

**PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO EMPRESA ADECUACIONES PARADA
SAS**

MARTHA PAOLA FELIZZOLA CHARRIA

**Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración
con énfasis en Gestión Estratégica**

Director:

GUSTAVO MOLINA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

2014

CONTENIDO

	Pág.
ABSTRACT	6
INTRODUCCION	7
1. ANALISIS EXTERNO.....	8
1.1 SECTOR CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA	8
1.2 SECTOR CONSTRUCCIÓN EN EL VALLE DEL CAUCA	12
1.2.1 Generalidades	12
1.2.2 Impacto plan de desarrollo Valle del Cauca 2012- 2015	14
1.3 ATRACTIVO DEL SECTOR DE ADECUACIONES	17
1.4 COMPETIDORES	21
1.4.1 Excavaciones y Agregados JYJ SAS	21
1.4.2 Amezquita Naranjo Ingeniería & CIA S.C.A	21
1.4.3 Excavaciones y Afirmados del Pacífico	22
2. ANÁLISIS INTERNO	24
2.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	24
2.1.1 Modelo de negocio	24
2.1.2 Cadena de valor	30
2.2 ANÁLISIS FINANCIERO	32

3. DIAGNÓSTICO DOFA	35
4. CONCLUSIONES.....	38
5. RECOMENDACIONES PARA CONSTRUCCION DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	40
REFERENCIAS.....	49

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Distribución Ventas Clientes Adecuaciones Parada 2012-2013.....	27
Tabla 2. Indicadores Financieros Adecuaciones Parada	33
Tabla 3. Análisis Dofa Adecuaciones Parada	35
Tabla 4. Matriz de Correlación Objetivos Estratégicos - Iniciativas	42
Tabla 5. Descripción Iniciativa 1	43
Tabla 6. Descripción Iniciativa 2.....	43
Tabla 7. Descripción Iniciativa 3.....	44
Tabla 8. Descripción Iniciativa 4.....	44
Tabla 9. Descripción Iniciativa 5.....	45
Tabla 10. Descripción Iniciativa 6.....	45

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Aporte de variación total por departamentos (CAMACOL, 2014).....	13
Figura 2. Cinco fuerzas de Porter – Sector Construcción – Subsector adecuaciones	18
Figura 3. Modelo CANVAS de Adecuaciones Parada.....	25
Figura 4. Cadena de valor de Compañía Adecuaciones Parada	30
Figura 5. Aspectos Claves Analizados con el Gerente.....	36
Figura 6. Posibles Escenarios de Desarrollo.....	39
Figura 7. Mapa estratégico Adecuaciones Parada.....	42
Figura 8. Nuevo Modelo CANVAS de Adecuaciones Parada	48

ABSTRACT

Adecuaciones Parada S.A.S is a small company of the construction economy sector in the Valley of Cauca zone of influence. As the market is becoming more competitive, the founder and CEO has decided is time to examine if the organization is ready to face that new business environment and grow as time goes on. Through various tools such as CANVAS, analysis of the value chain and sector analysis, the reality of the company is presented from the perspective of research as consultants and complemented with compiled from interviews with the CEO Adecuaciones Parada S.A.S. The main purpose of the present document is to understand the business model and both internal and external opportunities on which to work in order to propose a Strategic Plan that meets these expectations to properly focus resources and capabilities to implement relevant recommendations for the company.

Keywords: construction sector, strategic proposal, strategic initiatives.

INTRODUCCION

La Gerencia de Adecuaciones Parada SAS tiene el interés y la necesidad de llevar la organización al siguiente nivel de crecimiento, permitiendo su sostenimiento en el tiempo. Este proceso permitirá tener una pausa necesaria para examinar la organización y proyectar el futuro a construir. Sin embargo, para poder proponer un Plan Estratégico que cumpla estas expectativas lo primero es entender el modelo de negocio y las oportunidades tanto internas como externas sobre las cuales trabajar, a través de la matriz de DOFA, así mismo se plasma la cadena de valor actual, obteniendo mayor información sobre los recursos y actividades que llevará más adelante a concentrar adecuadamente los recursos y capacidades para realizar las recomendaciones pertinentes de la operación de la empresa.

A través de varias herramientas como el CANVAS, análisis de la cadena de valor y el análisis del sector, se presenta la realidad de la compañía desde la visión de la investigación como consultores y se complementa con lo recopilado en entrevistas con la Gerencia General de Adecuaciones Parada SAS.

Es importante tener claro que por el modelo de la organización, la disponibilidad de información es muy limitada y centralizada en la figura del Gerente y propietario de la compañía, por lo cual varias de las iniciativas fueron además concertadas con la Gerencia con base en unas entrevistas realizadas sobre el futuro de la organización.

1. ANALISIS EXTERNO

Para el presente análisis del ambiente general se toma como referente el entorno de la construcción correspondiente al período 2013 y primer semestre de 2014, por razones tanto prácticas como de delimitación espacial, habida cuenta que el año en curso no finaliza y en términos estadísticos se cuenta con muchas más información relevante de entidades del sector de la construcción como CAMACOL, respecto a variables y comportamiento de este sector.

1.1 SECTOR CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA

En Colombia el sector construcción está conformado por dos subsectores: edificaciones y obras civiles e infraestructura. CAMACOL informa que para 2013 este sector aportó el 6,7% del PIB nacional, donde edificaciones participa con un 3,2% y obras civiles: 3,5%, que de acuerdo al reporte sectorial (CAMACOL, 2014), es una tendencia que continúa en ascenso para el primer semestre de 2014 pues en términos macro se evidencia crecimiento del producto interno bruto sectorial de 9%; adicional el sector muestra un nivel de empleo de 1'253.000 personas directamente vinculadas con la actividad, con una tasa de crecimiento anual de 3% según la última medición a septiembre de 2014. La economía muestra importantes avances en la producción de vivienda, donde el nivel de iniciaciones en el último año ha llegado a 144.000 unidades, un 30% más frente al volumen registrado un año atrás.

Recientemente CAMACOL, reveló que las ventas de vivienda crecieron a una

tasa del 10,3% anual en el último año a junio de 2014 gracias a los efectos de los programas de vivienda social y subsidio a la tasa de interés - FRECH III - sobre los principales indicadores del sector.

Para finalizar el 2014, el crecimiento proyectado en el escenario base es de 8,4% en el PIB de edificaciones, 7% en las ventas con alta posibilidad de llegar a los dos dígitos. Las cifras del último año a junio de 2014 demuestran un posible equilibrio entre la reposición de la oferta y la demanda, impulsada principalmente por el segmento de vivienda de interés social. El papel que ha venido jugando la política de vivienda en el país a través de programas como el de las 100.000 viviendas gratuitas, cuyo efecto sobre la cadena de valor se evidenció en 2013, y más recientemente el programa para ahorradores - VIPA, impulsó las cifras del primer semestre

De acuerdo a los registros de estados financieros de Supersociedades (2013), el sector de la construcción, particularmente en los subsectores de adecuaciones y obras civiles del Valle del Cauca maneja unos márgenes de utilidad de 7,6% y 5,1% respectivamente.

Se debe tener en cuenta además del comportamiento económico, la normatividad legal en el sector afecta en el frente operativo y en las fuentes de mano obra. Para la primera, la Ley 400 (Congreso de la República, 1997), por la cual se adoptan normas sobre construcciones sismos resistentes, establece los criterios y requisitos mínimos para el diseño, construcción y supervisión técnica de edificaciones y señala los requisitos de idoneidad para el ejercicio de las

profesiones relacionadas. El proveedor de servicios como Adecuaciones Parada deberá garantizar que el servicio se entregue tal cual como fue pactado pues es parte de los cálculos que se presentaron para la acreditación de la licencia de construcción por parte del cliente, cualquier cambio que genere incumplimiento a la ley representará sanciones que pueden ir desde una multa, hasta la demolición de la construcción. El artículo 39 de esta ley crea la Comisión Asesora Permanente para el Régimen de Construcciones Sismo Resistentes del Gobierno Nacional, para la interpretación y aplicación de las normas sobre construcciones sismo resistentes; uno de cuyos integrantes es el Presidente de la Cámara Colombiana de la Construcción, CAMACOL.

Para todos los temas del sector público que tengan que ver con vías, se encuentra la intermediación de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), que con la expedición de la Ley 1508 (Congreso de Colombia, 2012) por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas, le dio viabilidad jurídica a esas Asociaciones Público Privadas, para darle dinamismo a la locomotora de la infraestructura complementando la inversión pública con recursos privados. En este contexto, el nivel de riesgo asociado a los proyectos de infraestructura es significativo, por tal razón el análisis y la correcta asignación de los mismos son factores críticos para el éxito de cualquier proyecto de este tipo. La gestión efectiva del riesgo, que se realiza mediante una evaluación a fondo de mitigación y transferencia, tendrá un efecto positivo en el desarrollo de un proyecto y en la eficiencia operativa final.

La otra rama a considerar es la que comprende lo relacionado con el cumplimiento de la legislación laboral y la resolución 2400 (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1979) por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo, precisa las obligaciones de los empleadores y trabajadores en materia de salud ocupacional y riesgos profesionales, las condiciones de los espacios de trabajo, el funcionamiento de los Comités Paritarios, constituyéndose en el estatuto de seguridad industrial, y demás que condiciona la obligatoriedad y permanencia de los programas de salud ocupacional en todas las actividades laborales, determinando la necesidad de establecer programas de tipo preventivo y para el caso de Resolución 2646 (Ministerio de la Protección Social, 2008) sobre factores de riesgo psicosocial en el trabajo, es necesario entender la problemática de calidad de vida en el trabajo no sólo desde el punto de vista físico sino también como individuo. En realidad como tal no existe una amenaza frente a estas regulaciones, pues es el cumplimiento dentro de la compañía es más una debilidad actualmente ante los diferentes tipos de contratos que se manejan y el cumplimiento del plan de Seguridad y salud ocupacional no sólo se cubre con la entrega de elementos de protección personal sino también con un plan de enfoque preventivo adecuado. Así mismo dado que los empleados no son directos pero si hay cierta solidaridad ante la ley para cualquier evento incapacitante, Adecuaciones Parada debe iniciar el proceso de auditoría a sus proveedores para garantizar que ellos están cumpliendo con lo exigido por la ley. La amenaza más inminente son las visitas del Ministerio de Protección Social y secretarías de salud que pueden poner en suspensión a la compañía de no cumplir con las

reglamentaciones, sin embargo de presentarse algún siniestro las consecuencias podrían ir más allá de sanciones a la compañía haciéndose extensivas a sanciones penales para los representantes legales, en este caso el señor Carlos Parada.

1.2 SECTOR CONSTRUCCIÓN EN EL VALLE DEL CAUCA

Para centrarse en el área de influencia de la organización y sus potenciales clientes se deben revisar las cifras y planes en la región.

1.2.1 Generalidades

Cali logró ubicarse por primera vez en el ranking de las diez capitales con mejor estrategia y futuro inversionista de América Latina en la medición de El diario Financial Times según reporta un artículo del Diario el País (2013), donde valoró la infraestructura de servicios, conectividad vial, cercanía al Puerto de Buenaventura y dos zonas francas próximas que aparecen entre las fortalezas.

En los últimos siete años las administraciones en Cali han cambiado de estrategia, concentrándose en la retoma de las finanzas municipales, y dando un enfoque de mayor desarrollo a través de megaproyectos y obras que están cambiando la dinámica y la cara de la ciudad. Es positivo éste tipo de administraciones pues en el Plan de Desarrollo de Valle del Cauca (Gobernación del Valle del Cauca, 2012) se deja plasmado la necesidad de continuar la gestión a través de cinco ejes estratégicos, donde tres de ellos impactan el avance en el sector de construcción pues buscan mejor calidad de vida y bienestar social,

productividad para el desarrollo económico y competitividad, y la gestión territorial y ambiental con sostenibilidad que deberán continuar los futuros dirigentes (gobernadores y alcaldes), y que empresas como Adecuaciones Parada tienen a favor para seguir invirtiendo en el fortalecimiento de sus estructuras que les permitan ser competitivos en estos nuevos entornos.

A nivel regional en éste último año, CAMACOL sostiene que se destacaron los mercados de Valle, Bogotá, Caribe y Tolima los cuales en conjunto sumaron 76.584 unidades vendidas, aportando 12,7 puntos porcentuales (pp.) al crecimiento anual del 10,3%, los datos se presentan en la figura 1.

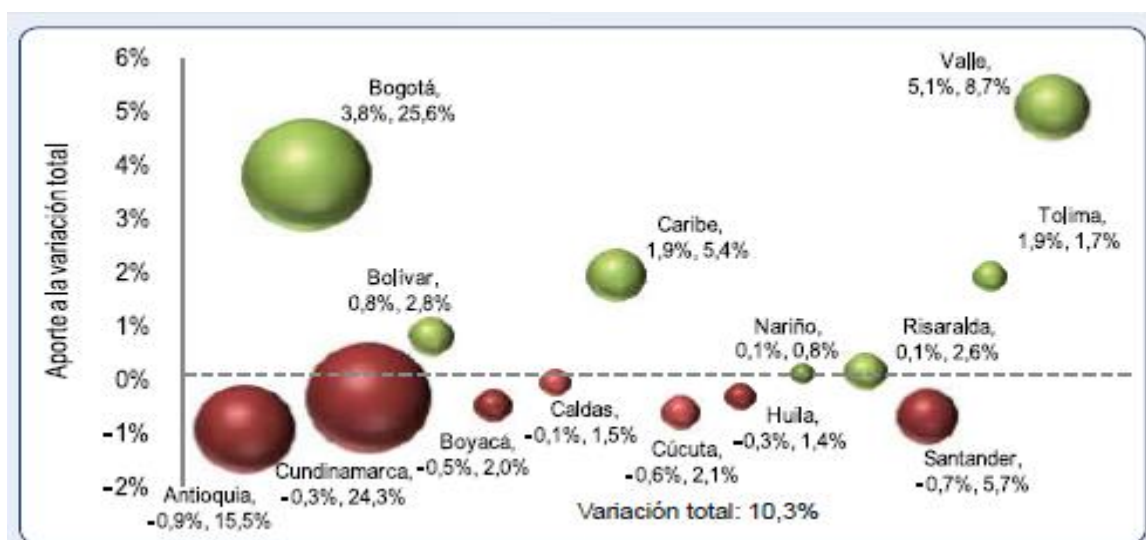


Figura 1. Aporte de variación total por departamentos (CAMACOL, 2014)

También muestra avances el sector de vivienda en el Valle pues el Gobierno apoya en el departamento el programa de Vivienda Prioritaria para Ahorradores, VIPA, donde para 2014 han sido seleccionados 25 proyectos en 12 municipios para construcción 8.583 viviendas Vipa, con una inversión que alcanzará los 135 mil millones de pesos (Ministerio de Vivienda de Colombia, 2014).

1.2.2 Impacto plan de desarrollo Valle del Cauca 2012- 2015

En el capítulo para mejorar calidad de vida del Plan de Desarrollo del Departamento (Gobernación del Valle del Cauca., 2012), se define como problema central del ámbito social, la desigualdad de oportunidades de desarrollo humano para amplios sectores sociales, grupos poblacionales y territoriales pues existe una insuficiente inversión pública en áreas de desarrollo humano por la oportunidad en la gestión de nuevos recursos para cofinanciar y financiar la inversión social. Se evidencia en la población dificultad de accesibilidad a bienes y servicios fundamentales para el desarrollo originado por: la falta de eficiencia y control en el direccionamiento y ejecución de la oferta de los bienes y servicios y la Insuficiente dotación de infraestructura.

Frente a esta situación, los objetivos estratégicos, a largo plazo, que formula el Plan se centran en la gestión para el acceso a vivienda y su entorno con calidad y equidad así como el mejoramiento infraestructura, dotación y equipamiento de ambientes para prestación de servicios sociales de uso colectivo. Así mismo el Plan incluye en un capítulo la importancia de la Implementación del Plan vial del Valle del Cauca Infraestructura integral para la competitividad y el desarrollo (2012-2015), que mejorará las condiciones de la economía y la población, es además una oportunidad capitalizable para la compañía pues el Plan incluye puntos como el mantenimiento periódico y rutinario de vías y puentes, su rehabilitación, mejoramiento y construcción de nuevas vías y puentes, que son obras en las cuales participan los clientes de Adecuaciones Parada. El Plan beneficiará a la compañía en la medida que logre fortalecer la relación con los

clientes de este segmento y cuenta con el capital, los procesos y capacidades clave necesarias para anteponerse a estas futuras necesidades.

Continuando con la revisión del Plan de Desarrollo (Gobernación del Valle del Cauca., 2012) que tiene directo impacto en el sector de la construcción, a nivel tecnológico también se definió un Plan de implementación llamado Plan Estratégico Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación, que contempla trabajar en la aprobación de proyectos para la construcción de museos tipo parques temáticos e impulsar la creación de 150 empresas de base tecnológica durante el cuatrienio, iniciativas productivas basadas en Ciencia, Tecnología e Innovación.

Si bien la tecnología no será el principal factor en la prestación de los servicios, si es de gran importancia los planes existentes en el Departamento del Valle del Cauca pues están enfocados a crecimientos no sólo a través de apoyo a empresas sino de la construcción de infraestructuras que lo fomenten. Dado que la compañía trabaja con importantes licitadores del sector de construcciones de infraestructura pública, lo anterior beneficiará a la compañía si logra crear capacidades para atender ese tipo de construcciones pues aún le falta experiencia.

El departamento en cumplimiento con el Objetivo del Milenio No 7 que consiste en Garantizar la Sostenibilidad del Medio Ambiente incluye en su Plan de Desarrollo un capítulo donde concentra las principales iniciativas para cumplirlo, de las cuales para el negocio de la construcción son relevantes las siguientes:

- Incrementar durante los dos primeros años de gobierno, en 5% la población

del departamento beneficiada con servicios de disposición final de residuos sólidos en rellenos sanitarios regionales

- Incrementar en 1% el porcentaje de población beneficiada con servicios de acueducto y alcantarillado en el Departamento del Valle del Cauca, un impacto sobre 41.200 personas de acuerdo a la población proyectada por el DANE para 2015 del Valle del Cauca (Gobernación Valle del Cauca, 2007), para darle una dimensión de la cobertura es crecer en éste tipo de servicios en la población total del municipio de Jamundí o Yumbo por ejemplo

- Incrementar en 1% la cobertura de acueducto en las áreas urbanas y un 5% en las rurales del Departamento; construcción, rehabilitación u optimización de Infraestructura de agua y saneamiento básico.

- Incrementar la cobertura de alcantarillado urbano del Departamento en 1.5% y rural en 3%. Lo que al igual que las primeras iniciativas constituye una importante oportunidad para las empresas del sector.

Actualmente la Alcaldía de Cali apoya el plan con proyectos como avances en la recuperación y reconstrucción del Jarillón del Río Cauca y la planificación del corredor verde. Adicionalmente se encuentra en estudio de factibilidad el macroproyecto Ecociudad Navarro que contará con la inversión extranjera de países como Korea, y que están orientados no sólo a soluciones de vivienda sino a soluciones ambientales.

La experiencia de la compañía en proyectos de jarillones como el del Río

Meléndez en la ciudad de Cali, le permitirá competir en este tipo de proyectos. Así mismo el cumplimiento de la legislación para la operación de canteras lo ubica en una posición privilegiada frente a sus competidores en el manejo ambiental, pues sólo existe otra compañía con esta ventaja.

Sin embargo la compañía deberá consolidar su propuesta de valor para aprovechar estas oportunidades dado el creciente incremento de proyectos que hacen atractiva la llegada de competidores internacionales especializados en obras.

1.3 ATRACTIVO DEL SECTOR DE ADECUACIONES

Hay muchos factores que influyen en que una empresa o sector tenga más beneficios que otro, es necesario preguntarse por cómo los competidores del sector crean valor para sus clientes, cómo es su relación con los proveedores, y qué inhibe a nuevos concurrentes. La Figura 2 utilizando el modelo de las 5 fuerzas de la competitividad (Porter, 2008) es la herramienta que establece los protagonistas (competidores, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) y los factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas para entender el atractivo del sector.

La amenaza de entrada de nuevos participantes al sub sector es baja principalmente porque las barreras de entrada se encuentran vinculadas a la capacidad financiera de las nuevas empresas, revisando el caso de Adecuaciones Parada puntualmente es necesario al menos 350 millones de pesos para tener en equipos y al menos un músculo financiero de 200 millones para soportar el

negocio mientras se generan los pagos de los clientes.



Figura 2. Cinco fuerzas de Porter – Sector Construcción – Subsector adecuaciones

Por otro lado, existe desventaja en lo referente a los costos en una empresa nueva, debido a la dificultad de aplicar tecnología, contar con personal cualificado y procesos innovadores y de apalancar negocios en ejecución con otros.

Por otro lado, existen informalmente estrategias de colaboración entre empresas para participar del mercado, para el sector público es constante que los licitadores se vayan con los mismos contratistas.

Por las necesidades técnicas en los inicios de las obras la amenaza de aparición de servicios sustitutos es baja o nula, porque directamente no hay otra actividad como sustituto, pues parte del proceso de construcción es la previa adecuación del terreno y adicionalmente por normatividad la remoción de escombros y su disposición deben ser en canteras autorizadas. La amenaza de sustitutos en servicios para sótanos y piscinas es media porque no todas las construcciones lo incluyen en su oferta. El subsector de adecuaciones a hogares, que básicamente son mejoras en la comodidad o servicios no primarios, se puede sustituir por la compra de otro bien inmueble pues puede ser llevada por los mismos dueños o las constructoras y optar por ofrecer solamente la construcción de edificios. El negocio Adecuaciones supone normalmente una alta rentabilidad y una mínima propensión del comprador a sustituir.

Respecto a los compradores el poder de negociación de los compradores en el segmento de constructoras es muy limitado pues es un servicio clave para iniciar las actividades del cliente, si el cliente contrata un servicio de adecuación debe ajustarse a los precios que el proveedor de estos servicios ofrezca, sin embargo estos precios deben corresponder a la realidad del sector de la construcción, y en congruencia a los costos del metro cuadrado (m²) de la ciudad¹. Si bien para el servicio de remoción hay más competencia en el campo de adecuaciones de terreno no existen más de 6 empresas para 90 proyectos nuevos registrados en la ciudad de Cali. El panorama cambia para el segmento de negociaciones con el sector público pues el poder es alto debido a la repercusión en la adjudicación de

¹ Esta es una forma de valorar los proyectos según precio de terreno y especificaciones de la edificación.

futuros proyectos, la existencia de una relación contractual y responsabilidad de la misma que será auditada por entes como la Contraloría, y las diferentes asignaciones de recursos a la ejecución de las obras civiles.

El poder negociador de los proveedores: es bajo, si se trata de las entidades bancarias para la financiación actualmente hay un alta oferta en el mercado. Adicionalmente la disponibilidad de materiales de construcción e insumos en varios proveedores es alta, y existe facilidad para cambiar de proveedor, las mismas ventajas por volumen de consumo las puede dar otro proveedor. Para el caso de las volquetas se tienen dos marcas líderes del mercado y ellas fijan el precio de los equipos, por lo cual el poder de negociación balanceará hacia tener descuentos para la compra de equipos.

Rivalidad entre los competidores: viene a ser el resultado de las cuatro descripciones anteriores, para el sector donde se haya la compañía se infiere que es altamente rentable porque en el interior de la empresa está la mayor parte de la sostenibilidad. Cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable. La situación actual del mercado en el sector refleja competencia entre empresas muy similares con respecto al tamaño y a la estructura de producción, con pocas empresas grandes absorbiendo volumen de negocio y contra las que no se puede competir. La ventaja de tener activos fijos que requieren alta inversión es determinante en el cumplimiento, los plazos de entrega, la calidad del proyecto construido, lo que implica un alto nivel de conocimiento.

Las estrategias de éxito para Adecuaciones Parada se fundamentarán en un entendimiento pleno de este entorno y la priorización en la disminución de contingencias que puedan poner en riesgo la sostenibilidad del negocio.

1.4 COMPETIDORES

Dentro del sector en el cual se desempeña Adecuaciones Parada, podemos encontrar competencia fuerte por parte de las siguientes empresas:

1.4.1 Excavaciones y Agregados JYJ SAS

Empresa del sector que cuenta con el mayor número de maquinaria disponible (volquetas, retroexcavadoras, aplanadoras, etc.), adicionalmente es la única (adicional a Adecuaciones Parada) que cuenta con el servicio de cantera en el Valle autorizada y legal, es una empresa de mucha tradición con más de 20 años de experiencia principalmente en la ciudad de Cali, aunque ha realizado algunas obras en el departamento y es en este momento el principal competidor. Tiene experiencia en comercialización de triturados, mezclas asfálticas, construcción de obras de infraestructura vial y demás obras civiles.

1.4.2 Amezquita Naranjo Ingeniería & CIA S.C.A

Empresa dedicada principalmente a compactaciones y excavaciones, es una empresa reconocida en la ciudad con aproximadamente 25 años de experiencia cuenta con un número importante de maquinaria pero como debilidad no ofrece el servicio de cantera por lo que en algunas ocasiones ha tenido que comprarle el material a Adecuaciones Parada lo cual le da una gran debilidad en precio para

este tipo de obras. Es una empresa que se conoce sólo en la ciudad de Cali.

Los productos que ofrece Amézquita Naranjo son resultado de la trituración de crudo² de los ríos Palo, Pance y Cauca, los cuales presentan una consistencia dura y color azul a gris. Con estos materiales se producen gravas³, arena triturada, sub base granular⁴, base granular⁵ y mezcla asfáltica⁶ densa en caliente.

Amézquita Naranjo ofrece los servicios de suministro y transporte de agregados (grava, base granular, sub base granular) y mezcla asfáltica densa en caliente, así como la instalación de la mezcla asfáltica e imprimación con emulsión asfáltica, empleadas en los pavimentos de vías.

Son una empresa dedicada al diseño y ejecución de dos tipos de obras, proyectos de infraestructura como puentes, diques de contención, redes de acueducto y alcantarillado así como soluciones industriales y ambientales como manejo de materias primas de la industria, construcción y mantenimiento, disposición final de residuos sólidos de la industria papelera.

1.4.3 Excavaciones y Afirmados del Pacífico

Esta es la empresa de mayor trayectoria en Cali y el Valle del Cauca, lo cual les da bastante solidez por su trayectoria, cuentan con maquinaria, pero ésta no ha venido siendo reemplazada por lo que en algunas ocasiones les da inconvenientes

² Trituración de crudo: se refiere a los procesos de molienda de materiales de construcción. Es un proceso utilizado para industria cementera.

³ Grava: material se origina por fragmentación de las distintas rocas de la corteza terrestre, ya sea en forma natural o artificial

⁴ Subbase granular: capa anterior a la base granular en la construcción de vías de pavimento.

⁵ Base granular: capa de material que se sitúa debajo del pavimento, es parte de su estructura. Puede ser de mezcla asfáltica

⁶ Mezcla asfáltica: Combinación de asfalto y agregados minerales para construir firmes

porque la misma les hace tener sobrecostos, por otro lado, antiguamente contaban con el servicio de cantera pero ésta les fue cerrada por no cumplir con los requerimientos ambientales por lo que en este momento le tiene que comprar estos materiales a Adecuaciones Parada Excavaciones y Agregados.

Adecuaciones Parada deberá competir con compañías de mayor tradición en el sector, sin embargo ya muestra una reputación naciente por el cumplimiento de los tiempos y acuerdos de los contratos, sin embargo debe trabajar fuertemente en organizar el negocio, mejorar su oferta de valor para poder competir con estos grandes capitales.

2. ANÁLISIS INTERNO

El capítulo previo exhibe las diferentes oportunidades y amenazas que existen en el entorno. Para tener un diagnóstico más completo y hallar las fortalezas y debilidades se revisan a través de algunas herramientas cómo la compañía tiene su negocio planteado y aprovecha sus capacidades y recursos.

2.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Para un adecuado análisis interno primero se revisa el modelo de negocio que tiene la compañía, cómo está definida su cadena de valor, además de entender el portafolio de productos y estado financiero de la empresa.

2.1.1 Modelo de negocio

Para contextualizarnos revisaremos primero el modelo de negocio actual siendo necesario para entender a todos los actores y componentes a través del modelo CANVAS (Osterwalder, 2004) presentado a continuación.

Adecuaciones Parada SAS es una empresa caleña cuya propuesta de valor de adecuaciones es realizar obras en el sector de la construcción de alta calidad y de manera oportuna cumpliendo con los tiempos comprometidos con los clientes.

 Socios clave <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aseguradoras ▪ Contratistas ▪ Entidades financieras para apalancarse ▪ Compradores 	 Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalización relaciones de la Gerencia con los Clientes ▪ Supervisión de contratos ▪ Ejecución de Obras ▪ Administración de cantera 	 Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalización ▪ Disminución de Cargas administrativas y laborales ▪ Cumplimiento en tiempo y sin mayor costo ▪ Competitividad en calidad y Precio 	 Relación con el cliente <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratos verbales ▪ Relaciones a largo plazo 	 Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Constructoras proyectos de vivienda ▪ Constructoras de malla vial y obras de infraestructura ▪ Otros independientes del sector
 Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coste de licencias de operación y pólizas ▪ Coste personal administrativo e ingenieros ▪ Costo Mano de Obra operativa ▪ Costo de alquiler de maquinarias ▪ Gastos administrativos 		 Flujo de ingresos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución de obras ▪ Servicio de Cantera 		

Figura 3. Modelo CANVAS de Adecuaciones Parada

Los servicios que ofrece dan la ventaja al cliente de hacer outsourcing en actividades que no son de su experiencia y le permite disminuir cargas administrativas, de trabajo en campo y condiciones de vinculación laboral en procesos que no son parte de su negocio central. La oferta es única en el mercado pues el sector se caracteriza porque al adquirir ciertas pólizas el cumplimiento no se constituye en una oferta adicional a la calidad, sin embargo Adecuaciones Parada sostiene su oferta través de las relaciones de confianza que logra generar con todos sus clientes más no porque exista una clara gestión sobre cómo sacar provecho de esta ventaja.

La empresa cuenta con una cantera propia y un sitio de disposición final aprobado por la autoridad competente siendo los únicos en la ciudad de Cali con esta ventaja, por lo cual deberían tener una posición más fuerte en el mercado. Como fuente adicional de ingresos la compañía alquila maquinaria como volquetas y retroexcavadoras para algunas obras de estos clientes, sin embargo no es su negocio clave.

La compañía tiene tres segmentos de mercado; clientes corporativos, personas naturales, y empresas estatales, donde puede desarrollar su negocio, sin embargo hasta el momento no ha establecido cuál de estas le genera mayor rentabilidad y crecimiento, y ha continuado invirtiendo en compra de maquinaria, sin evaluar la necesidad real del negocio. Los clientes principales del segmento corporativo son las constructoras, Bolívar, Colpatria, Calisa constructores e IBICO, donde ofrecen el servicio de movimiento de tierras tales como excavaciones para tanques, piscinas, vías, plataformas, sótanos, así como conformaciones o compactaciones,

rellenos con sílice, tierras arcillosas, roca muerta, agregados, y por último ofrece transportes de tierra y escombros a canteras propias. En los otros dos segmentos las actividades se concentran en suministros de material como roca muerta, grava, sub base tipo INVIAS⁷, base, arenas, entre otros y realizan todo lo relacionado con vías como alcantarillados, sardineles, asfaltos rígidos y flexibles para clientes como la Alcaldía de Cali, Metrocali, Vías de Cali SAS y Los testigos de Jehová. En total la base de clientes combinando los segmentos es de 20, pues actualmente solo desarrolla su actividad en la ciudad de Cali.

Tabla 1. Distribución Ventas Clientes Adecuaciones Parada 2012-2013

(Fuente: Adecuaciones Parada SAS)

Cliente	Total Ingresos (COP)	Porcentaje Total Ingresos (2012)
Construequipos Limitada	\$ 551.037.612	26%
Vías de Cali SAS	\$ 378.838.358	18%
Constructora Bolívar	\$ 275.518.806	13%
Corasa	\$ 206.639.104	10%
Constructora Ruiz Arevalo	\$ 154.979.328	7%
Otras Constructoras	\$ 144.647.373	7%
Testigos de Jehová	\$ 137.759.403	7%
BolMack	\$ 137.759.403	7%
Municipios Valle del Cauca	\$ 86.099.627	4%
Otros	\$ 30.995.866	1%
TOTAL	\$ 2.104.274.879	100%

Las relaciones con los clientes pueden definirse como relaciones de largo plazo ya que son clientes con los que viene trabajando desde sus inicios, con el componente particular de estar basadas en confianza ya al menos el 70% de las

⁷ INVIAS: Consiste en una reglamentación para los materiales que se utilicen como base granular en términos de granulometrías, en la obras que tienen que ver con el sector público.

veces los servicios se ofertan y realizan con contratos verbales. La gestión de todas estas relaciones y las negociaciones se encuentran a cargo del Gerente y dueño de la empresa y él es el único encargado de proporcionar tarifas y descuentos a sus clientes, no existe una gestión comercial detrás de las negociaciones y algunas veces esta debilidad se ha constituido en pérdida para la compañía. La gestión centralizada atrae a sus nuevos clientes a través de referidos principalmente y por medios tradicionales con publicidad de los mismos vehículos (volquetas, retro excavadoras y demás) como también a través de la dotación y accesorios que utilizan todos los conductores y trabajadores de la empresa.

Dentro del modelo de negocio se tiene como socios clave a los proveedores de maquinaria para la adecuación, los proveedores de gasolina que son negociados a mejor precio, las entidades financieras que prestan los recursos financieros necesarios para la compra de maquinaria. Es importante garantizar que la maquinaria sea propia y se encuentre en muy buenas condiciones, de tal forma que permita llevar a cabo eficientemente todas las obras que se realizan, tener el personal idóneo para realizar las labores como son ingenieros, topógrafos, operadores de maquinaria y conductores, y por último pero tal vez lo más importante tener un *good will* en el mercado que te tenga posicionado frente a la competencia. Dado que su nómina base son solamente ocho personas entre el gerente, ingenieros y administrativos, sus socios claves también son los contratistas que participan con él en las ejecuciones de los proyectos, los cuales se convertirán en piezas clave para las definiciones futuras de la empresa en

temas de proyectos y los requisitos que se desprendan de allí hacia estos contratistas.

Una de las principales actividades claves para tener una ventaja competitiva es tener la disponibilidad de maquinaria y poder iniciar obras cuando el cliente lo solicita de manera que es más oportuno en el inicio de obra que sus competidores, los cuales muchas veces solicitan plazos para iniciar los trabajos solicitados. En el tipo de negocio que se encuentra Adecuaciones Parada muchas veces surgen obras que son imprevistos generados por el clima, o por la necesidad imperiosa de sus cliente de iniciar labores inmediatamente, es allí cuando el poder atenderlos de manera inmediata es clave para obtener el contrato y aumentar la participación de mercado.

El flujo de ingresos inicia en algunos casos con la firma de contratos de obra y órdenes de servicio, en los cuales regularmente solicitan un anticipo del 30% para iniciar. Las cotizaciones se elaboran por metro cuadrado (m²), metro lineal (ml) o metro cúbico (m³), dependiendo del ítem o actividad a realizar. Dichos valores se definen por medio de un análisis de precio unitario (APU). Dependiendo del lugar y la actividad a realizar, este precio varía según el metro cúbico/kilometro (distancia que se debe transportar el material en función de la ubicación de la obra). Luego de tener este valor se define un AIU (administración, imprevistos y utilidad) que depende del metro cúbico/kilometro (distancia en la que se realiza la obra) que es un porcentaje adicional a la tarifa inicialmente pactada la cual es la utilidad del negocio.

Sólo conociendo la situación actual y la del entorno, es posible realizar la reestructuración necesaria para transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

2.1.2 Cadena de valor

La cadena de valor actual para el negocio, se ilustra en el cuadro a continuación:



Figura 4. Cadena de valor de Compañía Adecuaciones Parada

Como se aprecia en el concepto de toda cadena de valor (Laudon, 2008), la de

Adecuaciones Parada SAS, plasma los procesos clave con base en su actividad principal, y procesos de apoyo que dan soporte a la ejecución de las primeras. Como actividades primarias se tiene la preventa de los servicios desde donde se desprende el contacto y relación inicial con el cliente, determinando el recurso a utilizar, los acuerdos en alcance, tiempo y dinero, en relación a las especificaciones técnicas definidas con el cliente para su proyecto. Las otras actividades que soportan la naturaleza de la operación de Adecuaciones Parada son la ejecución del servicio y la entrega donde se mide la satisfacción del cliente frente a lo pactado. A pesar de reconocer las actividades claves del negocio, no se evidencia la existencia un sistema de control general ni objetivos formales de ventas

Como actividades soporte está Administración que se encarga del control y la captación de los recursos financieros; y el área de compras trabaja de la mano para establecer las negociaciones adecuadas de los activos a utilizarse en la prestación de servicios; resaltando que de hecho la inversión en maquinaria equipos se ha hecho en la medida del crecimiento de las ventas.

Recursos humanos tiene actividades enfocadas en proporcionar el personal, además garantizar que todo está en regla en cuanto al programa de seguridad y salud en el trabajo de propios como de contratistas pues por la naturaleza de las actividades primarias los riesgos en los empleados a sufrir accidentes laborales son mayores y requieren de un especial foco de atención.

Es importante que la organización incluya dentro de su cadena de valor como actividad primaria la Identificación del mercado para no ser reactiva ante los

diferentes servicios ofrecidos, pues lo usual es que el cliente busque la empresa. Actividades como detección de oportunidades de negocio, análisis de clientes y necesidades de los clientes, permitirían además focalizarse en el tipo de servicios cuyo mercado realmente sea atractivo y podrían desarrollar segmentos que requieren de mayor gestión para funcionar correctamente.

Adicionalmente en la cadena no se evidencia una actividad de mercadeo y ventas que pueda concentrar las actividades que permitirá llegar a los clientes con la oferta diferenciada. En términos generales en éste segmento entre más conozcan la empresa y la oferta de valor, mayor serán los contratos que puedan ganar.

Más adelante se propone la revisión de la cadena de valor para darle mayor precisión y ajuste a lo que debería ser la realidad del negocio

2.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Con la información de estados del año 2014, se realiza un análisis vertical de los estados financieros y se aprecia en el Balance General que los activos corrientes es la cuenta más representativa aportando con las cuentas de propiedad planta y equipo una participación igual o superior al 69% sobre el activo total. Es preocupante que en el flujo de caja, el Efectivo, representa el 0,27% del total de activos, atribuido al hecho que en cuentas por cobrar a clientes se encuentra la tercera parte de los activos totales, evidenciando una pobre gestión de cartera. La gestión de los pasivos es adecuada pues todas sus obligaciones son a corto plazo, disminuyendo intereses, pero dadas las condiciones de pago a

90 días es otro agravante a los problemas de liquidez. Las utilidades del ejercicio representan un 12,56% lo cual es un valor interesante debido al aumento en sus ventas, pero estos podrían ser mejores si pueden realizar un mejor manejo de los costos.

En cuanto al Estado de Resultados, la Utilidad neta, corresponde a un 3% del total de ventas respectivamente lo cual es bajo incluso a pesar de tener altos ingresos. El renglón que más afecta el Estado de Resultados es de los Costos que representan el 55% de las ventas netas, y en segundo lugar Gastos de administración y ventas, con un 38% que se considera alto si se tiene en cuenta que la estructura organizacional es reducida y que no hay inversiones en publicidad o gastos fijos altos. Para diagnosticar realmente la situación revisaremos los principales indicadores financieros de impacto en la organización, discriminados en la tabla 2:

Tabla 2. Indicadores Financieros Adecuaciones Parada

Item	Valor
RENTABILIDAD	
Margen de Utilidad Bruta	45%
Margen de Utilidad sobre las ventas	3,30 %
Rendimiento sobre Activos Totales (ROA)	13%
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	58%
Rentabilidad básica (RRB)	27%
LIQUIDEZ	
Razón Corriente	0,414
Prueba Acida	0,414
Proporción Activo Corriente	0,325
ENDEUDAMIENTO	
Razón de Endeudamiento	0,78
Razón de Utilidades a Intereses	21,81

Item	Valor
ACTIVIDAD	
Rotación de Activo Corriente	11,6
Días Activo Corriente	31,02
Rotación de Activos Totales	3,77
Días Activo Total	95,41
Rotación de Cuentas por Cobrar	11,83

La utilidad se encuentra por debajo de la del sector de la construcción en el subsector de adecuaciones y construcción de obras civiles, que en 2013 era en promedio del 8%, obedeciendo a que aunque las ventas superan el millón de dólares, los costos de ventas y los gastos administrativos son muy altos.

Si bien la razón corriente es positiva está debajo de 1, indicando que tienen \$0,44 de activos corrientes por cada \$1,0 que tienen que pagar en un año, por esto, la opción de adquirir deudas no es la adecuada para la compañía.

Por el resultado de la prueba ácida no se puede decir que la empresa no cuenta con un respaldo suficiente para sus obligaciones de corto plazo pues cuenta con 0,41 por peso adeudado, pero no menos importante es que no se tiene alta liquidez, esto significa que no estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus equipos.

En general la condición financiera de la compañía no es crítica, pero para tener un juicio más contundente sería preciso comparar al menos 3 años hacia atrás para conocer la tendencia de los indicadores, sin embargo no se ha proporcionado por parte de la empresa ésta información, lo que hace que este punto sea considerado como una debilidad.

3. DIAGNÓSTICO DOFA

Como resultado de la evolución de la empresa se han desarrollado una serie de fortalezas que le permitirán su crecimiento y algunas debilidades a nivel de capacidades.

Tabla 3. Análisis DOFA Adecuaciones Parada

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> + Conocimiento del sector tanto de obras de infraestructura como de construcción de viviendas + La empresa posee un clima organizacional bueno que facilita el ambiente laboral. + Conocimiento y cumplimiento de los requerimientos legales y regulatorios de su operación + Reutilización de material de cantera para sus obras, que minimizan costos. + Equipo técnico con experiencia en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> + Definición de la estrategia del negocio. + Consolidación de información para toma de decisiones + Estructura y modelo comercial + Estrategia de la administración del negocio sin prácticas de gestión de proyectos + Procesos informales y no controlados.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> + Uno de las dos empresas habilitadas para brindar servicios de cantera. + Reconocimiento entre sus contratantes + El sector en promedio genera márgenes operativos del 6 puntos por encima de la compañía + Planes regionales de Desarrollo de infraestructura + Estabilidad del sector de la construcción de vivienda 	<ul style="list-style-type: none"> + El bajo comportamiento de la economía + Competidores directos con mayor trayectoria en el sector + Diversificación de negocio de las grandes constructoras en el mercado de las adecuaciones de obras. + Dependencia de terceros para el cumplimiento de contratos + Tarifas competitivas del mercado

De la anterior matriz se sugiere primero organizar internamente la compañía para más adelante poder capitalizar las oportunidades y prepararse para las amenazas. Razón por la cual se tomarán los cinco puntos de las debilidades en el desarrollo de las recomendaciones del Plan.

Entrevistas sostenidas con el Gerente y dueño de la empresa permitieron conocer las apreciaciones individuales frente al futuro y evolución de Adecuaciones Parada SAS y sus expectativas de desarrollo, las cuales también concuerdan con el DOFA anterior y serán descritas a continuación:

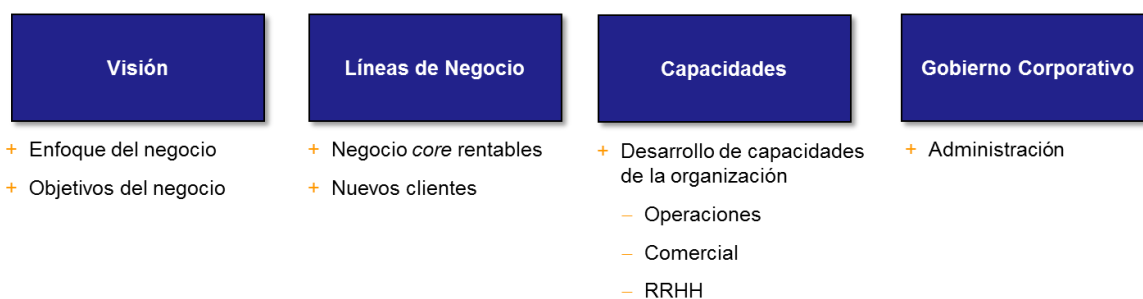


Figura 5. Aspectos Claves Analizados con el Gerente

Existen aspectos claves que deben ser definidos inicialmente para considerar la alineación de la visión del negocio por parte de la Gerencia General de Adecuaciones Parada debe ser consistente para el desarrollo del negocio para que éste no se convierta en el expendio de dinero de bolsillo del propietario sino en un negocio independiente con metas de crecimiento y rentabilidad.

En la entrevista también manifestó que desde 2011 a la fecha percibe un crecimiento sostenido de los ingresos, pero que los márgenes de utilidad no son del promedio del sector de la construcción, por lo cual debe enfocarse en la

estructuración adecuada de sus proyectos antes de generar nuevos negocios, que también permitirá tener mejores tarifas para atraer nuevos clientes.

Se muestra preocupado además por ser proactivos en la gestión comercial con los clientes. El Gerente identifica sobrecostos por las limitadas capacidades para planear y controlar los proyectos, así como la ausencia de un modelo estándar para cobrar los servicios que considere además de los costos y gastos, el riesgo y los imprevistos

Adecuaciones Parada SAS debe tener mayor visión de negocios por segmento, conociendo el análisis financiero por proyectos y no administrar la compañía como meras ejecuciones de obra.

4. CONCLUSIONES

El Direccionamiento Estratégico en términos generales no está bien establecido en la actual administración de Adecuaciones Parada SAS, requiere de precisiones en el despliegue de las iniciativas para el desarrollo de las capacidades organizacionales.

Si bien el sector está lleno de buenas proyecciones de crecimiento y oportunidades a capitalizar, es necesario organizar primero la compañía para que esté fortalecida y pueda enfrentar los retos que trae el comportamiento del sector, por lo cual todos los esfuerzos deben ser dirigidos a construir el mejor modelo de negocio desde la gobernabilidad hasta la forma de operar en campo.

Dado que en general los indicadores financieros son positivos, se recomienda trabajar con metas inherentes al sector, como el caso del EBITDA que se encuentra en promedios del 8%, planteando subir puntos porcentuales optimizando los costos de venta por cada proyecto.

Con base en los objetivos estratégicos planteados, es importante dimensionar los posibles escenarios de crecimiento y su impacto financiero que para el caso se visualiza de la siguiente forma:

Escenarios de Desarrollo

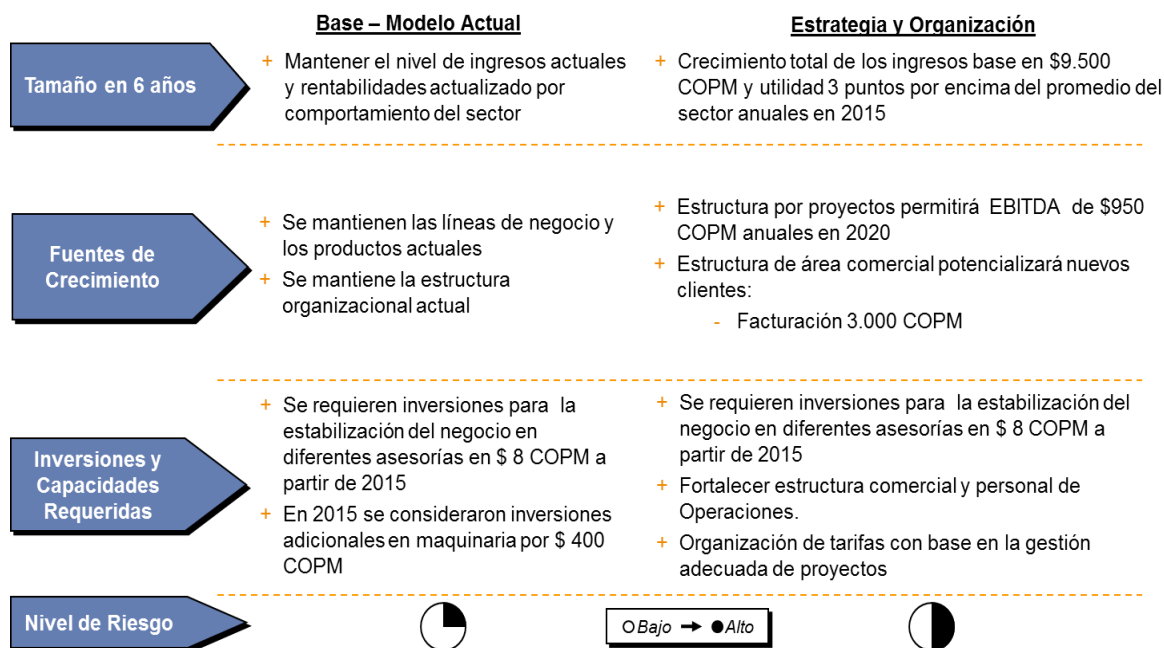


Figura 6. Posibles Escenarios de Desarrollo

Se recomienda desplegar las 6 iniciativas propuestas en las recomendaciones que han sido analizadas y diseñadas para soportar el logro de los objetivos financieros del negocio.

5. RECOMENDACIONES PARA CONSTRUCCION DEL PLAN ESTRATÉGICO

El análisis de los asuntos críticos identificados lleva a la propuesta de construcción y definición de la Misión, Visión y los objetivos estratégicos, que sustentados con la información recolectada de entrevistas y material interno, logren ser el vehículo para capitalizar las oportunidades detectadas en el mercado.

Misión

Ser motor en el cumplimiento de los Planes de Desarrollo de la Región a partir de la ejecución de obras de infraestructura de calidad, cumplimiento y compromiso a través del suministro de soluciones integrales en servicios de adecuación, transporte, remoción de tierras y cantera para el sector de la construcción público y privado.

Visión

En el año 2020 ofreceremos nuestros servicios a lo largo del suroccidente colombiano, con una estructura fortalecida y excelente servicio, cumpliendo los requerimientos de nuestros clientes de manera rentable, convirtiéndonos en la primera opción como socio estratégico para la ejecución de obras del sector de la construcción.

Objetivos estratégicos

1. Desarrollar nuestros servicios de una manera rentable, que permita

maximizar el valor para el cliente y atraer inversionistas.

2. Fortalecer las capacidades necesarias para aprovechar las oportunidades de mercado, crear nuevas oportunidades, así como estimular y satisfacer la demanda de la región incrementando el prestigio de la compañía en el sector,

3. Formalizar su red de aliados en pro de la eficiencia operativa

De esta forma, el nuevo esquema de negocios buscará brindar un mejor servicio a los clientes, generar valor para futuros accionistas y contribuir al desarrollo de la comunidad. Debemos entender cómo los resultados financieros se consiguen a través de acciones que conlleven a clientes satisfechos, es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente. La propuesta de valor para el cliente a su vez se encuentra ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos pues constituirán el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor. Para completar el análisis si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas que información y qué entorno se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no será posible y por lo tanto tampoco se cumplirán los objetivos financieros. Con base en lo anterior, para alcanzar los objetivos propuestos se identificaron iniciativas estratégicas de la figura siguiente, construido a partir de la metodología de mapa estratégico y en aproximación a la teoría del Balance Scorecard de Kaplan y Norton (Kaplan, 1996).

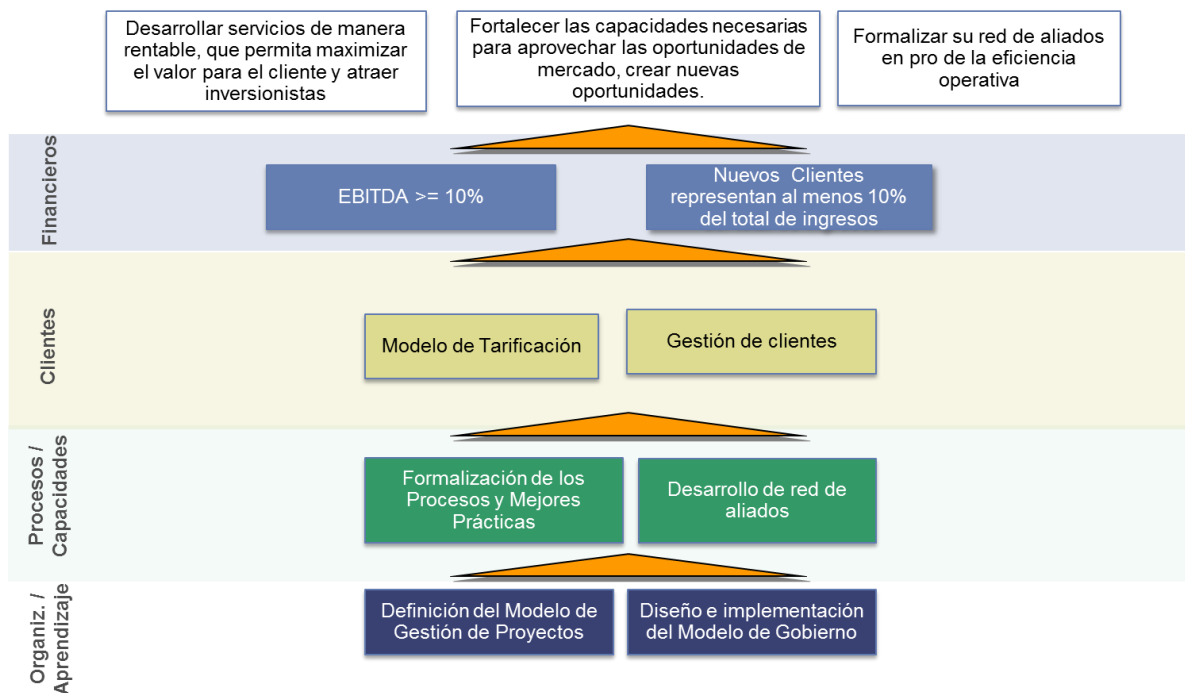


Figura 7. Mapa estratégico Adecuaciones Parada

La siguiente tabla muestra como cruza cada una de las 6 iniciativas con los tres objetivos estratégicos.

Tabla 4. Matriz de Correlación Objetivos Estratégicos - Iniciativas

Iniciativa/Objetivo	Desarrollar servicios de manera rentable, que permita maximizar el valor para el cliente y atraer inversionistas	Fortalecer las capacidades necesarias para aprovechar las oportunidades de mercado, crear nuevas oportunidades	Formalizar su red de aliados en pro de la eficiencia operativa
Modelo de Tarificación	X		
Gestión de clientes		X	
Formalización de los Procesos y Mejores Prácticas	X	X	X
Desarrollo de red de aliados	X	X	X
Definición del Modelo de Gestión de Proyectos		X	X
Diseño e implementación del Modelo de Gobierno		X	

Para cada iniciativa será necesario conocer no sólo el objetivo sino también los recursos a destinar, las formas de medición y sobretodo sobre quienes recaerá la responsabilidad de la implementación de la iniciativa.

Tabla 5. Descripción Iniciativa 1: Modelo de Tarificación

Objetivo	Establecer un modelo base para la tarificación de los servicios prestados.	
Motivación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> + Formalización de la estructura de costos de la organización para su adecuada gestión. + Agilidad comercial. + Asegurar tarifas que cubran costos, gastos, riesgos y utilidades esperadas por la organización para mejorar su EBITDA. 	Principales Actividades <ul style="list-style-type: none"> + Selección de asesor externo para definición del modelo. + Identificación y caracterización de variables. + Cuantificación y simulación. + Definición del modelo adecuado para Adecuaciones Parada S.A.S. + Despliegue, comunicación y entrenamiento. + Ajuste y mejoramiento continuo.
Inversiones Previstas	<ul style="list-style-type: none"> + Asesoría externa para definir el modelo. + Plan de entrenamiento. 	
Indicador Clave	<ul style="list-style-type: none"> + Costos. + EBITDA. + Gastos. 	Duración
		<ul style="list-style-type: none"> + Tres meses de asesoría. + Ejecución: Permanente, revisión periódica
		Responsables
		<ul style="list-style-type: none"> + Gerencia General + Ingenieros a cargo de proyectos + Fuerza comercial

Tabla 6. Descripción Iniciativa 2: Gestión de clientes

Objetivo	Definir y ejecutar la estrategia de gestión de clientes, estableciendo las estructuras y procesos requeridos para el cumplimiento de los objetivos comerciales y de clientes.	
Motivación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> + Crecimiento de los ingresos en clientes actuales. + Crecimiento en el portafolio de clientes, generando ingresos adicionales. + Posicionamiento en la región como líder en el sector. 	Principales Actividades <ul style="list-style-type: none"> + Selección de asesor externo para definición de la estrategia, plan de clientes y planes subsidiarios. + Definición lineamientos de marca y cliente. + Establecimiento de metas comerciales. + Definición de requerimientos para ejecución. + Gestión de recursos para ejecución. + Implementación, seguimiento y control.
Inversiones Previstas	<ul style="list-style-type: none"> + Asesoría externa para definir la estrategia, plan de clientes y planes subsidiarios. + Contratación de personal comercial. 	
Indicador Clave	<ul style="list-style-type: none"> + Ingreso por cliente + Ingreso nuevos clientes + Cantidad nuevos clientes + Clientes referidos + Clientes recurrentes 	Duración
		<ul style="list-style-type: none"> + Tres meses de asesoría. + Ejecución: Permanente, revisión periódica
		Responsables
		<ul style="list-style-type: none"> + Gerencia General

Tabla 7. Descripción Iniciativa 3: Formalización de los procesos y mejores prácticas

Objetivo	Hacer repetibles y controlables los procesos de Adecuaciones Parada S.A.S incluyendo mejores prácticas en su definición y evolución.		
Motivación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> + Controlar los procesos de la organización en términos de calidad y costo. + Alcanzar la eficiencia operativa requerida para la dinámica del negocio. + Alinearse con mejores prácticas como primeros pasos al posicionamiento como líder técnico en el sector en la región. 	Principales Actividades <ul style="list-style-type: none"> + Selección de asesor externo para definición del modelo. + Selección y ajuste modelo de referencia de procesos en niveles 1, 2 y 3. + Definición de procesos, controles e indicadores clave. + Plan de implementación + Despliegue, comunicación y entrenamiento. 	
Inversiones Previstas	<ul style="list-style-type: none"> + Asesoría externa para definir el gobierno. + Tiempo de recurso interno. + Plan de divulgación y entrenamiento. 		
Indicador Clave	<ul style="list-style-type: none"> + Costo de proceso. + Eficiencia. + Seguimiento a controles de procesos. 		
		Duración	<ul style="list-style-type: none"> + Tres meses de asesoría. + Ejecución: Permanente, revisión periódica
		Responsables	<ul style="list-style-type: none"> + Gerencia General

Tabla 8. Descripción Iniciativa 4: desarrollo de red de aliados

Objetivo	Establecer una red de aliados estratégicos que soporten la operación de Adecuaciones Parada S.A.S permitiendo obtener mejores márgenes y posicionarse como líder en el mercado, estableciendo relaciones gana-gana con sus socios de negocio.		
Motivación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> + Posicionamiento en el mercado como líder. + Negociación equitativa y conveniente para subcontratación. 	Principales Actividades <ul style="list-style-type: none"> + Definición del modelo de trabajo de red de aliados. + Socialización y acuerdos red de aliados. + Definición de procesos de monitoreo de prácticas y transferencia de conocimiento. + Definición del gobierno y acuerdos de niveles de servicio con aliados. + Gestión legal de la red de aliados. + Plan de implementación. + Piloto y ajustes. + Implementación, seguimiento y control. 	
Inversiones Previstas	<ul style="list-style-type: none"> + Tiempo de recurso interno. + Sesiones de trabajo y negociación con aliados. + Plan de divulgación y entrenamiento. 		
Indicador Clave	<ul style="list-style-type: none"> + Cumplimiento de acuerdos de niveles de servicio. + Rotación de contratos. + Evaluación de desempeño aliado. 		
		Duración	<ul style="list-style-type: none"> + Tres meses definición del modelo de trabajo. + Cuatro meses piloto y ajustes. + Seguimiento y operación del modelo de forma permanente.
		Responsables	<ul style="list-style-type: none"> + Gerencia General

Tabla 9. Descripción Iniciativa 5: Definición del Modelo de Gestión de proyectos

Objetivo	Asegurar la adecuada gestión de los proyectos de Adecuaciones Parada S.A.S durante todo su ciclo de vida	
Motivación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> + Una gestión proyectos eficiente mejora la competitividad y eficiencia de la compañía + Disminución de los costos de venta para llevar el EBITDA al nivel propuesto estratégicamente. + Posicionamiento como líder en prácticas de proyectos de adecuación 	Principales Actividades <ul style="list-style-type: none"> + Selección de asesor externo para definición del modelo + Definición de metodología + Piloto + Plan de implementación + Despliegue, comunicación y entrenamiento
Inversiones Previstas	<ul style="list-style-type: none"> + Asesoría externa para definir el gobierno + Tiempo de recurso interno + Plan de entrenamiento 	
Indicador Clave	<ul style="list-style-type: none"> + Disminución en brecha cumplimiento presupuesto de proyectos + Disminución en costo de venta 	
	Duración	<ul style="list-style-type: none"> + Seis meses en asesoría + Ejecución: Permanente (revisión y ajustes periódicos)
	Responsables	<ul style="list-style-type: none"> + Gerencia General + Ingenieros a cargo de los proyectos

Tabla 10. Descripción Iniciativa 6: Diseño e implementación del modelo de gobierno

Objetivo	Establecer la estructura de gobierno y toma de decisiones de Adecuaciones Parada SAS para apalancar la estrategia del negocio	
Motivación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> + La robusta toma de decisiones dentro de la organización cataliza el cumplimiento de los objetivos estratégicos + Hacer disponible la información requerida por la Gerencia General a través de diferentes estructuras de gobierno 	Principales Actividades <ul style="list-style-type: none"> + Selección de asesor externo para definición de gobierno + Definición de decisiones clave del negocio + Definición y confirmación de estructuras de gobierno + Definición y ajustes de estructuras organizacionales + Despliegue y comunicación + Definición del esquema de seguimiento y control a la ejecución de la iniciativa, y post implementación
Inversiones Previstas	<ul style="list-style-type: none"> + Asesoría externa para definir el gobierno + Tiempo de recurso interno + Plan de divulgación de la estrategia hacia la organización 	
Indicador Clave	<ul style="list-style-type: none"> + Cumplimiento del cronograma establecido para la iniciativa + Cumplimiento plan de reuniones de las estructuras definidas 	
	Duración	<ul style="list-style-type: none"> + Dos meses en asesoría + Permanente ejecución de Gobierno
	Responsables	<ul style="list-style-type: none"> + Gerencia General

Si bien las recomendaciones implican la asesoría externa de algunos expertos

en temas, no se deben dejar de lado algunos puntos de preparación interna antes de iniciar los planes tácticos de las iniciativas.

Reactividad al cambio del personal actual: Las revisiones de procesos y planteamiento de cambios en la forma de operar generan incertidumbre en los colaboradores al sentir sus posiciones en peligro o pensar que se les incrementará la carga laboral. Paralelo al proceso es importante garantizar una previa comunicación a los colaboradores sobre las iniciativas estratégicas y motivar la participación en ellas para la sostenibilidad del negocio.

Previo a ciertas implementaciones debe también tenerse un mapa de talento humano para revisar los gaps entre las habilidades y capacidades que requerirán las nuevas formas de operar el negocio. Así mismo se recomienda monitorear el desempeño del personal bajo estas nuevas condiciones.

El trabajo con la red de aliados supone también un reto en comunicación pues requerirá cambiar las condiciones de contratación para los principales proveedores. Se debe entender como un proceso y no forzarlo a que sea algo inmediato.

Algunas medidas que signifiquen cambios para los clientes podrían generar también cambio en la relaciones con ellos, por lo cual dada la actual relación de confianza es importante también comunicar a ellos los beneficios para el servicio de los nuevos modelos antes de implantarlos.

De acuerdo al análisis realizado en este trabajo, la compañía Adecuaciones

Parada SAS tiene grandes retos que afrontar y oportunidades para poder consolidar su negocio de forma más rentable y convertirse en un gran competidor del sector de la construcción de la región. Una vez se apliquen las iniciativas presentadas el modelo de negocio actual cambiará sustancialmente para Adecuaciones Parada como lo muestra el Canvas a continuación.

Business Model Canvas

 Socios clave <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aseguradoras ▪ Contratistas certificados en cumplimientos legales ▪ Entidades financieras para apalancarse ▪ Compradores ▪ ARL 	 Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión comercial de relación con el cliente ▪ Supervisión de contratos ▪ Programa de Salud y Seguridad en el trabajo ▪ Ejecución de Obras ▪ Administración de cantera  Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantera ▪ Maquinaria especializada ▪ Ingenieros y operarios experimentados ▪ Flujo de caja 	 Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión integral de Proyectos ▪ Cumplimiento en tiempo y sin mayor costo ▪ Relación calidad y Precio 	 Relación con el cliente <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratos de servicio como soporte del negocio ▪ Gestión de relaciones a largo plazo  Canales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Boca a Boca ▪ Participación en eventos del sector ▪ Publicidad en activos de la compañía 	 Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Constructoras proyectos de vivienda ▪ Constructoras de malla vial y obras de infraestructura ▪ Otros independientes del sector
 Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coste de licencias de operación y pólizas ▪ Coste personal administrativo e ingenieros ▪ Costo Mano de Obra operativa ▪ Costo de alquiler de maquinarias ▪ Gastos administrativos 		 Flujo de ingresos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución de obras ▪ Servicio de Cantera 		

Figura 8. Nuevo Modelo CANVAS de Adecuaciones Parada

REFERENCIAS

CAMACOL. (Septiembre de 2014). *¿Qué nos indican las brechas del mercado edificador para el 2014? Cierre 2013 y perspectivas 2014*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%203%B3mico%20Marzo%202014%20-%20No%20%2056.pdf

Congreso de Colombia. (10 de enero de 2012). Ley 1508 de 2012 . Bogotá, Colombia.

Congreso de la República. (19 de agosto de 1997). Ley 400 de 1997. Bogotá, Colombia.

Diario El País. (10 de Abril de 2013). *Cali, ranqueada entre las diez ciudades con mejor futuro inversionista de América*. Recuperado el 10 de Agosto de 2014, de <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-ranqueada-entre-diez-ciudades-con-mejor-futuro-inversionista-ame>

Gobernación del Valle del Cauca. (2012). *Plan de Desarrollo del Valle del Cauca 2012-2015 “Vallecaucanos, Hagámoslo bien”* . Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de <http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/publicaciones.php?id=22282>

Gobernación Valle del Cauca. (25 de Mayo de 2007). Recuperado el 2014, de <http://www.valledelcauca.gov.co/salud/publicaciones.php?id=2517>

Kaplan, R. y. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, July – August 2007.

Laudon, K. C. (2008). *Sistemas de información gerencial. Administración de empresa digital*. . México: Pearson Educación.

Ministerio de la Protección Social. (17 de julio de 2008). Resolución 2646 de 2008 . Bogotá, Colombia.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (Marzo de 1979). *Resolución 2400*.
Obtenido de <http://arlsura.com/index.php/resoluciones/500-resolucion-2400-de-1979-estatuto-de-seguridad-industrial>

Ministerio de vivienda de Colombia. (12 de Agosto de 2014). Recuperado el Octubre de 2014, de <http://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/noticias/2014/agosto/3-476-viviendas-vipa-ya-iniciaron-construccion-en-el-valle-del-cauca>

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. *PhD thesis*. University of Lausanne.

Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review.

Supersociedades. (31 de Diciembre de 2013). *Servicios información financiera. Estado de Resultados 31 12 2013 y Balance General 31 12 2013. Empresas sector Construcción Valle*. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de <http://www.supersociedades.gov.co>