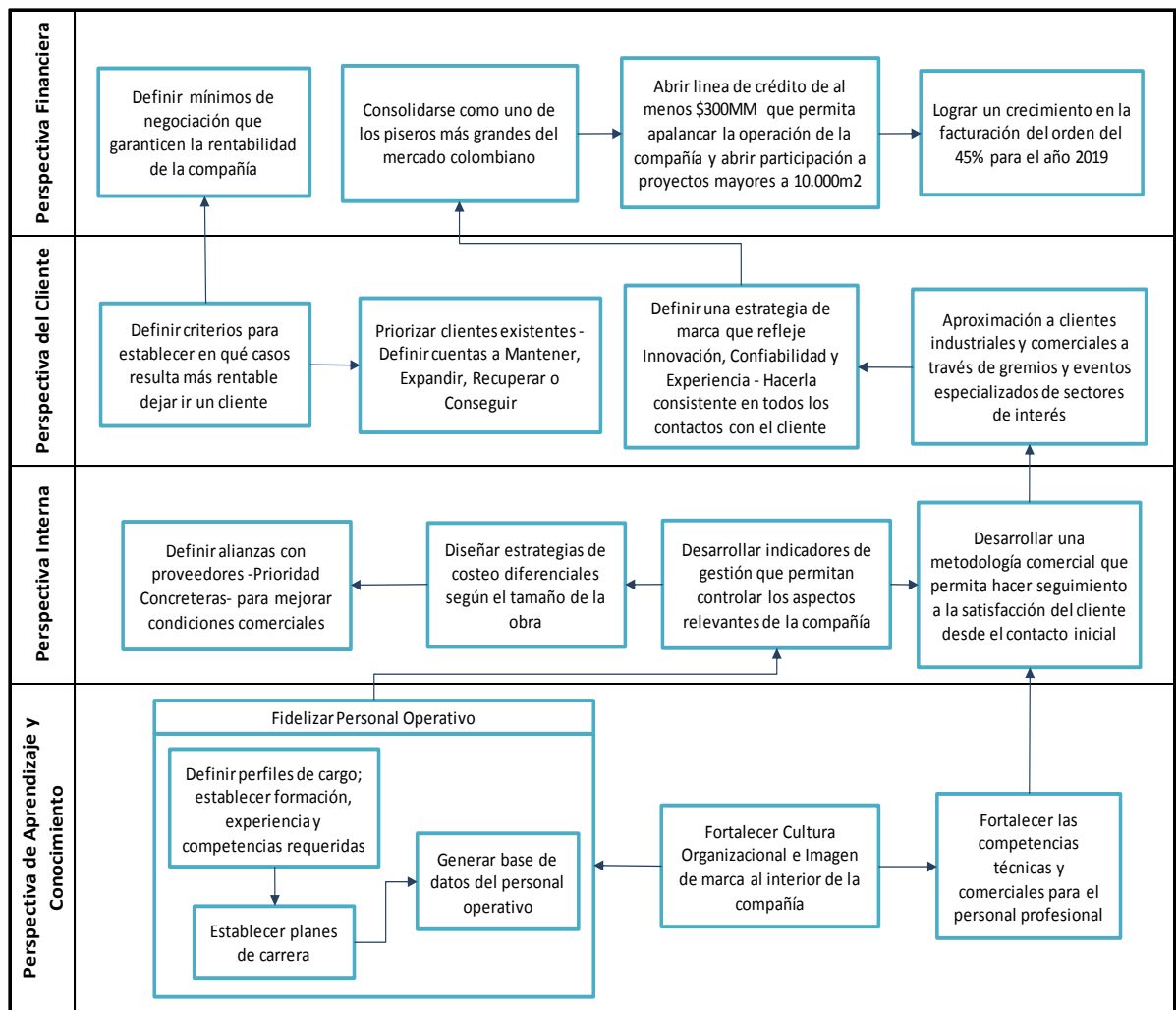
*Perspectiva del Cliente:* Generar una estrategia de marca que le permita a Sorellanza proyectar ante sus clientes, proveedores, competidores y empleados la confiabilidad, calidad y respaldo que es capaz de ofrecer como uno de los grandes jugadores en el mercado de la construcción de pisos industriales.

*Perspectiva Financiera:* Ampliar el capital de trabajo con el que cuenta la compañía, con el fin de soportar de manera adecuada el funcionamiento de la misma a la luz de las condiciones del mercado de los grandes proyectos de obra civil.

### 7. PUESTA EN MARCHA DE LA ESTRATEGIA

Con unas necesidades claras y unos objetivos planteados (Anexo 5 – Plan Estratégico), será necesario definir un plan de trabajo que permita alcanzar cada uno de ellos.

Utilizando como guía un Mapa Estratégico es posible identificar acciones tendientes a alcanzar los objetivos de cada perspectiva.



**Gráfico 4 Mapa Estratégico**

Dentro de la perspectiva de *Aprendizaje y Conocimiento*, se tienen todas aquellas actividades que atañen al personal y a la experticia de la compañía como tal. Como ya se ha mencionado, en el mercado de la construcción el personal de obra se contrata por obra y labor, de forma tal que no se generen obligaciones laborales mientras no hay proyectos en marcha. De igual manera, permite mantener la contratación únicamente de la cantidad de operarios requeridos para las labores en curso. La labor de construcción de pisos industriales tiene muchas actividades que rayan en lo artesanal y dependen en gran medida de la pericia del operador.

Con esto en mente, resulta vital para Sorellanza mantener hasta donde sea posible la misma cuadrilla de operarios; para lo cual se plantean actividades que generen fidelidad dentro de los integrantes de las cuadrillas:

- Definir perfiles de cargo: Es necesario establecer claramente cuáles son la formación, competencias y experiencia requeridas para que una persona sea clasificada como Oficial, Ayudante Práctico o Ayudante Raso. Esto incluye definir una escala salarial.
- Definir Planes de Carrera: Abrir la posibilidad para que un Ayudante Raso adquiera las competencias para convertirse en un Ayudante Práctico y en Oficial favorece la permanencia del personal.
- Generar base de datos: Las anteriores iniciativas no pueden desarrollarse sin la implementación y mantenimiento de una base de datos que garantice la disponibilidad de la información relacionada con el personal de obra.

Con respecto al personal profesional, será necesario potenciar sus competencias técnicas y sus habilidades comerciales; este es un negocio en donde cualquier empleado al tener contacto con el cliente se convierte en un potencial contacto comercial para la compañía.

Finalmente, el trabajo de marca que se ha planteado hacia los clientes, debe garantizarse también al interior de la compañía. Sorellanza no sólo debe proyectarse como una empresa confiable, adaptable, innovadora y con experiencia. Por encima de todo debe vivir y transmitir estos valores hacia los clientes internos.

Gracias a la perspectiva de *Procesos Internos* será posible responder a la imagen de Sorellanza como contratista confiable y adaptable.

Se requiere implementar indicadores de medición que garanticen el control interno del proceso. Establecer controles a variables como: Cotizaciones atendidas, efectividad de



los contactos comerciales, metros cuadrados facturados, rentabilidad por obra o labor, eficiencia en el uso de materiales, eficiencia en el uso de recursos, entre otras; permitirá entender el estado actual de la compañía y definir puntos de trabajo para mejorar el ejercicio de la labor. En cuanto al proceso comercial, será necesario establecer parámetros que permitan hacer un estricto seguimiento a los requerimientos del cliente con el fin de entender qué es lo que cada cliente valora (Tiempos de obra, tecnología, bajos costos, contratación adaptable) y generar una propuesta acorde con las necesidades de cada proyecto y a su vez respondiendo a las expectativas de la compañía. Asimismo, la definición de “modelos de costeo” según el tamaño del proyecto, permitirá garantizar un uso racional de los recursos.

Hasta el momento la gestión comercial completa en Sorellanza (Detección de oportunidades, cotización, seguimiento a ofertas y demás) ha estado en cabeza del Gerente. Para permitir el crecimiento de la compañía, será necesario conformar un equipo comercial que le permita al gerente enfocar sus esfuerzos más hacia la gestión de la compañía como un todo. Para este caso, lo ideal resulta que el personal que se incorpore al área comercial tenga ya un conocimiento previo del sector de la construcción, que le facilite la generación de resultados en el corto plazo.

Finalmente, con los históricos de compra de Sorellanza y con los proyectos por venir, será posible generar con los principales proveedores una alianza asociada a volúmenes de compra, obtener mejores precios para generar mejores costos y mayores márgenes de negociación dentro de las licitaciones. Estas alianzas deberán responder de manera eficiente ante la posibilidad de un proyecto de mayor volumen.

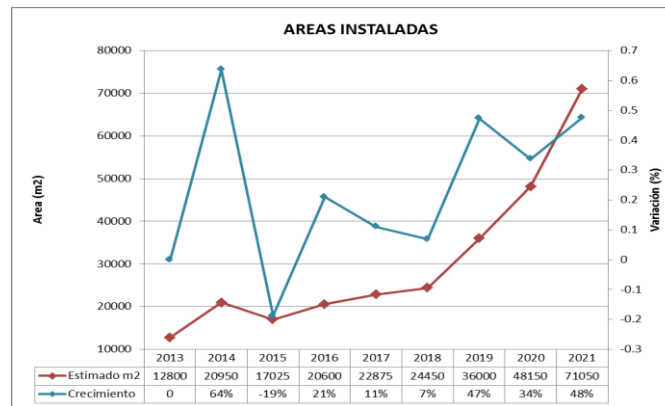
De la misma manera como la perspectiva de Procesos Internos le permitirá a Sorellanza mantener las mejores características de un pequeño contratista; la Perspectiva de *Clientes* le servirá como un trampolín para acceder al grupo de los grandes jugadores. Para esto debe diseñarse una estrategia de marca; donde su principal foco será explotar tanto la experiencia acumulada con proyectos medianos pero de gran proyección (Aeropuertos, Centros Comerciales) como la gran fortaleza que representan la disponibilidad de equipos de última tecnología. De esta manera, se espera que la imagen de Sorellanza refleje innovación, confiabilidad y experiencia. Esta imagen de

marca debe ser consistente en todo tipo de comunicaciones de la compañía: Verificación de pertinencia de colores, formatos, logo, brochures –en general todo tipo de entregables- uniformes tanto para personal operativo como para ingenieros y mandos medios. También debe reflejarse en el ejercicio comercial de la compañía: Una aproximación comercial limpia, precisa y confiable con seguimiento oportuno a las solicitudes de los clientes.

Adicional al rediseño de marca y comunicación que se ha planteado ya para la compañía, resulta importante realizar actividades de aproximación a clientes importantes. Estos acercamientos pueden individuales, a través de algún tipo de actividad relacional con los personajes claves de los clientes grandes y para apertura de nuevas oportunidades, Sorellanza puede participar en eventos convocados por entidades privadas o públicas que agrupan empresas de sectores objetivo. En el país existen ferias como Alimentec –especializada para el sector alimentos-, el RC –Reunión del Concreto- y entidades como Fenavi, Camacol, Acopi y las cámaras de Comercio que facilitan acercamiento con clientes potenciales. La conformación del equipo comercial arriba mencionada facilitará la ejecución de estas actividades.

Finalmente, desde la *Perspectiva Financiera* se tiene que una gran limitante para la participación de Sorellanza en proyectos grandes, ha sido hasta el momento la decisión de no asumir el riesgo financiero que implica la ejecución de un proyecto que genera obligaciones corrientes pero cuyo retorno se espera en el mejor de los casos luego de 90 días. Por esta razón, se requiere una inyección de capital de trabajo que garantice el flujo normal de la compañía paralelo a la ejecución e ingreso de recursos en el marco de un proyecto de gran envergadura.

Tomando en consideración el histórico de área instalada y proyectando los años siguientes con un crecimiento orgánico del 6% y adicionalmente la ejecución de un (1) proyecto de 10.000m<sup>2</sup>/año; puede esperarse el siguiente comportamiento:



**Gráfico 5** Crecimiento Histórico y Proyectado Sorellanza Constructores SAS

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, se esperan crecimientos del orden de 47% a partir del año 2019, con la facturación de al menos un proyecto igual o superior a los 10.000m<sup>2</sup>.

Ahora, para permitirle a la compañía asumir el costo de un proyecto de 10.000m<sup>2</sup>, cuya ejecución tarde 2 meses y con unas condiciones de pago a 120 días será necesario apalancar el equivalente al funcionamiento de la empresa durante al menos 6 meses. Esto equivale a gastos operacionales (Gastos de Administración según NIIF) y al costo de ventas de esos 10.000m<sup>2</sup>. Adicionalmente, será necesario tener en cuenta que generalmente en el proceso de negociación de un proyecto se entrega al contratista un Anticipo de al menos el 30% del valor del contrato. Podemos considerar entonces una necesidad de financiamiento externo del orden de \$300MM.

Paralelo con la consecución de Capital de Trabajo, será necesario pulir el ejercicio financiero del día a día. Actividades como la ejecución de labores "A Todo Costo", la amortización del costo de los equipos apalancados en un proyecto específico y una negociación óptima con proveedores (Descuentos financiero por pago anticipado, mejores precios a mayores volúmenes y manejo de plazos de pago) permitirán mantener la utilidad de la compañía en los niveles esperados por los accionistas. Será necesario también establecer parámetros mínimos de utilidad que permitan definir en qué casos resulta más rentable para Sorellanza apartarse de alguno de los proyectos. Finalmente, un balance

apropiado en el ejercicio de costo en proyectos pequeños –sin el riesgo financiero de los proyectos grandes- permitirá desarrollar el crecimiento sostenible de la compañía.

## 8. CONCLUSIONES

Sorellanza Constructores SAS es una compañía familiar que lleva ya 5 años en el mercado de pisos industriales. En este tiempo ha ejecutado con éxito proyectos de algún nivel de reconocimiento regional y se encuentra en el momento ante la disyuntiva que representa dar el salto para un crecimiento organizacional que le llevaría a ser uno de los 5 mayores constructores de pisos industriales o garantizar su sostenibilidad siendo un competidor pequeño en el mercado.

El deseo de los accionistas es crecer hasta convertirse en un jugador referente del mercado, pero hacerlo de una forma organizada que garantice la continuidad de la compañía en el largo plazo.

Pese a contar con recursos tecnológicos de última generación y a basar su propuesta comercial en esta fortaleza, Sorellanza se ha rehusado a comprometerse en proyectos de gran envergadura por temor a enfrentar el riesgo financiero que un proyecto grande significa.

Para transitar de manera saludable esta época de “adolescencia”; Sorellanza deberá asumir la necesidad de conseguir líneas de financiamiento que le permitan operar de manera fluida mientras enfrenta un proyecto grande y verificar la forma como es percibida por el mercado. Sorellanza debe revisar su estrategia de marca para lograr posicionarse como un contratista innovador, confiable y experimentado. Pese a ello, deberá trabajar por mantener la cercanía y la adaptabilidad que hasta ahora ha manejado con los clientes pequeños, que pueden ayudar a mantener el flujo de caja de la compañía.

Manteniendo un crecimiento orgánico del 6% a partir del año 2019 y considerando la ejecución de un solo proyecto de más de 10.000m<sup>2</sup>; se espera crecer a partir del 2019 un 47% con respecto al estimado de cierre del 2018.

Hasta el momento, para Sorellanza ha representado un reto mantener las exigencias de formalidad laboral establecidas por la ley. Es importante tener presente que el cumplimiento de esta reglamentación es lo que diferencia a las empresas organizadas de las que no lo son; por tanto deben buscarse alternativas que le faciliten a Sorellanza el cumplimiento de esta reglamentación sin que esto signifique un problema dentro de la continuidad de la labor.

## 9. RECOMENDACIONES

Durante las reuniones que se dieron como parte del desarrollo de este trabajo, resultó evidente el gran interés de las directivas de Sorellanza Constructores por hacer de su empresa uno de los grandes jugadores dentro del mercado en cuestión. Como parte de esta transición de adolescente a adulto, es comprensible encontrar que la empresa no tenga un norte definido y se encuentre en la búsqueda de distintas alternativas de ruta hacia el crecimiento. Bajo esta realidad, resulta vital que los esfuerzos se enfoquen hacia una dirección definida que garantice la solidez de Sorellanza a futuro, no sólo desde el punto de vista técnico sino en la construcción de una marca fuerte y reconocida. Por supuesto que alternativas de negocio rentables son bienvenidas dentro de una organización, pero trabajar la diversificación del negocio bajo la marca Sorellanza puede ser contraproducente en el mediano plazo.

## BIBLIOGRAFIA

- Alvarez Peralta, D., & Viltard, L. (2016). Herramientas de Análisis Estratégico - Una Propuesta para la Pequeña y Mediana Empresa. *Palermo Business Review*, 45-64.
- BANCOLDEX - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). Obtenido de [https://www.bancoldex.com/simuladores/simulador\\_credito.aspx](https://www.bancoldex.com/simuladores/simulador_credito.aspx)
- Definición Tamaño Empresarial . (Nov de 2018). Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo : [http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/2761/definicion\\_tamano\\_empresa\\_micro\\_pequena\\_mediana\\_o\\_grande](http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresa_micro_pequena_mediana_o_grande)
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* . México DF : McGraw- Hill.
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelo de negocio*. Hoboken, New Jersey: Deusto.
- Porter, M. (1997). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Sorellanza Constructores SAS . (2017). *Planeación Estratégica* .
- Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Torralba, P. P. (10 de Enero de 2013). *pascualparada.com*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>



## ANEXOS

## Anexo 1 Análisis Pestal y 5 Fuerzas de Porter

	ASPECTO	Oportunidad / Amenaza	FACTOR		Favorabilidad del Entorno
			Descripción	Valor	
ANÁLISIS PESTAL	POLITICO	Oportunidad	Generación de políticas públicas que apoyen la inversión nacional o extranjera	8	21
		Oportunidad	Subsidios para viviendas nuevas	8	
		Oportunidad	Desarrollo de proyectos de infraestructura como iniciativa de gobierno	8	
		Amenaza	Incertidumbre frente a posibles reformas	3	
	ECONÓMICO	Oportunidad	Crecimiento general del consumo y aumento de la confianza económica	6	20
		Oportunidad	Disminución de los indicadores generales de pobreza	6	
		Oportunidad	La construcción como generador de empleo	7	
		Oportunidad	Requerimientos de seguridad social en la contratación	8	
		Amenaza	Aumento en el precio de materias primas como efecto de la devaluación del peso	7	
	SOCIAL	Oportunidad	Necesidad de dotar los nuevos núcleos urbanos con infraestructura	5	-2
		Amenaza	Cultura de la informalidad dentro de la mano de obra	7	
	TECNOLÓGICO	Oportunidad	Disponibilidad de equipos y productos químicos que disminuyen los tiempos de construcción y el consumo de recursos tanto naturales como económicos	3	14
		Oportunidad	Innovación en procesos y métodos constructivos	4	
		Oportunidad	Incorporación lenta de los avances tecnológicos	7	
AMBIENTAL	Oportunidad	Fortalecimiento de la demanda de proyectos y procesos de construcción ambientalmente amigables	7	7	
LEGAL	Oportunidad	Fortalecimiento en los requerimientos para industrias manufactureras (Decretos BPM, Cadena de frío, similares)	7	-1	
	Amenaza	Reforma tributaria	8		
CINCO FUERZAS DE PORTER	Poder de negociación de los proveedores	Oportunidad	Amplia oferta de insumos en todas las gamas de calidad y precio	5	8
		Oportunidad	Productos poco diferenciados	8	
		Amenaza	Alta incidencia de negociación con concreteras	5	
	Poder de negociación de los compradores	Amenaza	Comprador decide por precio rara vez toma en cuenta consideraciones adicionales - El comprador pone todas las condiciones	8	-8
	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Amenaza	Tendencia importante a la aparición de nuevos contratistas dispuestos a trabajar	6	-6
	Amenaza de introducción de productos sustitutos	Amenaza	Incorporación lenta de los avances tecnológicos	4	-4
Rivalidad de la industria	Amenaza	Rivalidad fuerte, se utilizan incluso tácticas ajenas a la negociación	7	-19	
	Amenaza	Firmas de distintos tamaños pueden cotizar la misma obra	7		
	Amenaza	Alta incidencia de prácticas de corrupción	5		

## Anexo 2 – Análisis de Competitividad

CATEGORÍA CANVAS	FACTORES INTERNOS CLAVES	Relevancia del factor en el mercado (0 - 10)	FORTALEZA O GRADO DE DESARROLLO DEL FACTOR CLAVE							Fortaleza Relativa
			SORELLANZA	Rinol	Master Ingenieros	A toda obra	Mercado informal	Iberia	Masterplac	
1 Clientes / Segmentos	Residencial	8	6	1	5	3	9	3	3	0.67
	Industrial	10	9	10	7	9	7	9	10	0.90
	Mantenimientos	8	2	8	7	2	2	5	7	0.25
2 Propuesta de Valor	Tecnología Laser Screed que posibilita disminución hasta el 40% en tiempos de obra	5	10	9	2	6	1	7	9	1.11
	Garantía de cumplimiento de especificaciones técnicas	7	7	8	7	8	4	7	9	0.78
	Cercanía y adaptabilidad a las necesidades del cliente	7	8	5	5	6	9	8	5	0.89
3 Canales de Distribución	Contacto directo con clientes propietarios	10	5	6	5	8	8	5	7	0.63
	Contacto a través de grandes constructoras	9	9	3	9	5	3	7	10	0.90
4 Relación con los clientes	Relacionamiento fuerte - cercano	6	8	6	7	5	8	7	7	1.00
	Empresas tradicionales en el sector	10	6	9	6	4	3	6	9	0.67
	Adaptabilidad a todo tipo de proyectos	8	6	5	6	7	7	8	5	0.75
5 Fuentes de ingresos	Obras nuevas	9	8	9	7	4	2	7	8	0.89
	Mantenimientos	8	3	4	8	9	9	5	5	0.33
6 Recursos claves	Equipos	6	8	9	8	7	4	8	9	0.89
	Personal	6	5	7	7	7	8	7	7	0.63
	Proyecto claves representativos	10	7	10	8	4	3	7	9	0.70
	Fortaleza de la marca	10	6	10	8	4	1	8	10	0.60
7 Actividades claves	Aproximación comercial	8	5	8	8	5	4	8	9	0.56
	Cotización de proyectos	10	8	8	7	6	5	7	8	1.00
	Formalización contractual	10	9	9	8	7	4	9	9	1.00
	Conformación de cuadrillas // Identificación de la MO adecuada para el proyecto	8	6	8	7	7	5	8	9	0.67
	Ejecución y venta de la labor	10	10	9	8	8	7	8	9	1.11
	Posventas	8	7	7	8	6	5	8	8	0.88
8 Socios estratégicos	Grandes constructores con orientación industrial	10	8	10	8	7	4	8	9	0.80
	Propietarios de bodegas o parques logísticos (REVISAR)	8	8	8	8	9	7	8	6	0.89
	Proveedores de productos químicos	7	7	6	9	8	3	6	9	0.78
9 Estructura de Costos	Concreto	10	6	9	6	6	4	8	10	0.60
	Productos químicos	5	7	8	8	8	3	6	9	0.78
	Mano de obra operacional	9	5	6	6	8	8	6	7	0.63
	Gastos administrativos	7	8	8	8	5	3	8	4	1.00
<b>TOTAL</b>		<b>247</b>	<b>6.89</b>	<b>7.53</b>				<b>7.93</b>	<b>0.77</b>	

Anexo 3 Matriz DOFA – Parte 1

		FORTALEZAS	
		Propuesta de Valor	Socios Estratégicos
		F1 - Tecnología Laser Screed que disminuye hasta en 40% los tiempos de obra F2 - Garantía de Cumplimiento de Especificaciones F3 - Cercanía y Adaptabilidad a las necesidades del cliente	F4 - Grandes constructores con orientación industrial F5 - Propietarios de bodegas o parques logísticos F6 - Proveedores de Materias Primas
OPORTUNIDADES	O1 - Incorporación lenta de los avances tecnológicos	* F101/F201 Diseñar estrategia de marca que transmita la confiabilidad de un contratista como Sorellanza. * F101/F301 Generar estrategias diferenciales según el tamaño de la obra * F101/F301 Desde el proceso comercial, identificar proyectos objetivo que valoren el uso de la tecnología disponible	* F401 Verificar con proveedores la disponibilidad de métodos de trabajo, insumos y materiales que potencien la oportunidad tecnológica que ofrece Sorellanza * F401 Generar negociaciones con proveedores - Prioridad alianza con concretas * F501/F601 Generar estrategias diferenciales según el tamaño de la obra
	O2 - Requerimientos de seguridad social en la contratación - Carga prestacional	* F102/F202 Diseñar estrategia de marca que transmita la confiabilidad de un contratista como Sorellanza. * F102 Verificar opciones de alianzas de servicios de RRHH que faciliten a Sorellanza el cumplimiento de requisitos legales * F302 Generar estrategias diferenciales según el tamaño de la obra	* F402 Verificar opciones de alianzas de servicios desde RRHH (Manejo de nómina o similar) que faciliten la operación y minimicen la carga / Generar inercia en el proceso * F502/F602 Diseñar estrategia de marca que transmita la confiabilidad de un contratista como Sorellanza.
AMENAZAS	A1 - Cultura de la informalidad dentro de la mano de obra	* F1A1 Desde el proceso comercial, identificar proyectos objetivo que valoren el uso de la tecnología disponible * F2A1 Diseñar estrategia de marca que transmita la confiabilidad de un contratista como Sorellanza. * F2A1/F3A1 Generar estrategias diferenciales según el tamaño de la obra	* F4A1/F5A1/F6A1 Diseñar estrategia de marca que transmita la confiabilidad de un contratista como Sorellanza.
	A2 - Comprador decide por precio rara vez toma en cuenta consideraciones adicionales /// El comprador pone todas las condiciones	* F1A2 /F2A2/F3A2 Definir las expectativas financieras de la compañía y establecer límites de negociación para garantizar rentabilidad * F1A2/F2A2 Diseñar estrategias diferenciales según el tamaño de la obra * F1A2/F3A2 Establecer líneas de crédito que abran margen de negociación para proyectos mayores	* F4A2 Fortalecer la cercanía con proveedores para acompañamiento preferencial en proyectos grandes * F5A2/F6A2 Generar negociaciones con proveedores - Prioridad alianza con concretas * F5A2 Seguir con el proceso de alianza con un diseñador / especificador * F6A2 Definir las expectativas financieras de la compañía y establecer límites de negociación para garantizar rentabilidad * F6A2 Establecer líneas de crédito que abran margen de negociación para proyectos mayores
	A3 - Firmas de distintos tamaños pueden cotizar la misma obra	* F1A3 /F2A3/F3A3 Diseñar estrategias diferenciales según el tamaño de la obra * F2A3 Diseñar estrategia de marca que transmita la confiabilidad de un contratista como Sorellanza. * F3A3 Definir las expectativas financieras de la compañía y establecer límites de negociación para garantizar rentabilidad	* F4A3 Establecer factores negociables / no negociables a la luz de los intereses de Sorellanza * F4A3 /F5A3 Generar estrategias diferenciales según el tamaño de la obra * F6A3 Generar negociaciones con proveedores - Prioridad alianza con concretas

Anexo 4 Matriz DOFA – Parte 2

		DEBILIDADES	
		Canales de Distribución	Recursos Claves
		D1 - Contacto directo con clientes propietarios D2 - Contacto a través de grandes constructoras	D3 - Equipos Clave D4 - Personal D5 - Proyectos Clave Representativos D6 - Fortaleza de la marca
OPORTUNIDADES	O1 - Incorporación lenta de los avances tecnológicos	* D1O1/D2O1 Generar estrategias diferenciales según el tamaño de la obra * D2O1 Generar negociaciones con proveedores	* D3O1 Generar estrategias diferenciales según el tamaño de la obra * D3O1/D5O1/D6O1 Diseñar estrategia de marca que transmita la confiabilidad de un contratista como Sorellanza * D4O1 Genera alianzas con proveedores para fortalecer la capacitación del personal directivo y operativo
	O2 - Requerimientos de seguridad social en la contratación - Carga prestacional	* D1O2/D2O2 Diseñar estrategia de marca que transmita la confiabilidad de un contratista como Sorellanza.	*D3O2/D5O2 Diseñar estrategia de marca que transmita la confiabilidad de un contratista como Sorellanza. *D4O2 Verificar opciones de alianzas de servicios desde RRHH (Manejo de nómina o similar) que faciliten la operación y minimicen la carga / Generar inercia en el proceso *D6O2 Comunicar estrategias al interior de la compañía - Sintonía de la cuadrilla con métodos y objetivos
AMENAZAS	A1 - Cultura de la informalidad dentro de la mano de obra	* D1A1/D2A1 Diseñar estrategia de marca que transmita la confiabilidad de un contratista como Sorellanza.	*D3A1 Generar estrategias diferenciales según el tamaño de la obra *D3A1/D5A1/D6A1 Diseñar estrategia de marca que transmita la confiabilidad de un contratista como Sorellanza *D4A1 Buscar formas de generar sentido de pertenencia dentro de la cuadrilla de trabajadores, valorar el compromiso para con la compañía / Volatilidad del mismo -- Cómo Fidelizarlos desde la contratación??? Estrategia RRHH
	A2 - Comprador decide por precio rara vez toma en cuenta consideraciones adicionales /// El comprador pone todas las condiciones	* D1A2 Establecer "alianzas comerciales" con propietarios de bodegas - Diseñar estrategia de fidelización * D1A2 Verificar opciones de mantenimiento * D1A2 Fortalecer la relación con cliente potencial * D2A2 Diseñar estrategia de marca que transmita la confiabilidad de un contratista como Sorellanza. * D2A2 Definir expectativas financieras y establecer límites de negociación para garantizar rentabilidad. * D2A2 Establecer líneas de crédito que abran margen de negociación para proyectos mayores	* D3A2/D4A2 Generar estrategias diferenciales según el tamaño de la obra * D3A2 /D5A2/D6A2 Diseñar estrategia de marca que transmita la confiabilidad de un contratista como Sorellanza
	A3 - Firmas de distintos tamaños pueden cotizar la misma obra	* D1A3 Priorizar clientes / sugerir metodología KARE (Keep, Attain, Recover, Expand) * D1A3 /D2A3 Definir en qué casos resulta más rentable dejar ir algún cliente / Establecer límites de negociación *D2A3 Generar negociaciones con proveedores - Prioridad alianza con concretas	* D3A3 Generar estrategias diferenciales según el tamaño de la obra * D3A3 /D4A3 Definir las expectativas financieras de la compañía y establecer límites de negociación para garantizar rentabilidad *D5A3 Diseñar estrategia de marca que transmita la confiabilidad de un contratista como Sorellanza *D6A3 Estrategia diferenciada debe considerar incluso comunicación de marca

**Anexo 5 Plan Estratégico**

<b>PLAN ESTRATEGICO</b>	
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>Financiera</b>	Ampliar el capital de trabajo con el que cuenta la compañía, con el fin de soportar de manera adecuada el funcionamiento de la misma a la luz de las condiciones del mercado de los grandes proyectos de obra civil.
<b>Clientes</b>	Generar una estrategia de marca que le permita a Sorellanza proyectar ante sus clientes, proveedores, competidores y empleados la confiabilidad, calidad y respaldo que es capaz de ofrecer como uno de los grandes jugadores en el mercado de la construcción de pisos industriales.
<b>Procesos Internos</b>	Desarrollar un esquema de costos de obra adaptable al tamaño de los proyectos, fundamentados en la racionalización del uso de los recursos tecnológicos y negociaciones óptimas con proveedores con el fin de garantizar la rentabilidad y la sostenibilidad de la compañía.
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Fortalecer los equipos de labor operativa generando estrategias de RRHH que minimicen la rotación del personal, buscando disminuir las curvas de aprendizaje entre los proyectos para optimizar los tiempos de obra y garantizar la calidad del producto terminado.

