

DIAGNÓSTICO Y DISEÑO ESTRATÉGICO APLICADO A LA COMPAÑÍA NV
INGENIERÍA LTDA.

CONSUELO CASTRO PRIETO.
WINNIS ELENA MEZA CADENA.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD FISICO.MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2.012

DIAGNÓSTICO Y DISEÑO ESTRATÉGICO APLICADO A LA COMPAÑÍA NV
INGENIERÍA LTDA.

CONSUELO CASTRO PRIETO.
WINNIS ELENA MEZA CADENA.

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR
EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA.

DIRECTOR
GIOVANNI MONTOYA ALDAWE.
ECONOMISTA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD FISICO.MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA

2.012

DEDICATORIA

Primero a DIOS por darnos los conocimientos necesarios para plasmar en este trabajo los conceptos básicos que hicieron posible presentar un proyecto viable para su desarrollo.

A nuestros padres, porque creyeron en nosotras y nos sacaron adelante, dándonos ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy pudimos ver alcanzada nuestra meta, ya que siempre estuvieron ahí impulsándonos en los momentos más difíciles de nuestra carrera.

A la empresa NV INGENIERÍA por medio de algunos de sus empleados, nos brindaron las herramientas e información necesarias para el desarrollo de este proyecto.

A nuestros familiares y amigos. Gracias por haber fomentado en nosotras el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

AGRADECIMIENTOS

Nuestros agradecimientos primero A DIOS por darnos la sabiduría necesaria para plasmar en este trabajo los conceptos básicos que hicieron posible presentar un proyecto viable para su desarrollo.

A la empresa NV INGENIERÍA por medio de algunos de sus empleados, al proporcionarnos toda la información requerida.

A NUESTROS PADRES, quienes no ahorraron esfuerzos para apoyarnos en todas las gestiones que debimos realizar.

Al Economista Giovanni Montoya, Tutor de la monografía, quien estuvo dispuesto en todo momento a aclarar las dudas que se nos presentaron en todo el proceso y nos impartió sus conocimientos, experiencias y su amistad.

A NUESTRAS FAMILIAS, COMPAÑEROS Y AMIGOS que de una u otra forma colaboraron y contribuyeron para hacer posible la terminación de esta meta.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2 ANTECEDENTES	19
2. OBJETIVOS	21
2.1 OBJETIVO GENERAL:	21
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:	21
3. MARCO TEORICO	22
3.1.1 ANSSOF (1965):	22
3.1.2 PETER DRUCKER:	23
3.1.3 MICHAEL PORTER:	25
3.1.3.1 PLANEACIÓN OPERATIVA	26
3.1.3.2 PLANEACIÓN NORMATIVA:	26
3.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGIA EN LA GERENCIA.	26
3.2.1 COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:	27
3.2.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	27
3.2.1.2 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS:	28
3.2.1.3 MISIÓN	29
3.2.1.4 VISIÓN	29
3.2.1.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS:	30
4. MARCO CONCEPTUAL.	31
5. ANALISIS DEL ENTORNO	37
5.1 ANALISIS EXTERNO	37
5.1.1 <i>ENTORNO ECONÓMICO</i>	37
5.1.2 <i>ENTORNO TECNOLÓGICO</i>	39
5.1.3 ENTORNO SOCIAL	40
5.2 COMPETENCIA Y ASPECTOS ECONÓMICOS:	41
5.3 INDICADORES FINANCIEROS DE LOS SECTORES ECONÓMICOS	48

5.4 ASPECTOS AMBIENTALES	52
5.5 IMPACTOS TÍPICOS CAUSADOS POR LA EJECUCIÓN DE UNA OBRA CIVIL.	55
6.1 MODELO CANVAS	58
7. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	64
7.1 REDISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	71
8. PROPUESTA DE MERCADEO	94
8.1 ESTRATEGIA DE MERCADEO	94
9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	105
9.1 PLANES DE ACCIÓN	105
9.2 SEGUIMIENTO Y CONTROL	108
9.3 INSTRUCTIVO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	109
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS	120

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Entorno Económico.....	39
Tabla 2. Entorno tecnológico	40
Tabla3. Empresas Vigentes en Barrancabermeja.....	47
Tabla 4. Modelo Canvas NV ingeniería Ltda.	58
Tabla 5. Análisis de recursos y capacidades de la empresa	64
Tabla 6. Diagnostico Interno 1	65
Tabla 7. Diagnostico Externo 1	66
Tabla 8. Matriz POAM 1.....	67
Tabla 9 Estrategias	70
Tabla 10. Objetivos	72
Tabla 11. Competitividad: factores claves del éxito	73
Tabla 12. Cadena de valor procesos misionales y procesos de apoyo	75
Tabla 13. Perfiles laborales de NV ingeniería Ltda.	77
Tabla 14. Seguimiento y Control.....	111
Tabla 15. Definición de porcentajes.....	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. PIB por grandes ramas.....	38
Figura .2. Total de inversiones.....	46
Figura 3. Mapa de Procesos.....	74
Figura 4. Estructura Organizacional.....	76
Figura 5. Manual de procedimientos de mercadeo.....	94
Figura 6. Planes de Acción.....	105
Figura 7. Instructivo planes de acción.....	108

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1 comportamiento de las empresas constituidas.....	42
Grafica 2. Empresas constituidas en Barrancabermeja por sector económico	43
Grafica 3. Comportamiento de las empresas liquidadas.....	44
Grafica 4. Empresas liquidadas por sector económico	45
Grafico 5. Comportamiento de la inversión	46
Grafica 6. Total de empresas por tamaño.....	48
Grafica 7. Distribución de las ventas sectores año 2010	49
Grafica 8. Variación de las ventas por sectores 2009- 2010.....	50
Grafico 9. Rentabilidad año 2010.....	51

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A FORMATO MM-F-01(01) OPORTUNIDADES DE MEJORA	121
ANEXO B FORMATO ME-F-01 (01) CONTROL DE LICITACIONES.....	123
ANEXO C PLAN DE MANEJO AMBIENTAL DE NV INGENIERIA LTDA.....	124
ANEXO D. ESTADOS FINANCIEROS DE NV INGENIERIA 2010- 2011.....	136
ANEXO E.MODELO DE MERCADEO ESTRATÉGICO	140

RESUMEN

TITULO

DIAGNÓSTICO Y DISEÑO ESTRATÉGICO APLICADO A LA COMPAÑÍA NV INGENIERÍA LTDA.¹

AUTOR(ES):

CONSUELO CASTRO PRIETO – Administradora en Comercio Internacional.²

WINNIS ELENA MEZA CADENA – Administradora de Empresas.²

PALABRAS CLAVES

DISEÑO, ESTRATEGIA; PLANEACION ESTRATEGICA; METAS.

DESCRIPCION:

La Planificación "es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas"³. Éste es uno de los principios y esencia para desarrollar la monografía y poder solidificar las bases administrativas de la organización NV Ingeniería Ltda.

La planificación y el diseño estratégico es el primer paso para asegurar una gestión económica eficiente en la organización, el cual ayuda a racionalizar los recursos y estados financieros lineados con los objetivos y directrices propuestos, además de las metas establecidas por medio de indicadores de gestión. Estos planes deben ser transmitidos hacia toda la empresa, el cual generaría sinergias en todo el personal contribuyendo así obtención de sus objetivos. Otra ventaja es que ayuda a enfilar el norte de la organización, que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

En base a estas teorías y ventajas del diseño estratégico, esta monografía se orienta a la aplicabilidad en la empresa NV Ingeniería, donde se definen unos objetivos claros, medibles y coherentes con sus directrices y políticas, para luego definir actividades que conduzcan al cumplimiento de metas. Un aspecto fundamental para aplicar cualquier estrategia ó metodología es que debe haber una buena comunicación y una activa participación de los trabajadores, ya que son los principales actores y por medio de sus intervenciones se pueden llegar a detectar hallazgos ó acciones preventivas, correctivas o de mejora para los diseños estratégicos implementados y poder llegar así al mejoramiento continuo de la empresa.

¹ Monografía

² Facultad de Ingeniería Industrial.- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales- Especialización en Alta Gerencia- Director: Giovanni Montoya Aldawe- Economista.

³ James A. F. Freeman Stoner ADMINISTRACION

ABSTRACT

TITLE

STRATEGIC DESIGN AND DIAGNOSIS APPLIED TO NV INGENIERIA LTDA. COMPANY⁴

AUTHORS

CONSUELO CASTRO PRIETO – . International Trade Administrator⁵
WINNIS ELENA MEZA CADENA – Business Administrator.²

KEYS WORD

DESIGN, STRATEGY, STRATEGIC PLANNING, GOALS

DESCRIPTION:

Planning, is “the process which establish goals and select the way to reach those goals”⁶. This process is one of the values and essence to do the assignment in order to build the administration base of the NV Ingeniería Ltda. company.

The strategic design and planning is the first step that ensure an efficient economic work in the company which try to maximize the resources according to the targets and guidelines proposed by the company and also the goals established through the performance indicators. The business plan must be transmitted to the whole company. It will generate a synergy within the employees contributing to reach the company goals. Another advantage is that it can help the company to find the north and make that each worker knows the business target and compromise himself to reach it.

This document takes as a case the NV Ingeniería company to apply the theories and advantages of strategic design which define clear, measurable and consistent policies and guidelines that can help to reach the achievement goals. One important aspect to apply any strategy or methodology is to find a good communication an active participation of the employees because they are the most relevant actors that can detect the findings and prevent correct or improve the actions of the strategic designs which are implemented in the company in order to get the continues improvement of the company.

⁴ Monograph

⁵ Faculty of Engineerings Physical Mechanical.- School of Industrial and Managerial Studies- Specialization in Senior Management- Director: Giovanni Montoya Aldawe- Economist.

⁶ James A. F. Freeman Stoner ADMINISTRATION

INTRODUCCIÓN

Las empresas colombianas se han desarrollado en medio de ambientes cambiantes de competitividad, sostenibilidad y diferenciación lo que las ha obligado a estar revisando su gestión para adaptarse fácilmente al mercado y garantizar su permanencia con resultados sostenibles; Por lo anterior las empresas deben apostarle a la adopción de una filosofía empresarial explícita para poder lograr compromiso y participación por parte del cliente interno y externo de la compañía; permitiéndole obtener ventajas en el entorno.

En aras de alcanzar esos objetivos se hace necesario elaborar un diagnóstico que permita crear estrategias eficientes que irán encaminadas hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa; Esta dinámica requiere además de la acertada formulación de una estrategia, de la unificación de todas las aéreas de la compañía que enlazadas y convenientemente direccionadas, logren alinear la estrategia con la ejecución operativa, generando una continua evaluación y retroalimentación, que le permite tener una ventaja competitiva sostenible, que se traduce en el crecimiento y fortalecimiento organizacional.

Lo anterior hace necesaria la recopilación de información por áreas funcionales que permita el conocimiento de NV Ingeniería Ltda., la elaboración de las matrices básicas, conduciéndonos a la construcción de un diagnóstico que oriente a la elaboración de planes de mejoramiento, seguimiento, control y evolución que nos conduzca de manera asertiva al desarrollo del plan estratégico; generando un compromiso y empoderamiento de las actividades desarrolladas haciendo de este proyecto una meta común organizacional.

Además se realiza una caracterización teórica y práctica de la organización en lo referido a la tecnología, maquinaria, cultura, direccionamiento estratégico,

recursos humanos, información, proceso de delegación de autoridad, situación económica financiera y cumplimiento de los objetivos de trabajo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo dar respuesta al cambio y las necesidades organizacionales? surge la idea de Diseñar, promover, implementar e integrar estrategias y operaciones que promuevan la consecución de las respuestas deseadas en el mercado meta y poder influir en los resultados alcanzando ventajas competitivas.

1.1 JUSTIFICACIÓN

NV Ingeniería Ltda. es una empresa santandereana, conformada por Ingenieros Civiles, con el apoyo de Arquitectos y Administradores de Empresas. Sus socios son profesionales integrales con estudios en Especialización en Vías, Alta Gerencia y Evaluación de Riesgos; el cual permite adecuarse a cualquier tipo de obra, ya sea pequeña, o la construcción completa de edificios, bodegas o complejo industrial. Por ser una compañía de carácter familiar, carece de una planeación estratégica que permita identificar las falencias en el direccionamiento, ejecución de las obras y la caracterización de los errores Gerenciales que pueden llevar a la desaparición de la compañía. Por esta razón, este trabajo de monografía, diagnostica el direccionamiento de la empresa y busca la creación de estrategias que conlleven a generación de proyectos innovadores, eficaces, eficientes y rentables, bajo formulación de planes de acción y seguimiento y control indispensables para el crecimiento de la compañía.

La presente monografía busca aplicar los conocimientos adquiridos durante la especialización en alta gerencia, efectuando un diseño de planeación estratégica a la compañía NV Ingeniería Ltda., partiendo de un diagnóstico situacional y buscando las estrategias competitivas que le permitan el posicionamiento en el mercado.

1.2 ANTECEDENTES

En el año 2003 se creó New Visión Ltda., una empresa familiar dedicada a programas de intercambio para jóvenes que querían estudiar lenguas en el exterior. Esta actividad no fue muy rentable, razón por la que desistieron de dichos programas.

A mediados del 2005 New Visión Ltda. vuelve a cobrar vida, viendo la necesidad de crear empresa y generar empleo, los socios proponen que New Visión Ltda., debe cambiar su actividad económica teniendo en cuenta que los integrantes de dicha sociedad son ingenieros civiles especialistas en vías y evaluación de riesgos. Es así como New Vision Ltda., cambia su razón social por el de NV ingeniería Ltda., con el eslogan “la nueva visión de la Ingeniería. Teniendo como actividad económica los siguientes servicios:

- **PROYECTOS DE OBRA CIVIL:** Obras de acueducto, alcantarillado, movimiento de tierra, diseño y construcción en planta de tratamiento.
- **PROYECTOS ARQUITECTONICOS Y CONSTRUCCIONES:** Diseños estructurales, edificaciones, remodelaciones, planeación y desarrollo de proyectos de vivienda, carpintería metálica y en madera, mampostería, impermeabilización, pintura, acometida eléctrica, cielorraso, drywall y acabados.
- **OBRAS VIALES:** Proyectos de pavimentación, reparcho, puentes, pontones, demarcaciones, auscultaciones viales y plan de manejo de tráfico.
- **INTERVENTORIA, CONSULTORIA Y DISEÑO:** Estudio y diseño de obra civil, Interventoría y consultoría de obra.
- **PROYECTOS DE GEOTECNIA, AMBIENTALES Y FORESTALES:** Estabilización de taludes, empradización, estudio de suelos, tala de árboles, pilotaje, sistema de irrigación y drenaje, aguas subterráneas y conducción de agua.

En el año 2010, NV ingeniería Ltda., se certifica en las normas NTC-ISO 9001:2008, NTC-OHSAS 18001:2007, NTC ISO 14001:2004, cumpliendo uno de sus objetivos planeados y permitiendo ser una empresa competitiva en el sector. Sin embargo, a pesar del cumplimiento de sus metas y su estructura organizacional, la empresa NV Ingeniería carece de políticas de direccionamiento que conlleven a una mejor administración de recursos, liderazgo gerencial y la implementación de estrategias que ayuden a la permanencia de la empresa en el mercado.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL:

Efectuar el diseño del modelo de planeación estratégica de NV Ingeniería Ltda. Partiendo del diagnóstico situacional, como plataforma competitiva permitiéndole para su posicionamiento en el sector de la construcción e hidrocarburos.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✓ Investigar los conceptos y modelos fundamentales para el desarrollo del plan estratégico.

- ✓ Elaborar el modelo de negocio utilizando la metodología Canvas
- ✓ Estructurar el diagnóstico mediante la utilización del análisis DOFA
- ✓ Diseñar el plan estratégico para NV ingeniería Ltda.
- ✓ Diseñar una herramienta de seguimiento y control que permita evaluar todos los niveles de la organización.

3. MARCO TEORICO

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica se puede definir como un proceso mediante el cual se miden situaciones presentes de la empresa, su nivel de competitividad y direccionamiento donde se formulan e implementan estrategias para avanzar hacia el logro de la misión y las metas estratégicas de la organización.

Algunas empresas entienden planeación estratégica como una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutarse alguna actividad. Hoy se comprende mas como un proceso permanente que busca adelantarse a los acontecimientos para poder tomar decisiones oportunas y acertadas. Es también una actitud de mantenerse permanente alerta y enterado del curso de la organización, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos desvíen a la organización de la búsqueda de sus objetivos y estar aprovechando lo que es favorable para evitar cualquier desequilibrio organizacional por medio de planes de mejoramiento oportunos.

3.1.1 Ansoff(1965):

Analiza la conformación de un plan estratégico que incluye el planteamiento y la confrontación de los objetivos de la empresa, así como la evaluación externa e interna de sus potenciales respecto al medio ambiente. La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad

con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la situación a futuro⁷.

3.1.2 Peter Drucker:

Considerado el padre de la teoría de la gestión corporativa moderna, define el planteamiento estratégico como un proceso continuo que consiste en adoptar sistemáticamente decisiones con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro, en organizar también los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones y en medir resultados comparándolos con las expectativas.

El planeamiento estratégico es un proceso en la medida que reúne una serie de actividades cuyo fin es la generación de estrategias, alternativas hacia el logro de la visión².

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente a la pregunta "¿Qué hacer?". Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son²:

- Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.

⁷Humberto Serna Gómez Educación Secundaria Planeación estratégica Índices de Gestión (1996 1998) Teoría y metodología Santa fe de Bogotá 3R editores 1997.

- Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo.
- Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo. La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes²:

- Qué se quiere lograr.
- En qué situación se está.

- Qué se puede hacer.
- Qué se va a hacer.

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

El modelo estratégico insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

La planeación no es una actividad corriente en nuestro medio y por tanto simultáneamente con el aprendizaje de modelos de planeación, es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación².

Es un proceso que incluye sí una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario⁸.

3.1.3 Michael Porter:

Ve a la estrategia como la forma en que una empresa realiza sus peculiares actividades y organiza toda su cadena de valor para alcanzar una buena ventaja competitiva y un posicionamiento de la empresa en la industria, alcanzando el liderazgo y permaneciendo allí. Por lo tanto una buena estrategia tiene que ver con la evolución estructural de la industria al igual que con la posición exclusiva de la empresa en la industria.

⁸Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales, Universidad Nacional de Colombia

3.1.3.1 Planeación Operativa

Se da en los empleados en el nivel más bajo de la organización. Realiza una micro planeación de carácter inmediato que detalla acerca de la forma en que las metas tendrán que ser alcanzadas, realmente quien realiza todos los puntos de la base de la planeación se dan en el nivel más bajo que es el operacional, en gran forma e influye y determina en conjunto con la planeación táctica.⁹

3.1.3.2 Planeación Normativa: Se aplica en áreas muy específicas, que generalmente son las que vigilan y definen aspectos que en otros niveles no son posibles delimitar y resolver.³

3.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGIA EN LA GERENCIA.

La gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas grandes, El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.¹⁰

Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?.

⁹Fred R. Davis, Conceptos de administración estratégica. Ed Prentice hall hispanoamericana S.A., México 1997

¹⁰ Humberto Serna Gómez, Gerencia estratégica: planeación y Gestión teoría y metodología Santafé de Bogotá, 3R Editores, 1997, p21.

Es importante que las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios. Para toda empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias ya que éstas al estar claras les permite⁴:

- proporcionar una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en una dirección adecuada.
- le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino.
- refuerza la misión y la visión.
- lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa.
- ahorra tiempo y esfuerzo.
- incrementa el ingreso sobre la inversión.
- aumenta el interés por parte de los depositarios.
- proporciona un sentido claro de la dirección a todos los accionistas importantes.

La planeación estratégica va más allá, pues inicia con los establecimientos de metas organizacionales, define estrategias políticas y consiste en⁴:

1. Definir el negocio y establecer una misión estratégica
2. Establecer los objetivos y metas de desempeño.
3. Preparar y ejecutar el plan estratégico
4. Evaluar resultados

3.2.1 Componentes de la planeación estratégica.

3.2.1.1 Direccionamiento Estratégico: Es el conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro, a través del direccionamiento que da foco a los

esfuerzos y logra la solidaridad de todas las personas hacia propósitos comunes de satisfacción de las necesidades sociales.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios y valores corporativos, la visión, la misión y los objetivos organizacionales.⁴

3.2.1.2 Principios y valores corporativos: Es el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. No hacen parte de la misión y visión pero si son el soporte de ellas.⁴

Los valores representan la base de la evolución que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetivos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como los conceptos básicos de una organización y como tales forman la medula espinal de una organización⁴. (Denison, 1991)

Los valores inspiran la razón de ser de cada institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa. (Robinson 1991) Los valores en una empresa permiten⁴:

- ✓ Posicionar una cultura empresarial.
- ✓ Marcar patrones para la toma de decisiones.
- ✓ Promover un cambio de pensamiento.
- ✓ Ejecutar estrategias con base en los valores.
- ✓ Enseñar el significado del compromiso con el trabajo.

3.2.1.3 Misión. Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos

La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con la misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe incluir comportamientos, crear compromisos. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida de la empresa.¹¹

Simon Andrade: Define el termino de misión como la finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en que actúa y que realmente o pretendidamente supone su razón de ser.

3.2.1.4 Visión. Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en un futuro. Visión no se expresa en términos numéricos, la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo en general a su alrededor. Requiere líderes para su definición y su cabal realización.

La visión señala el rumbo da dirección, es la escala o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. Sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización.⁵

¹¹SERNA G., Humberto, Gerencia estratégica, 5ta Edición, Editorial: 3 Editores, Santa fe de Bogotá.

Como se elabora la Visión:

- ✓ Debe tener claramente definido un horizonte de tiempo.
- ✓ Debe expresar los logros que quiere alcanzar.
- ✓ Debe ser alcanzable, teniendo en cuenta el entorno que la rodea como tecnología y recursos.

KackFlekman: La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

3.2.1.5 Objetivos Corporativos: Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la empresa pretende proyectar a futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca para ser alcanzado.⁶

4. MARCO CONCEPTUAL.

ESTRATEGAS:

Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, etc.

Debido a que los estrategas son seres humanos ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.¹²

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN:

Es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.⁶

FORTALEZAS INTERNAS:

Son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas en especial importancia.⁶

DEBILIDADES INTERNAS:

Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.⁶

¹²Gerencia Estratégica. Material elaborado por el Lic. Hender Labrador S. con fines académicos, 2005.

OPORTUNIDADES EXTERNAS:

Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. La resolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, cambios valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes.⁶

ACTIVIDADES DE APOYO:

Tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de fabricación y marketing.

AMENAZAS EXTERNAS:

Ellas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.⁶

OBJETIVOS:

Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.⁶

CADENA DE VALOR:

Metodología que sirve para examinar las actividades que realiza la empresa y su manera de interactuar, permite dividir las actividades estratégicas para entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación. Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente, cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio.

Actividades primarias que tienen relación directa con la creación física del producto, su marketing y distribución a los compradores junto con su apoyo y servicio posventa.⁶

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Puede ser definida como las distintas maneras en que pudo ser dividido el trabajo dentro de la organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Su objetivo final es establecer un sistema de autoridad formal y construir la jerarquía organizacional, se utiliza para facilitar la gestión interna de la organización que se realiza por funciones o procesos de trabajo y por conocimientos o destrezas.⁶

ENTORNO COMPETITIVO:

Incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo, empresa y mercado son conceptos que van íntimamente relacionados conocer las estructuras competitivas del mercado es necesario para comprender la actuación de la competencia, sus estrategias, como sus factores productivos contratados como sus productos y servicios ofertados y vendidos.⁶

ESTRATEGIAS:

Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.⁶

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS:

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas,

oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administralas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc.

El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc.

En la toma de decisiones es la formulación de estrategias, realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.⁶

EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS:

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.⁶

METAS:

Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización. Deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.⁶

POLÍTICAS:

Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.⁶

MANUAL DE FUNCIONES:

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad de la empresa, debe incluir los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación en los diferentes procesos.⁶

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO:

Es un mecanismo más rápido para realizar una auditoría interna el cual resume y evalúa la fortaleza y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Debe incluir entre diez y veinte factores claves.⁶

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO:

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, política, tecnológica y competitiva.⁶

MATRIZ FODA:

Es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y de oportunidades en el medio (POAM) y de análisis de competitividad (Perfil competitivo PC), ayuda a determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio.⁶

Consta de ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas claves de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas claves de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas claves de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas claves de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

5. ANALISIS DEL ENTORNO

5.1 ANALISIS EXTERNO

5.1.1 *Entorno Económico*

Sector construcción: Esta variable la consideramos positiva porque dentro de las políticas de gobierno se está reactivando la economía a través del incentivo a la construcción. Se crea el Programa de Infraestructura Vial para el Desarrollo Regional, Plan 2500, tiene como objeto la pavimentación, reconstrucción y/o repavimentación de 3,160 Km. de carreteras del orden primario, secundario y terciario, distribuidas en 31 departamentos del territorio nacional, incluido el Archipiélago de San Andrés y Providencia, cuya finalidad principal es la de propender por la accesibilidad y conectividad de algunas de las regiones más apartadas del país. Esta representa una gran oportunidad para las empresas del sector de la construcción, pues afecta positivamente el incremento de oportunidades de negocio.

Según el siguiente gráfico, se puede ver que los diferentes sectores de la económica en Colombia tuvieron un crecimiento positivo, comenzando con "Servicios Sociales, Comunales y Personales" con un 1.97% y el de "Construcción" con un 12.14%, esto debido a las nuevas edificaciones que hubo, los nuevos incentivos para vivienda y el desarrollo locativo de la nación; otro que tuvo un buen comportamiento fue el sector financiero, pues este tuvo un 7.48% gracias a los servicios de intermediación financiera.

Figura 1. PIB por grandes ramas



Tratado del Libre Comercio: Un TLC es un acuerdo mediante el cual dos o más países reglamentan de manera comprehensiva sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social. Los acuerdos de libre comercio le pueden representar a Colombia múltiples beneficios, que tienen que ver no solamente con aspectos de tipo comercial, sino con implicaciones positivas para la economía en su conjunto. Entre esos beneficios potenciales cabe mencionar: Un aumento en la tasa de crecimiento económico y, por tanto, en el nivel de ingreso per cápita, así como en el nivel de bienestar de la población. Una expansión significativa de las exportaciones, en particular de las no tradicionales. Un aumento de la competitividad de nuestras empresas, gracias a que es posible disponer de materias primas y bienes de capital (maquinaria) a menores costos. La creación de empleos derivados de una mayor actividad exportadora y del incremento de la competitividad. Una mayor diversificación en la composición sectorial del comercio exterior colombiano. Un flujo significativo de nueva inversión extranjera, con repercusiones favorables en el volumen de exportaciones, la generación de empleo y la transferencia de tecnología. Aumentos en la productividad gracias a la liberalización del comercio de servicios.

De acuerdo a lo anterior puedo calificar esta variable como neutra, pues, es importante recordar que los TLCs no generan cambios por sí mismos. Simplemente abren oportunidades que los países pueden o no aprovechar. Es necesario acompañar los acuerdos con políticas internas de desarrollo y adecuación logística y normativa que permitan “sacarle jugo” a los tratados.

Para la empresa representa una variable positiva en la medida que se puedan aprovechar precios en compra de maquinaria, tecnología y exportación de servicios de ingeniería civil.

Tabla 1. Entorno Económico

ENTORNO ECONOMICO					
VARIABLE	++	+	0	-	--
Sector Inmobiliario y Construcción		X			
Tratado del Libre Comercio		X			

5.1.2 Entorno Tecnológico

Tecnología Dura: La integran todos los equipos, construcciones, procesos y materiales. Es una variable positiva, ya que el proceso constructivo y el knowhow de la empresa se fortalece a través de prestar un servicio con maquinaria y tecnología de punta, equipos de alta precisión (estaciones totales, GPS, teodolitos, tránsito, etc.), computadores, etc. Y además el hecho de tener disponibilidad de equipos y maquinaria de alta tecnología favorece la capacidad de contratación que tiene la empresa, lo cual aumenta sus oportunidades en los procesos licitatorios. El presidente de la empresa, tiene como política, viajar dos veces al año a países desarrollados con el fin de hacer vigilancia tecnológica y adquirir nuevos equipos que permitan aumentar la capacidad técnica de la organización.

Tecnología Blanda: La tecnología blanda tiene relación con el conocimiento, talento y aprendizaje aplicado en el proceso de obtener la modificación al medio, ya sea obteniendo un producto o servicio como resultado. Resulta una variable que influye directamente en las oportunidades de contratación que pueda tener la empresa, esto porque a mayor conocimiento tenga la planta de personal de NV INGENIERIA LTDA., mayor es la capacidad técnica de la organización, lo que incrementa su capacidad de contratación. Por ello la empresa tiene la política de desarrollo organizacional en la cual, envía a su personal clave a tomar cursos de capacitación, extensión y especialización, a fin de fortalecer el recurso humano y así tener mayores oportunidades de contratación.

Tabla 2. Entorno tecnológico

ENTORNO TECNOLÓGICO					
VARIABLE	++	+	0	-	--
Tecnología Blanda		X			
Tecnología Dura		X			

5.1.3 Entorno Social

Nivel de Violencia: Esta variable nos afecta negativamente, pues muchas de las regiones en las cuales se desarrollan las obras son zonas declaradas rojas o con movimientos de insurgencia, este hecho refleja una amenaza para la empresa, pues encarece los costos del proyecto, dado que la mano de obra que se busca para ir a la región debe contar con seguro de vida, y se pagan más altos los sueldos y jornales que en otras regiones por el riesgo al que se ven expuestos.

Bajo nivel intelectual de las poblaciones: Este hecho suele resultar negativo, pues cuando se presentan proyectos en municipios y poblaciones rurales en donde los niveles de escolaridad son bajas, estos habitantes representan demoras

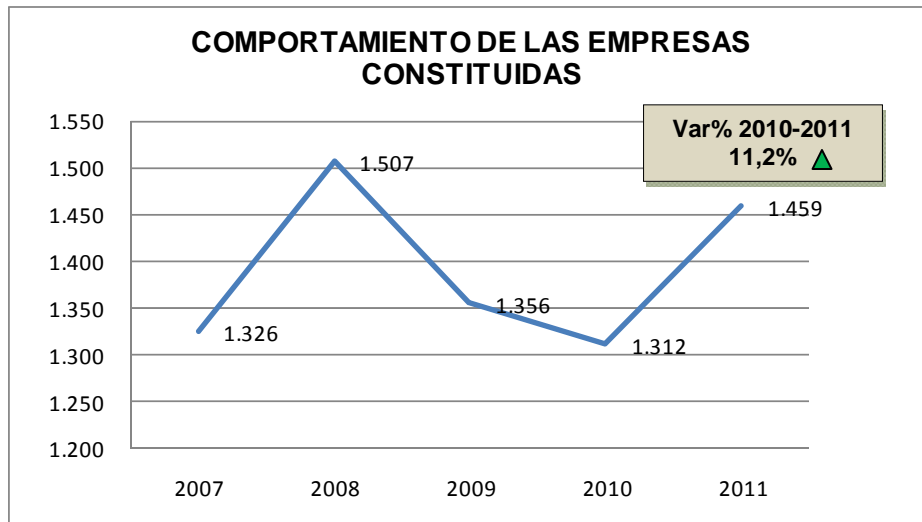
y dificultades en el sitio de la obra, al impedir la entrada del personal, presentar quejas imponiendo el interés particular sobre el interés común.

5.2 COMPETENCIA Y ASPECTOS ECONÓMICOS.

La cámara de comercio de Barrancabermeja en aras de orientar al empresario en la toma de decisiones, inversiones y estructura empresarial publica los resultados que se mencionan a continuación sobre la dinámica empresarial de la región en el 2011 y años anteriores.

Uno de los factores fundamentales del crecimiento de las empresas de un país, región o ciudad es el emprendimiento, el cual en un escenario favorable incentiva la inversión y genera actividades productivas; sin embargo, es de resaltar que en Barrancabermeja dicho tema aún mantiene un bajo impacto, debido a que las empresas que se constituyen no tienen la suficiente fuerza para desarrollar sectores anclas, que permitan dinamizar la economía local y regional.

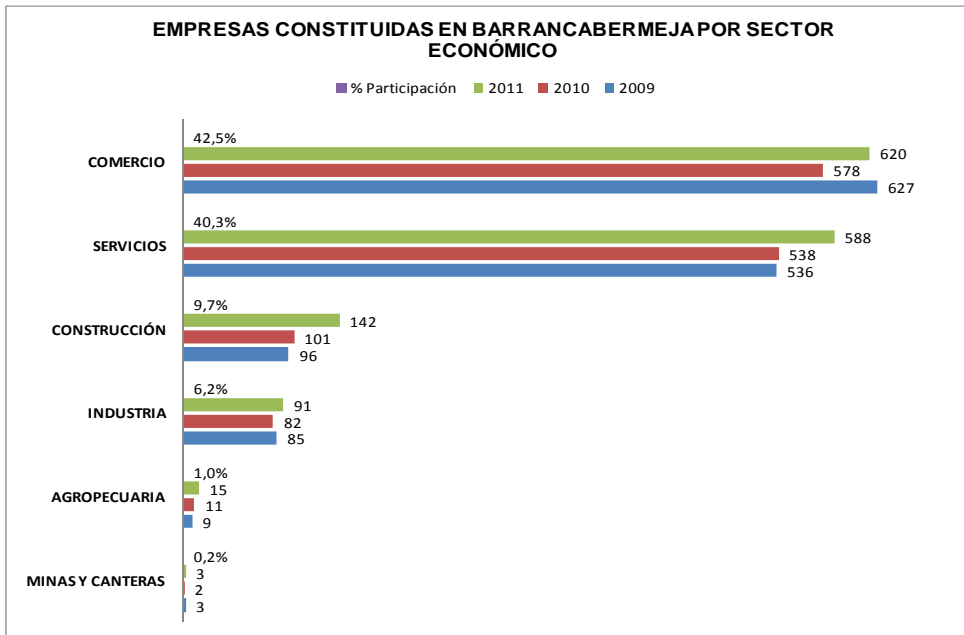
Grafica 1. Comportamiento de las empresas constituidas.



Fuente: Documento Dinámica empresarial Barrancabermeja año 2011.

Partiendo de lo anterior, en el año 2011 el número de empresas creadas ascendió en 11,2% respecto al año anterior (gráfica 1), de las cuales el 82,5% pertenecen a personas naturales, lo que quiere decir que dichas empresas demandan poco capital y, por ende, no desarrollan un proceso de crecimiento integral. Las empresas con posibilidades de maximizar su valor a mediano plazo, representan el 17,2% del total de empresas constituidas.

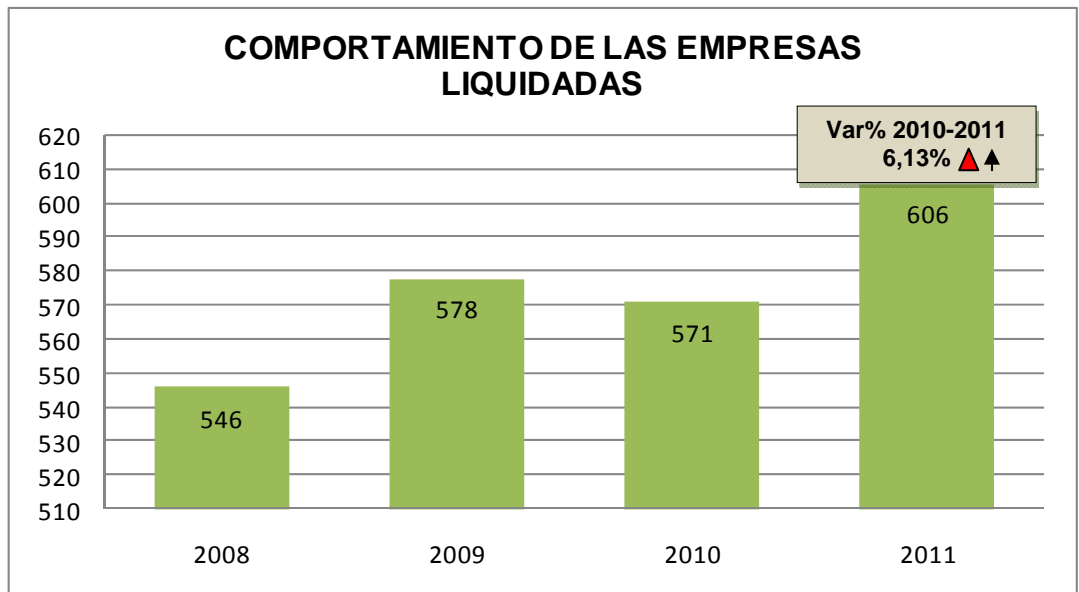
Grafica 2. Empresas constituidas en Barrancabermeja por sector económico



Fuente: Documento Dinámica empresarial Barrancabermeja año 2011.

Por sector económico, se observó que el 42,5% se ubican en el comercio y el 40,3% prestan servicios. La industria tuvo una participación del 6,2% y se encuentra en el cuarto lugar, después del sector de la construcción (Grafica 2).

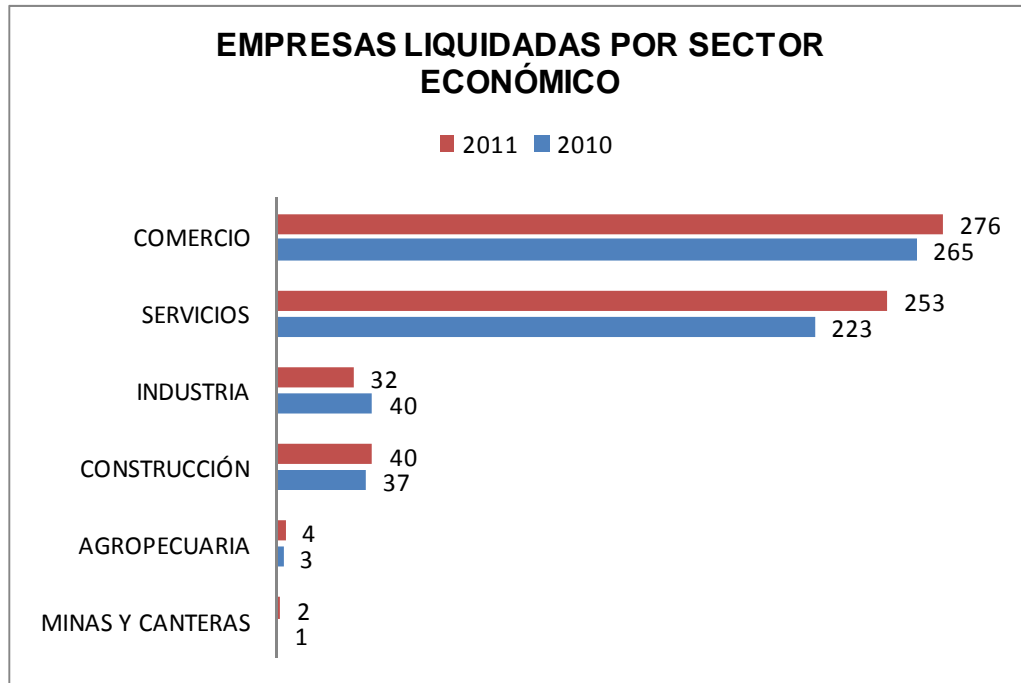
Grafica 3. Comportamiento de las empresas liquidadas



Fuente: Documento Dinámica empresarial Barrancabermeja año 2011.

El comportamiento de la liquidación o cierre de empresas durante el 2011 registró un crecimiento del 6,13%, respecto a lo evidenciado en el 2010 (gráfica 3).

Grafica 4. Empresas liquidadas por sector económico



Fuente: Documento Dinámica empresarial Barrancabermeja año 2011.

Los sectores económicos que aportaron mayor número de empresas liquidadas fueron el comercio y servicios, con el 45,5% y 41,7%, respectivamente, mientras el sector Agropecuario tuvo el mayor incremento (33,3%) en el número de empresas liquidadas (gráfica 4)

Grafico 5. Comportamiento de la inversión

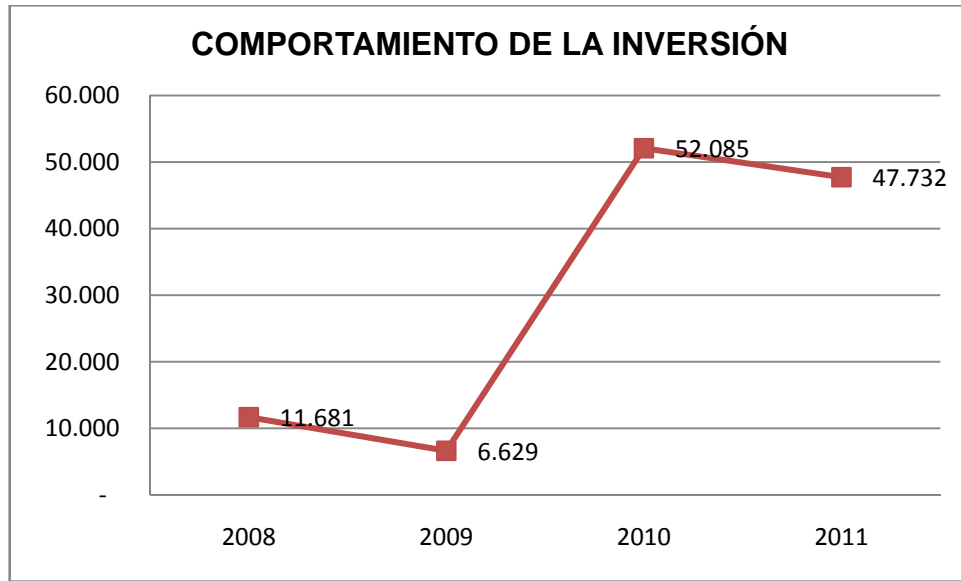
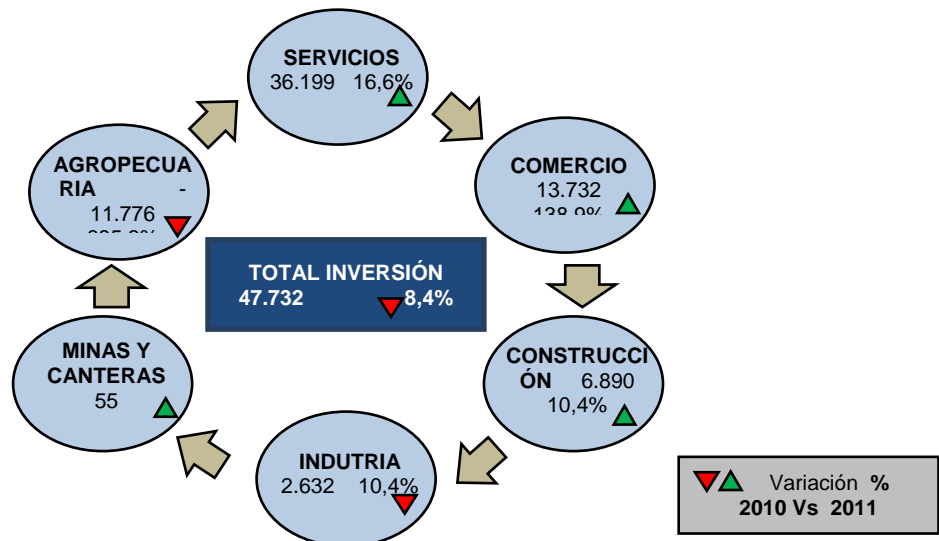


Figura .2. Total de inversiones



Fuente: Documento Dinámica empresarial Barrancabermeja año 2011.

Al cierre del 2011, la dinámica de la inversión en Barrancabermeja no fue muy alentadora, a pesar que durante dicho año el país atravesó por un ambiente de

confianza ante los inversionistas, a tal punto que en el tercer trimestre del año la economía colombiana creció en 7,7% con relación al mismo trimestre de 2010.

Para el caso local, la inversión disminuyó en un 8,4% (Grafica 5). Este hecho fue propiciado principalmente por el sector agropecuario, el cual presentó dificultades en sus operaciones, debido a las oleadas climáticas y a los inconvenientes laborales por parte del subsector palmero que tuvo pérdidas superiores a los \$1.000 millones de pesos (figura 2). Con la misma tendencia cerró la industria, la cual redujo el capital invertido en un 10,4%, alcanzando un valor de \$2.632 millones. Contrario a lo anterior las mayores concentraciones de inversión se dieron en los sectores de servicios, con el 76%, y comercio, con el 29%.

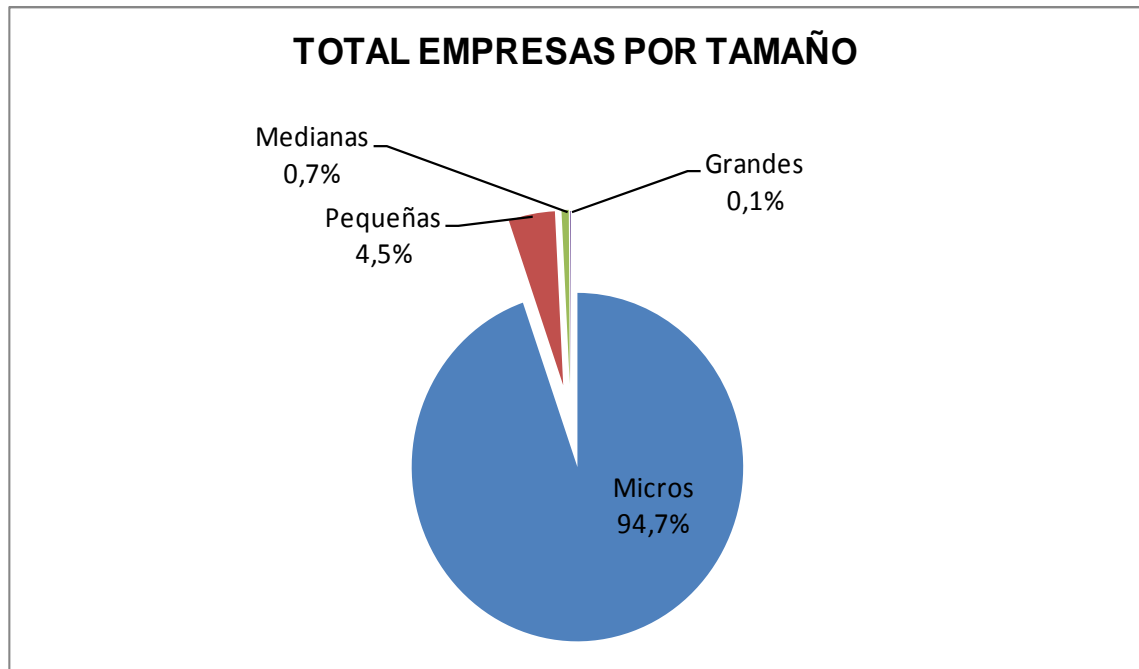
ESTRUCTURA EMPRESARIAL.

Tabla 3. Empresas Vigentes en Barrancabermeja.

EMPRESAS VIGENTES EN BARRANCABERMEJA						
ACTIVIDAD ECONOMICA	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL	VAR %
Comercio	2.884	66	8	2	2.960	1,3
Hoteles, restaurantes, bares y similares	893	8	2	0	903	6,7
Construcción	562	97	17	1	677	7,3
Actividades inmobiliarias y servicios empresariales	574	62	8	0	644	8,4
Industria manufacturera	472	21	5	2	500	3,3
Transporte, almacenamiento y comunicación	368	18	5	1	392	4,8
Otras actividades del servicio comunitario	291	4	0	0	295	-4,2
Servicio sociales y de salud	180	11	2	1	194	2,1
Educación	77	5	0	0	82	-1,2
Intermediación financiera	47	6	0	0	53	23,3
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	46	3	0	0	49	14,0
Explotación de minas y canteras	9	1	2	0	12	0,0
Suministro de electricidad, agua y referente a servicios.	4	0	0	1	5	66,7
Pesca	3	1	1	0	5	25,0
Administración pública y seguridad social	4	0	0	0	4	-33,3
Total	6.414	303	50	8	6.775	3,6
Var % 2010-2011						

Fuente: Documento Dinámica empresarial Barrancabermeja año 2011.

Grafica 6. Total de empresas por tamaño



Fuente: Documento Dinámica empresarial Barrancabermeja año 2011.

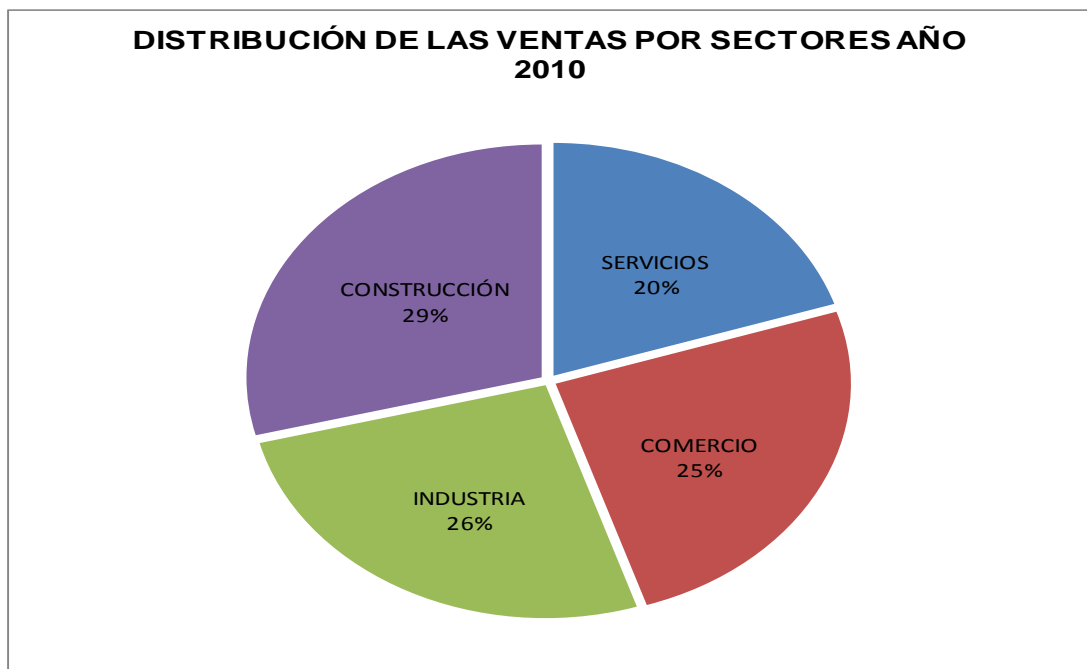
Finalmente, el número de empresas que operan en la ciudad es de 6.775, evidenciándose un crecimiento del 3,6%. La actividad económica de mayor dominio fue el comercio, con el 43,8% del total de empresas (Tabla 3). Por otro lado el 94,7% son microempresas, el 4,5% pequeña, el 0,7% mediana y el 0,1% son grandes empresas (gráfica 6)

5.3 INDICADORES FINANCIEROS DE LOS SECTORES ECONÓMICOS

Al finalizar el 2009, el país presentó un crecimiento positivo de 1,5%, el más bajo de la presente década, sin embargo la región obtuvo un crecimiento negativo del 1,8% debilitando la producción de la zona. En el 2010 fue considerado para la región y para Colombia un año de reactivación, en donde la dinámica positiva de la demanda permitió que la producción tomara un ritmo creciente.

Para el caso de Barrancabermeja, la economía estuvo aún mas sujeta a la dinámica de la industria petrolera, mostrando signos favorables para los sectores que se relacionan directamente con esta industria. Las empresas que lideraron el crecimiento económico local fueron la de los sectores de la construcción y de la industria, las cuales agrupadas obtuvieron incrementos en sus ventas en el 2010 del 29% y el 26% respectivamente, con respecto a lo facturado en el 2009, a demás las empresas de estos sectores encabezaron la lista de las empresas con mayores ventas en el 2010 (Grafica 7).¹³

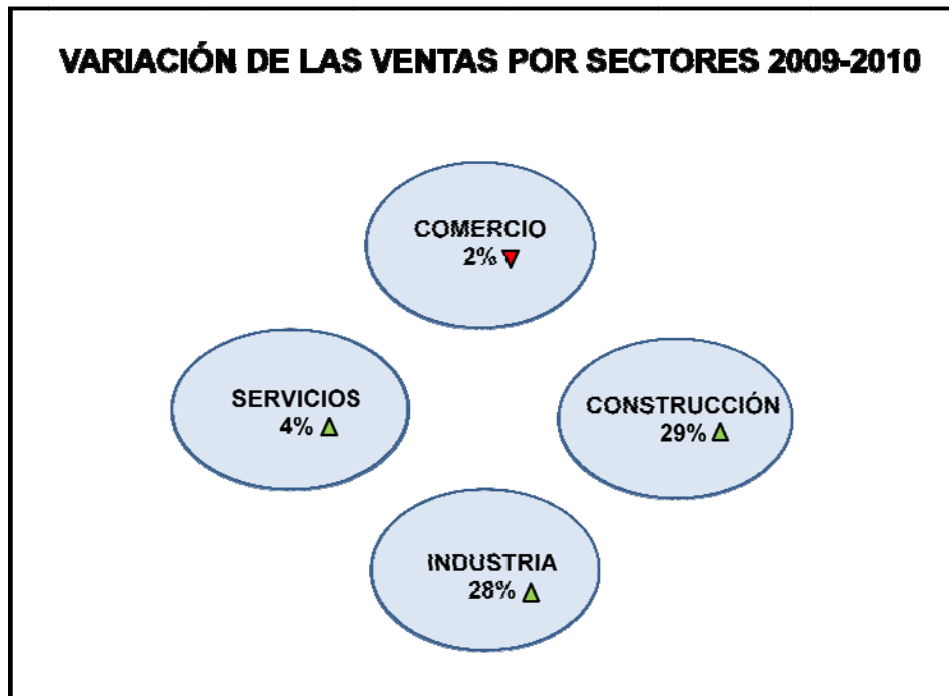
Grafica 7. Distribución de las ventas sectores año 2010



Fuente: Documento Indicadores Financieros de los sectores económicos. Observatorio Económico y de competitividad. Cámara de comercio de Barrancabermeja.

¹³Indicadores Financieros de los sectores económicos. Observatorio Económico y de competitividad. Cámara de comercio de Barrancabermeja, 2010.

Grafica 8. Variación de las ventas por sectores 2009- 2010

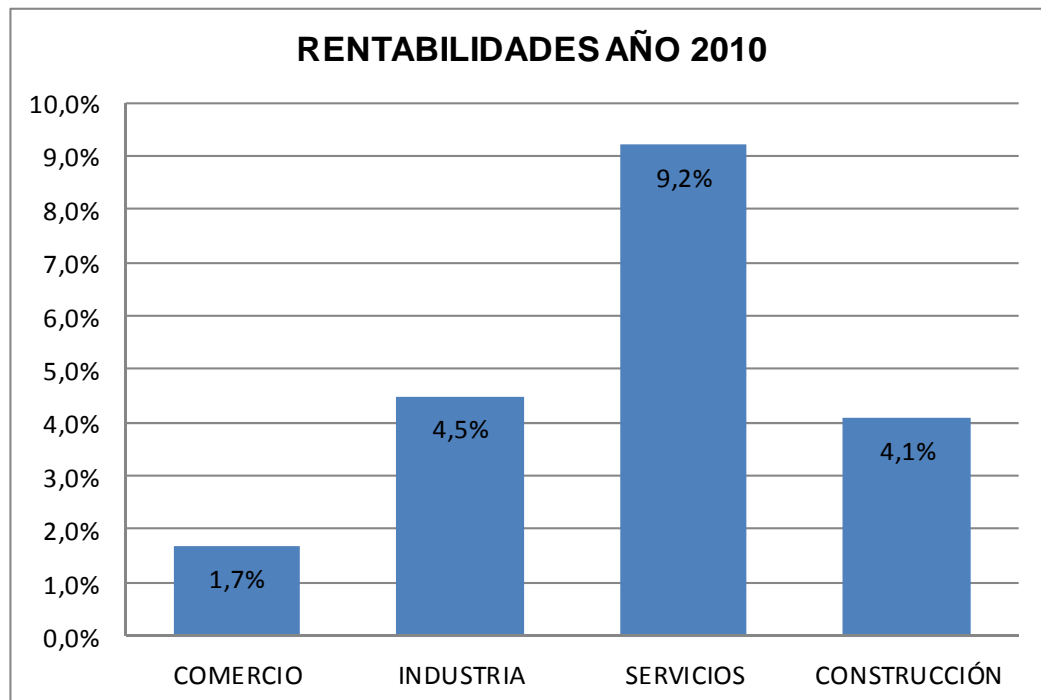


Fuente: Documento Indicadores Financieros de los sectores económicos. Observatorio Económico y de competitividad. Cámara de comercio de Barrancabermeja.

En contraste con lo anterior, las empresas del sector comercio tuvieron un debilitamiento en sus ventas del 2%, lo cual ocasionó la reducción de las utilidades en un 15% al cerrar el 2010. Cabe señalar que las empresas del sector comercio al cierre primer semestre de 2010 evidenciaron disminución en sus ventas, sin embargo la percepción de los empresarios de dicho sector, era obtener un incremento en el tercer trimestre de 2010 el cual no se dio, este hecho se le atribuye a una contratación leve de la demanda local, relacionado con la disminución en la generación de empleo (Grafica 8).¹⁴

¹⁴Indicadores Financieros de los sectores económicos. Observatorio Económico y de competitividad. Cámara de comercio de Barrancabermeja, 2010.

Grafico 9. Rentabilidad año 2010



Fuente: Documento Indicadores Financieros de los sectores económicos. Observatorio Económico y de competitividad. Cámara de comercio de Barrancabermeja.

Finalmente, aunque se esperaba que la construcción fuera el más atractivo para la inversión, el sector servicios sigue siendo el más rentable. Al cierre de 2010 el sector servicio registro una rentabilidad del 9,2% superando al de la construcción, 4,1%; este hecho se le atribuye a que en el sector servicio se encuentran la mayor parte de las empresas que le suministran servicios a la industria petrolera.¹⁵

¹⁵Indicadores Financieros de los sectores económicos. Observatorio Económico y de competitividad. Cámara de comercio de Barrancabermeja, 2010.

5.4 ASPECTOS AMBIENTALES

El Decreto 1220 de 2005 define qué tipo de proyectos productivos o de infraestructura requieren licencia ambiental. Estos proyectos se clasifican según su impacto ambiental como Proyectos Tipo I, Tipo II y Tipo III.¹⁶

Proyectos Tipo I

Son proyectos que se consideran de alto impacto ambiental por causar deterioro o alteración a los recursos naturales, al ambiente o al paisaje. Algunos de estos proyectos podrán requerir licencia ambiental según las normas vigentes.¹

Se consideran proyectos tipo I, entre otros:

- Construcción y ampliación de vías como viaductos, autopistas urbanas y vías arterias principales.
- Construcción de elementos del sistema integrado de transporte masivo.
- Construcción de obras y equipamiento de alcance metropolitano.
- Construcción de intercambios viales a nivel o desnivel.
- Canalizaciones con longitudes mayores a 400 metros.
- Construcción de terminales de buses.
- Construcción de obras como complejos habitacionales de más de 300 unidades, parques de bodegas, centros industriales, comerciales o de servicios, con un área construida total superior a 2 000 m² y/o que impliquen la tala de más de 50 árboles mayores de 1 metro a la altura del pecho y/o un movimiento de tierra de más de 50 000 m³.
- Cualquier construcción que genere inestabilidad de laderas o incremente riesgos de avenidas torrenciales.
- Cualquier construcción cuya ejecución se extienda en el tiempo por más de 6 meses.¹

¹⁶ Manual de Gestión Socio-Ambiental para obras en construcción; Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, 1era edición, abril de 2010 Medellín.

Proyectos Tipo II

Proyectos de impacto moderado cuya afectación no trasciende el área de influencia directa.

Se consideran proyectos Tipo II, entre otros:

- Adecuación y mantenimiento de elementos del sistema integrado de transporte masivo.
- Construcción de puentes peatonales, plazas, plazoletas, parques, senderos lineales, senderos ecológicos, vías peatonales y zonas de esparcimiento, recreación y de uso comunitario.
- Construcción de escenarios deportivos, placas polideportivas y canchas de alcance zonal.
- Construcción de ciclorrutas y alamedas.
- Construcción, restauración o mantenimiento de edificios públicos cuya destinación es diferente a vivienda de interés social.
- Construcción de vías arterias menores y vías colectoras, mantenimiento de autopistas urbanas y vías arterias principales; construcción o mantenimiento de andenes, cordones y separadores viales; mantenimiento de puentes vehiculares e intercambio de vías a nivel o desnivel.
- Construcción de estructuras de contención y estabilización de taludes en zonas inestables y orillas de quebradas.
- Construcción o mantenimiento de *box culvert*, acueductos, alcantarillados y demás obras de drenaje de aguas corrientes o de aguas lluvias y de escorrentía.
- Cualquier obra lineal que implique rotura de pavimentos.
- Construcción de obras como complejos habitacionales, parques de bodegas, centros industriales, comerciales o de servicios, con un área construida entre

300 y 2 000 m², donde no se talen más de 50 árboles ni se hagan movimientos de tierra de más de 50 000m³.¹⁷

Proyectos Tipo III

Por su bajo impacto sólo deben adoptar los requerimientos mínimos de buenas prácticas de manejo ambiental y social.

Se consideran proyectos Tipo III, entre otros:

- Poda y corte de árboles, así como el mantenimiento de zonas verdes públicas.
- Cerramientos de escenarios deportivos, culturales y edificaciones
- Construcción de gradas en escenarios deportivos y culturales, en parques.
- Instalación de señalización.
- Parcheos o mantenimientos puntuales de vías.
- Mantenimiento de áreas de espacio público e instalación y mantenimiento del mobiliario urbano como semáforos, paraderos de buses, sillas, bancas, canecas, rampas de acceso
- para minusválidos, etc.
- Construcción e instalación de barandas y barandillas en puentes, senderos, vías peatonales, vías vehiculares, etc.
- Construcción de viviendas individuales o cualquier otro tipo de edificio con un área construida menor de 300m².
- Reformas o adiciones a edificaciones con un área intervenida inferior a 300m².¹⁸

¹⁷ Manual de Gestión Socio-Ambiental para obras en construcción; Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, 1era edición, abril de 2010 Medellín.

¹⁸ Manual de Gestión Socio-Ambiental para obras en construcción; Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, 1era edición, abril de 2010 Medellín.

5.5 IMPACTOS TÍPICOS CAUSADOS POR LA EJECUCIÓN DE UNA OBRA CIVIL.

- Pérdida o alteración de las características físicas y químicas del suelo, generación de procesos erosivos y de inestabilidad.
- Contaminación de las fuentes de agua por vertimiento de sustancias inertes, tóxicas o biodegradables.
- Alteraciones sobre la dinámica fluvial por aporte de sedimentos, alteraciones del equilibrio hidráulico y estabilidad geomorfológica de laderas.
- Aumento en los niveles de ruido y emisiones atmosféricas (material particulado, gases y olores) que repercuten sobre la salud de la población, la fauna y la flora.
- Generación de escombros y otros residuos sólidos.
- Modificaciones en el paisaje y alteración de la cobertura vegetal.
- Cese o interrupción parcial, total, temporal o definitiva de los procesos de producción, distribución y consumo del sector industrial o comercial aledaño.
- Desplazamiento de población.
- Alteración del flujo vehicular o peatonal.
- Alteración o deterioro del espacio público.
- Afectación a la infraestructura de servicios públicos e interrupción en la prestación de los mismos.
- Aumento de riesgos de ocurrencia de eventos contingentes tales como accidentes potenciales de peatones, vehículos, obreros, daños a estructuras cercanas, incendios, deslizamientos y movimientos en masa.
- Afectación de la oferta de recursos forestales, minerales, agua y energía.

Con fundamento en lo consagrado en el Decreto 2811 de 1974 –Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente-, la Ley 99 de 1993 y sus decretos reglamentarios, si el desarrollo de las actividades propias

de los proyectos constructivos requiere el uso y aprovechamiento de recursos naturales, la persona natural o jurídica responsable del proyecto deberá obtener previamente los permisos, concesiones, autorizaciones o licencias a que haya lugar, acorde con la normatividad ambiental vigente.¹⁹

MANEJO AMBIENTAL NV INGENIERIA

En el caso de NV Ingeniería, el cliente debe entregar el área de las obras con sus licencias ambientales correspondientes aprobadas para inicio de las mismas.

PLAN DE MANEJO AMBIENTAL.

NV Ingeniería Ltda., cuenta con un plan de manejo ambiental dentro de su sistema de Gestión Integral de la norma NTC-ISO 14001:2004, el cual busca la prevención, control, seguimiento y mitigación de las acciones tendientes a generar impactos ambientales que podrían llegar a desestabilizar la biodiversidad del medio ambiente predominante dentro de la zona de influencia directa o indirecta donde la empresa hace presencia.

Dentro del plan de manejo ambiental se identifican las medidas de protección ambiental, el manejo de elementos ambientales como el suelo, el agua, el manejo de residuos líquidos, sólidos y gestión con la comunidad.

Por otra parte cuenta con un programa de uso y ahorro del agua que busca implementar acciones y controles para el uso eficiente del agua promoviendo el ahorro del recurso hídrico. Aplicándose para las actividades administrativas y operativas que ejecuta la organización. Teniendo como referencia normativa de la LEY 373 DE 1997, DECRETO 1575 DE 2007, DECRETO 1594 DE 1984, DECRETO 2105 DE 1983 y LEY 79 DE 1986.

¹⁹ Manual de Gestión Socio-Ambiental para obras en construcción; Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, 1era edición, abril de 2010 Medellín.

NV Ingeniería Ltda. Cuenta con un instructivo de preparación y respuestas ante emergencias ambientales, para identificar y responder ante situaciones potenciales de emergencia, previniendo y mitigando los riesgos e impactos negativos que puedan estar asociados con el medio ambiente. Teniendo como referencia normativa la Ley 9, Título III de Enero 24 de 1979, Resolución 2400 de Mayo de 1979, Resolución 2413 de mayo de 1979, Resolución 1016 de marzo de 1989, Decreto 2222 de Noviembre 5 de 1993.










También se cuenta con un Instructivo para la identificación de peligros, aspectos, evaluación y control de riesgos e impactos ambientales, dentro de este instructivo se da a conocer la norma y las acciones que se deben adelantar cuando se detecten casos de personas en aparente estado de embriaguez o posibles efectos de drogas psicoactivas. Teniendo como referencia normativa Código Sustantivo del Trabajo (Artículos 60 y 62), Reglamento Interno de Trabajo (Artículos 78 y 85), Ley 734 de 2008, Artículo 48 (Código Disciplinario Único).

Dentro de estos instructivos se encuentran identificados los cargos responsables del cumplimiento de la norma al igual que sus funciones dentro de la organización. Actualmente Se están programaran simulacros ambientales con personal del proyecto para la atención y respuesta oportuna a posibles emergencias las cuales tendrán inducción y capacitaciones definidas durante su labor en la empresa.

6. MODELO DE NEGOCIO

6.1 MODELO CANVAS NV INGENIERIA LTDA.

Tabla 4. Modelo Canvas NV ingeniería Ltda.

<p><i>Key Partners</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> •SENA •CAMARA DE COMERCIO •ECOPETROL •ALCALDIA MUNICIPAL •EMPRESAS CONTRATISTAS DEL SECTOR 	<p><i>Key Activities</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> •Compra de Materiales •Adquisición de Plataforma tecnológica •Participación en convocatorias <p><i>Key Resources</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> •Recurso humano •Equipos y maquinaria 	<p><i>Value Proposition</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> • NV Ingeniería se caracteriza por la calidad de sus obras, por utilizar materiales certificados y de la más alta calidad, por respetar cada punto de los términos de referencia de sus contratos y por cumplir con los tiempos previstos para el desarrollo de los contratos adjudicados. 	<p><i>Customer Relationships</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> •Mercadeo •Acompañamiento •Servicio post-venta <p><i>Channels</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> •Canal directo con el cliente. • Intermediarios. 	<p><i>Customer Segments</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Entidades del sector público. •Entidades de economía privada. •Entidades de economía mixta. •Mercado de organizaciones no lucrativas.
<p><i>Cost Structure</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> •Pago de Salarios a personal directo e indirecto •Pago de seguridad social y dotación de personal •Alquiler de equipos y contenedores •Compra de materiales y herramienta. 		<p><i>Revenue Streams</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> •Entrada de recursos por parte de los socios principales de la empresa. •Ingresos obtenidos de la actividad principal de la empresa. 		

1. Segmento de mercado:

Los Clientes de NV ingeniería Ltda., son todas aquellas empresas, entes, entidades, corporaciones, que requieran desarrollar proyectos de obras civiles como construcción y rehabilitación de vías primarias, secundarias y terciarias, construcción de acueductos y alcantarillados, construcción de edificaciones y obras de urbanismo, construcción de represas, operación de plantas de tratamiento de aguas residuales, construcción y rehabilitación de puentes.

- Entidades del sector público: como alcaldías y gobernaciones – EMPAS(Empresa pública de alcantarillado de Santander S.A. E.S.P.) – CDMB(Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga)- CORPORACIONES AUTONOMAS REGIONALES – Corporaciones y entes descentralizados – HOSPITALES.
- Estos clientes se obtienen a través de procesos licitatorios - página de contratación
- Entidades de economía privada: A estos clientes se accede por solicitud directa de la empresa interesada, invitaciones directas a licitar en procesos, procesos licitatorios en cada una de las páginas de las empresas
- Entidades de economía mixta: como centros de desarrollo tecnológico, empresas de servicios públicos, empresas petroleras
- Mercado de organizaciones no lucrativas: Aquellas instituciones diversas como iglesias, universidades, partidos políticos, sindicatos, etc.

A estos clientes se accede por procesos licitatorios - página de contratación solicitud directa de la empresa interesada, invitaciones directas a licitar en procesos, procesos licitatorios en cada una de las páginas de las empresas.

2. Relación con el cliente:

- Mercadeo: Participación en ferias convocadas por la cámara de comercio; dirigidas a las empresas pertenecientes al clúster del petróleo y la construcción; visitas directas a posibles clientes, presentación y promoción del portafolio de servicios en medios físicos y magnéticos.
- Acompañamiento: Durante la ejecución de los proyectos se realiza un seguimiento y control al cliente para tener clara las necesidades y gustos de los mismos; garantizando el mejor desempeño de las tareas.
- Servicio post-venta: Mantener contacto directo con los clientes aun después de haber ejecutado los proyectos, mediante visitas técnicas, llamadas telefónicas y correos electrónicos, conservando una buena relación con el cliente y garantizando el servicio de la empresa.

3. Canales de distribución:

- Canal directo con el cliente: Por sorteos o adjudicación de licitaciones.
- Intermediarios: por subcontratos con empresas principales.

4. Propuesta de valor:

NV Ingeniería se caracteriza por la calidad de sus obras, por utilizar materiales certificados y de la más alta calidad, por respetar cada punto de los términos de referencia de sus contratos y por cumplir con los tiempos previstos para el desarrollo de los contratos adjudicados.

Principalmente NV Ingeniería brinda a la entidad contratante y a la comunidad beneficiada del proyecto, calidad, innovación en los diseños, atención oportuna y eficaz, la mejor solución en cuanto a la resolución de problemas de suministros a través del desarrollo de proyectos de infraestructura que den solución a las necesidades del contratante con transparencia, responsabilidad y compromiso con las personas y comunidades.

Las necesidades a satisfacer son los requerimientos del cliente en cuanto a los siguientes aspectos:

- Las especificaciones del pliego de condiciones que determina cantidades, requerimientos de personal, normas básicas a aplicar en cada construcción
- Los términos de referencia de los proyectos
- Especificaciones técnicas del proyecto

Las expectativas a superar son la de construir obras civiles en el tiempo programado o antes, evitando los retrasos en obra, utilizando los materiales de la más alta calidad, trabajando con equipos de tecnología de punta, y profesionales con alta experiencia y competencia para desarrollar el proyecto contratado.

5. Actividades claves:

Tecnologías utilizadas (Materiales, plataforma tecnológica, insumos, empaques, técnica, modalidad, método, etc.).

- Compra de Materiales: Los materiales utilizados deben cumplir con las especificaciones y normas internacionales para la construcción, solo se trabaja con proveedores certificados y que su producto tenga certificación del cumplimiento de los requisitos y estándares para ese tipo de material. En general los materiales usados son: concreto, acero, material granular, cemento, tubería y demás que ya son específicos para cada proyecto.
- Adquisición de Plataforma tecnológica: se manejan software de programación como que permitan verificar el rendimiento, cumplimiento de los tiempos del cronograma de la obra
- Participación en convocatorias: Participación en licitaciones y concursos del sector público y privado.

- Servicio post-venta: Acompañamiento y comunicación con el cliente durante y después de la ejecución de los proyectos, para garantizar el buen servicio de la empresa.

6. Recursos Claves:

- Recurso humano: Profesionales altamente competentes de diferentes áreas como: ingeniería civil, electrónica, eléctrica, industrial, topografía, arquitectos, contadores, profesionales en salud ocupacional, ingenieros ambientales, trabajadores sociales, así como maestros de construcción, albañiles, obreros, auxiliares de ingeniería, conductores, operadores de maquinaria pesada, y demás personas requeridas para el desarrollo de los proyectos adjudicados.
- Equipos y maquinaria: todos los requeridos para el desarrollo de las obras, de la más alta tecnología, los cuales son sometidos a mantenimientos correctivos y preventivos, cada vez que estos son enviados a obras se prueban y evalúan para garantizar su correcto funcionamiento en el sitio. Los operarios de estos equipos reciben capacitaciones por parte de los proveedores cada seis meses sobre su uso, mantenimiento y limpieza.

7. Alianza clave:

- SENA: Brinda acompañamiento a las empresas para su emprendimiento y promoción; puede ser tenida en cuenta como herramienta para el desarrollo innovador; partiendo desde el apoyo a su formación en la consecución de competencias y habilidades para lograr permanencia en el mercado; identificando oportunidades de negocios y participando en la estructuración de sus proyectos.
- CAMARA DE COMERCIO: Brinda herramientas de autodiagnóstico habilidades empresariales, desarrollo de competencias, ruta de servicios a la medida que permiten el fortalecimiento empresarial logrando financiamiento y acompañamiento a los procesos.

- ECOPETROL: Invita, promueve procedimientos de selección de contratantes que sobre la base de una previa justificación de la idoneidad ética, técnica y financiera de los intervinientes, tiende a establecer la mejor oferta, el precio más conveniente, para la adquisición o enajenación de bienes, prestación de servicios o ejecución de obras.
- ALCALDIA MUNICIPAL: Ofrece las condiciones más ventajosas para los fines de interés público, garantizando la selección objetiva y desarrollando el principio de transparencia convirtiéndose en una buena alternativa a la hora ofrecer nuestros servicios.
- EMPRESAS CONTRATISTAS DEL SECTOR: Brinda la opción de participar en promociones de contratos donde se compromete asumir contractualmente ante el promotor, con medios humanos y materiales, propios o ajenos, el compromiso de ejecutar la totalidad o parte de las obras con sujeción al proyecto y al contrato.

8. Estructura de costos:

- Pago de Salarios a personal directo e indirecto
- Pago de seguridad social y dotación de personal
- Alquiler de equipos y contenedores
- Compra de materiales y herramienta.

9. Fuentes de ingreso:

- Entrada de recursos por parte de los socios principales de la empresa.
- Ingresos obtenidos de la actividad principal de la empresa: Asesorías, Diseños, Mantenimientos, adecuaciones, proyectos de obras civiles como construcción y rehabilitación de vías primarias, secundarias y terciarias, construcción de acueductos y alcantarillados, construcción de edificaciones y obras de urbanismo, construcción de represas, operación de plantas de tratamiento de aguas residuales, construcción y rehabilitación de puentes.

7. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Tabla 5. Diagnostico Interno.


 INGENIERIA LTDA. <small>REG. 004.014.712-3 REGIMEN COMUN</small>															
ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA															
FECHA DE ACTUALIZACION:															
DIAGNÓSTICO INTERNO						FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO			
						A	M	B	B	M	A	A	M	B	
1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA															
1	CAPITAL DE TRABAJO														
2	PATRIMONIO														
3	LIQUIDEZ														
4	RENTABILIDAD														
2.- DIMENSION DE CLIENTES COMPETENCIA Y MERCADO (PARA COMPETIR)															
1	SERVICIOS OFRECIDOS														
2	ALIANZAS CON PROVEEDORES														
3	COBERTURA NACIONAL														
4	CAPACIDAD DE CONTRATACION														
5	CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN														
3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO															
1	EXPERIENCIA														
2	SOLIDEZ														
3	RESPALDO														
DIMENSION DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL: DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS,CONSULTORES, ASESORES															
1	PERSONAL ADSCRITO A CADA PROYECTO														
2	MITIN Y SINDICATOS														
3	LIDER NATURAL														
4	SENTIDO DE PERTENENCIA														
DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES															
1	MAQUINARIA Y EQUIPOS														
2	HERRAMIENTAS MENORES														
3	VEHICULOS														
4	PROGRAMACION DE OBRA														


Tabla 6. Matriz PCI

MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA						
FECHA DE ACTUALIZACION:						
MATRIZ: PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	B	M	A
1.- DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA						
RENTABILIDAD						
2.- DIMENSION DEL CLIENTE COMPETENCIA Y MERCADOS						
SERVICIOS OFRECIDOS						
CAPACIDAD DE CONTRATACION						
CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN						
3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO						
EXPERIENCIA						
SOLIDEZ						
4.- DIMENSION DEL RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
PERSONAL ADSCRITO A CADA PROYECTO						
5.- DIMENSION DE LA INFORMACION Y LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES						
PROGRAMACION DE OBRA						

Tabla 7. Diagnostico Externo

ANÁLISIS DEL ENTORNO : STAKEHOLDERS, FUERZAS DEL ENTORNO (POLÍTICAS Y GUBERNAMENTALES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS, SOCIALES CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS, TECNOLÓGICAS, AMBIENTALES Y COMPETITIVAS) ENTIDADES DE CONTROL Y EL SECTOR O INDUSTRIA									
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:									
DIAGNÓSTICO EXTERNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
1.- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES ECONÓMICOS FINANCIEROS Y MONETARIOS GLOBALES, INTERNACIONALES, NACIONALES Y LOCALES QUE AFECTAN NUESTRA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA (ENTES ECONÓMICOS, ENTES DE CONTROL, ENTIDADES Y SERVICIOS FINANCIEROS)									
1	LÍNEAS DE CRÉDITO PARA CAPITAL DE TRABAJO								
2	TASA DE INTERÉS								
3	TASA DE CAMBIO								
5	PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA PARA LA PROSPERIDAD								
6	FONDO DE MONTO AGOTABLE								
2.- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES SOCIALES CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS RELACIONADOS CON NUESTROS CLIENTE, QUE AFECTAN AL SECTOR AL MERCADO A NUESTRA EMPRESA Y A LA COMPETENCIA, PRODUCTOS (COMPETIDORES, SUSTITUTOS, COMPLEMENTARIOS O ALTERNATIVOS)									
1	PROGRAMAS DE CONTINGENCIA POR REGIONES								
2	GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES POR PARTE DE LA COMUNIDAD								
3.- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES TECNOLÓGICOS QUE AFECTAN NUESTROS PROCESOS GERENCIALES, MISIONALES Y DE APOYO; ENTES DE CONTROL Y PROVEEDORES DE TECNOLOGÍA MAQUINARIA Y EQUIPOS Y MATERIALES Y MATERIA PRIMA , SERVICIOS TERCERIZADOS Y PROCESOS EN OUTSOURCING									
1	CERTIFICACIONES DE CALIDAD								
2	CERTIFICACIONES PARA CONTROL DE OBRAS								
3	PROVEEDORES								
4.- FACTORES POLÍTICOS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES Y FACTORES SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS QUE AFECTAN NUESTRO TALENTO HUMANO, NUESTRA CULTURA Y CLIMA LABORAL Y LA GESTIÓN HUMANA EN NUESTRA ORGANIZACIÓN (MINISTERIOS, SENA, CAJAS DE COMPENSACIÓN, PROVEEDORES, UNIVERSIDADES , CONSULTORES)									
1	NUEVAS REGULACIONES EN CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS								
2	EXIGENCIAS EN CERTIFICACIONES A LAS COMPETENCIAS DE PROFESIONALES								
5.- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES TECNOLÓGICOS QUE AFECTAN NUESTRA INFORMACIÓN Y LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (GOBIERNO, PROVEEDORES Y OUTSOURCING)									
1	DESARROLLOS TECNOLÓGICOS EN MAQUINARIA PARA LA CONSTRUCCIÓN								
2	DESARROLLOS EN SOFTWARE PARA PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE OBRA								
3	IMPUESTOS A LAS IMPORTACIONES DE EQUIPOS Y MAQUINARIA								

Tabla 8. Matriz POAM

						
MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO						
FECHA DE ACTUALIZACION:						
MATRIZ POAM	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	B	M	A
DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA						
PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA PARA LA PROSPERIDAD						
FONDO DE MONTO AGOTABLE						
DIMENSION DE CLIENTES Y MERCADOS						
PROGRAMAS DE CONTINGENCIA POR REGIONES						
GESTION DE PROYECTOS SOCIALES POR PARTE DE LA COMUNIDAD						
DIMENSION DE PROCESOS INTERNOS						
PROVEEDORES						
DIMENSION DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
NUEVAS REGULACIONES EN CONTRATACION DE EMPLEADOS						
DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES						
DESARROLLOS TECNOLOGICOS EN MAQUINARIA PARA LA CONSTRUCCION						
DESARROLLOS EN SOFTWARE PARA PROGRAMACION Y CONTROL DE OBRA						
IMPUESTOS A LAS IMPORTACIONES DE EQUIPOS Y MAQUINARIA						

Análisis del sector interno (Fortalezas y Debilidades)

Estructura y Organización

La empresa presenta una estructura clara y definida para todos los empleados, cada quien sabe sus líneas de mando, políticas y estructura de la organización. Representa una fortaleza, en la medida en que los procesos y actividades fluyen sin tropiezos burocráticos, cada persona sabe que debe hacer y que espera la empresa de ellos.

Maquinaria y Equipos con Tecnología de Punta

La empresa realiza vigilancia tecnológica para adquirir anualmente equipos que vayan acorde a las nuevas tecnologías aplicadas a la construcción de obras civiles.

Motivación – Valores Empresariales

Los trabajadores de "NV INGENIERIA LTDA.", se motivaran continuamente al aprendizaje del uso de las nuevas tecnologías y capacitaciones, se impulsa el plan de carreras y de formación de los trabajadores, además de trabajar bajo un ambiente de buen trato cumpliendo los valores de responsabilidad en el cumplimiento del servicio con alto nivel de calidad.

Infraestructura adecuada

La empresa cuenta con una sede propia para el área administrativa y con una bodega que le permite tener más control de sus materiales y equipos. El área administrativa está dotada de la infraestructura física necesaria para el desarrollo de las labores, para que el personal se empodere de su puesto y ejecute sus labores en un espacio de comodidad laboral

Empoderamiento

Este aspecto refleja una debilidad, pues aunque la empresa está creciendo, la gran mayoría de las decisiones relevantes o no, están todavía centralizadas en el presidente de la empresa, lo cual no permite que los mandos medios gerenciales puedan dar mayor rapidez y viabilidad a algunos temas que lo requieren.

Rotación del Personal

Este aspecto refleja una debilidad, debido a que la empresa tiene un alto nivel de rotación en uno de los cargos más críticos, el cual es "COORDINADOR DE PROYECTOS", quien es el encargado de buscar, filtrar y definir las licitaciones de proyectos en los cuales la empresa pretende participar. Este es un cargo con un

nivel de exigencia muy alto, en cuanto a disponibilidad en horarios fuera del horario laboral y mucha responsabilidad. Además, es un cargo diseñado para ingenieros civiles, quienes después de un tiempo, desean hacer práctica en campo y dejar de lado la gestión administrativa que involucra este cargo.

Tabla 9 Estrategias: Matriz DOFA

ESTRATEGIAS		
DOFA	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad limitada de recursos para responder a la demanda. 2. Sistema de evaluación, monitoreo y seguimiento 3. Estructura de mercadeo y ventas insuficientes 4. Baja difusión y/o comunicación de los logros alcanzados por la obra 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Respaldo de la comunidad y de los socios fundadores 2. Talento humano competente en el desarrollo de la misión de la fundación. 3. Transparencia en el manejo de los recursos 4. Alto compromiso de la comunidad, los funcionarios y los directivos. 5. Desarrollo de los procesos administrativos y operativos.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redes de apoyo nacionales e internacionales. 2. Licitaciones y convocatorias abiertas. 3. Tendencias gerenciales a integrar el tema de responsabilidad social como política corporativa y ambiental. 4. Capacidad de organización y adaptación de nuevos procesos. 5. Creación de nuevos macroproyectos como lo son la remodelación de la Refinería de Ecopetrol y La Ruta del Sol. 	<p style="text-align: center;">DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de proyectos 2. Convenios institucionales 3. Estructura comercial 4. Evaluación por indicadores 5. Expansión 6. Comunicaciones 	<p style="text-align: center;">FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones públicas 2. Excelencia operacional 3. Medición y divulgación del impacto en la gestión. 4. Gestión por indicadores
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios de políticas gubernamentales. 2. Inestabilidad del entorno económico nacional e internacional. 3. Agresividad de la competencia en la gestión de recursos. 4. La inseguridad 5. Politiquería –Corrupción en el acceso a nuevas licitaciones. 	<p style="text-align: center;">DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión gubernamental 2. Diversificación del ingreso 3. Gestión de mercadeo, sistemas de información 	<p style="text-align: center;">FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de recursos sector privado 2. Penetración en el mercado 3. Cubrimiento del mercado objetivo

7.1 REDISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

MISIÓN

Brindar a la comunidad en general una alternativa segura de calidad e innovación en consultoría, diseño, construcción y evaluación de proyectos de infraestructura vial, obras de saneamiento básico y urbanismo, contribuyendo al desarrollo socio económico del país y la protección ambiental; ofreciendo mejor calidad de vida a nuestro cliente interno y a la comunidad de nuestra región.

VISIÓN

Al 2016 Incursionar a nivel suramericano como una empresa solida reconocida; en el sector de la construcción y soluciones integrales en el campo del diseño; destacándonos por la calidad de nuestros procesos, su ejecución, utilización de equipos de alta tecnología y materiales amigables al medio ambiente siendo el mejor socio estratégico y comercial.

VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

- **ÉTICA Y HONESTIDAD:** rectitud, honradez e integridad en nuestras actividades diarias, correspondiendo a la confianza que la compañía deposita en cada uno de sus trabajadores; cuidar y hacer uso adecuado y racional de los recursos económicos, material técnico e informativo que se encomienda para realizar las actividades asignadas, conservando una conducta honorable y buscando ser ejemplo para los demás.
- **SENTIDO DE PERTENENCIA:** creación de compromiso, confidencialidad y orgullo por NV Ingeniería Ltda.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** proyectar cordialidad, aceptación, armonía y buenas relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral de NV Ingeniería Ltda.

- **RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO DEL PERSONAL:** incentivar en los grupos de trabajo seriedad, constancia, entrega y dedicación que cada integrante de la compañía refleje compromiso en las tareas desempeñadas.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de los empleados.

POLÍTICA INSTITUCIONAL

Aportaremos competitividad y desarrollo a la región colombiana, por medio del cumplimiento de los estándares de calidad y utilización de materiales certificados en los proyectos de obra adjudicados.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

- Utilización de materiales certificados
- Cumplimiento de tiempos de ejecución de los proyectos
- Uso de tecnología de punta en el desarrollo de los proyectos
- Eficiencia: uso óptimo y adecuado de los recursos que reduzca los niveles de desperdicio y pérdida de los materiales
- Orientar el accionar diario al logro de los objetivos organizacionales.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Tabla 10. Objetivos Institucionales

CLIENTE	Alcanzar Reconocimiento en el mercado colombiano.
CLIENTE	Consolidar la imagen de empresa sólida y con alto nivel de cumplimiento.
CLIENTE	Incrementar la consecución de nuevos proyectos.

CLIENTE	Incursionar en nuevas líneas de negocios (Diseño – Asesorías)
FINANCIERA	Aumentar los ingresos por ejecución de proyectos.
HUMANO	Aumentar el sentido de pertenencia de los empleados.
PROCESOS	Ampliar el portafolio de servicios
PROCESOS	Cumplir con los tiempos de entrega de los proyectos.
PROCESOS	Mantener y mejorar las relaciones con las entidades contratantes.
PROCESOS	Consolidar alianzas con empresas del sector
PROCESOS	Reducir los niveles de desperdicio de material.
TECNOLOGIA	Adquirir nuevos equipos y maquinarias.

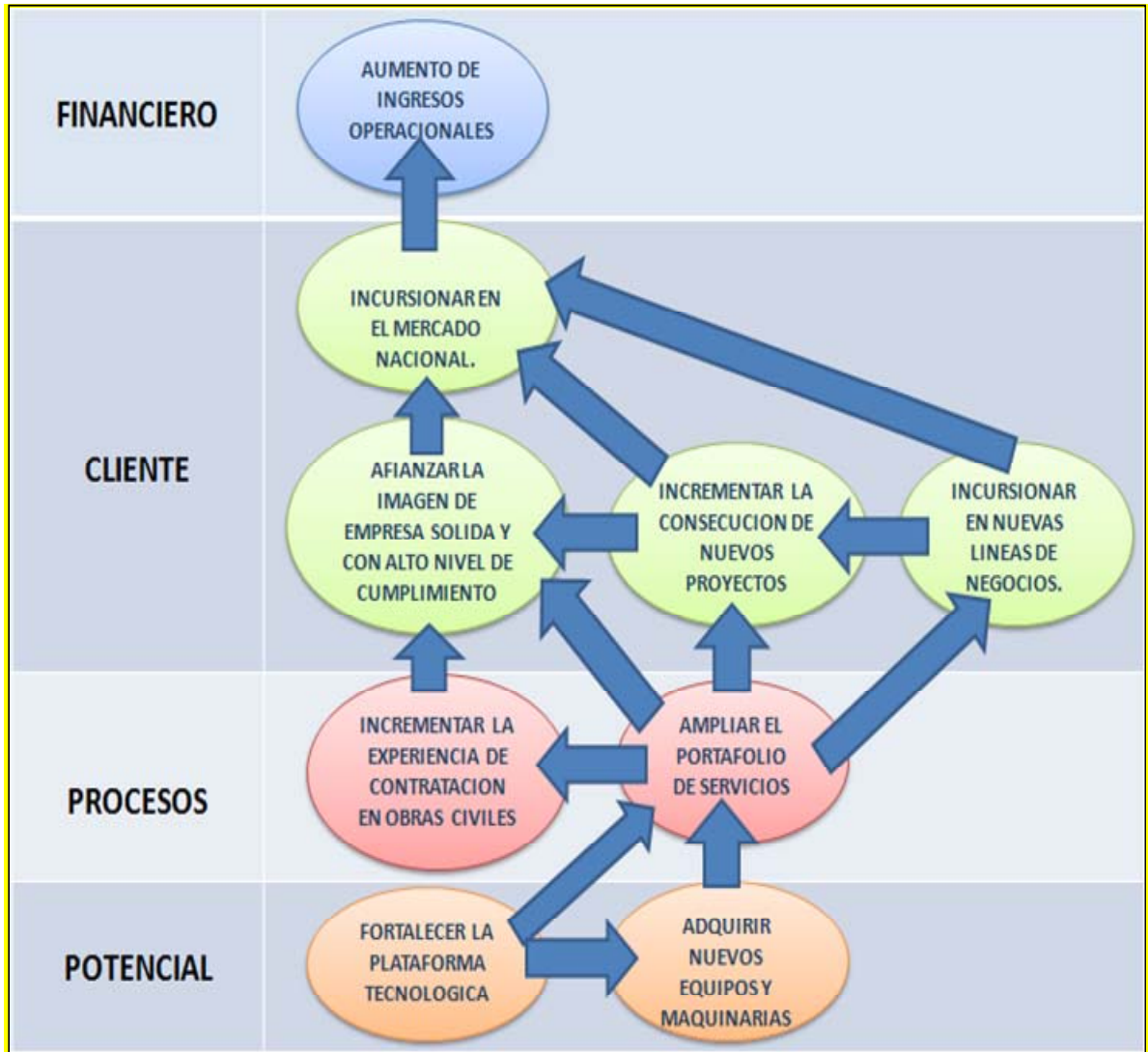
COMPETITIVIDAD: FACTORES CLAVES DEL EXITO

Tabla 11. Competitividad: factores claves del éxito

	Factores Críticos de Competitividad Externos	Factores Claves
FCC1	Buen nombre de la marca	Mantener un buen servicio reputación e imagen corporativa, cumpliendo con los proyectos y logrando la satisfacción de los clientes.
FCC2	Puntualidad y eficiencia en la entrega de las obras	Planeación y Programación de obra mediante programa primavera Project planner.
FCC3	Garantías de cumplimiento en el servicio.	Pólizas de cumplimiento y responsabilidad civil para ofrecer garantía al cliente según lo que éste exija.
FCC4	Pleno conocimiento y experiencia en la calidad de los trabajos	Contratación de personal Profesional con altos niveles de experiencia en el campo.
FCC5	Maximizar los recursos evitando los desperdicios innecesarios de material	Seguimiento de actividades mediante control de procesos, realizando estimativos previos de material antes y durante la ejecución de la obra. Realizar cortes de obra diarios para calcular cantidades y tiempos.
FCC6	Precios Competitivos	Alianzas estratégicas con Proveedores para mejoramiento de precios en materiales e insumos
FCC7	Diseños innovadores	Actualización constante en nuevas tendencias arquitectónica de la construcción, innovación y tecnología.

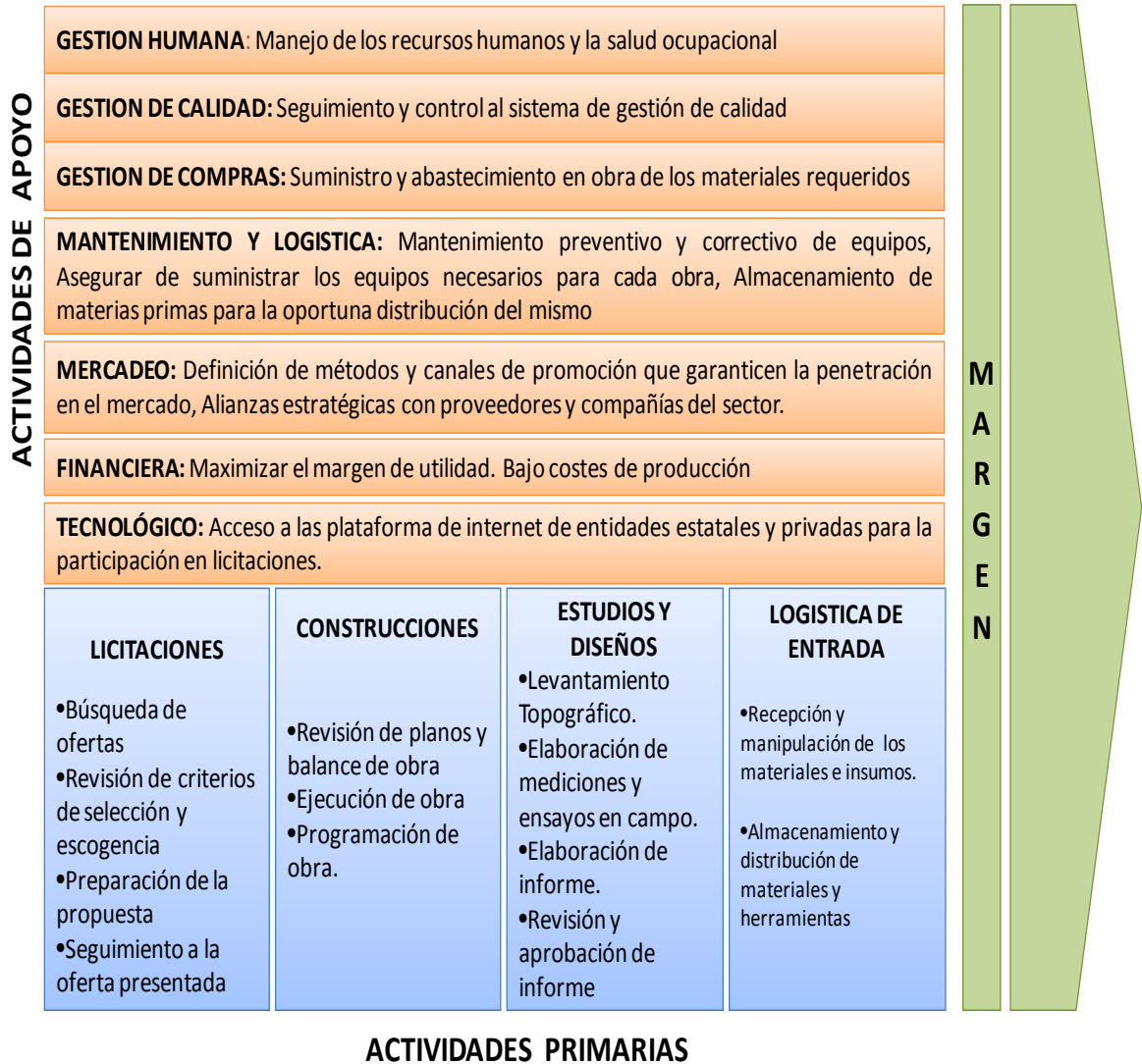
MAPA DE PROCESOS

Figura 3. Mapa de Procesos



CADENA DE VALOR

Tabla 12. Cadena de valor procesos misionales y procesos de apoyo



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 4. Estructura Organizacional

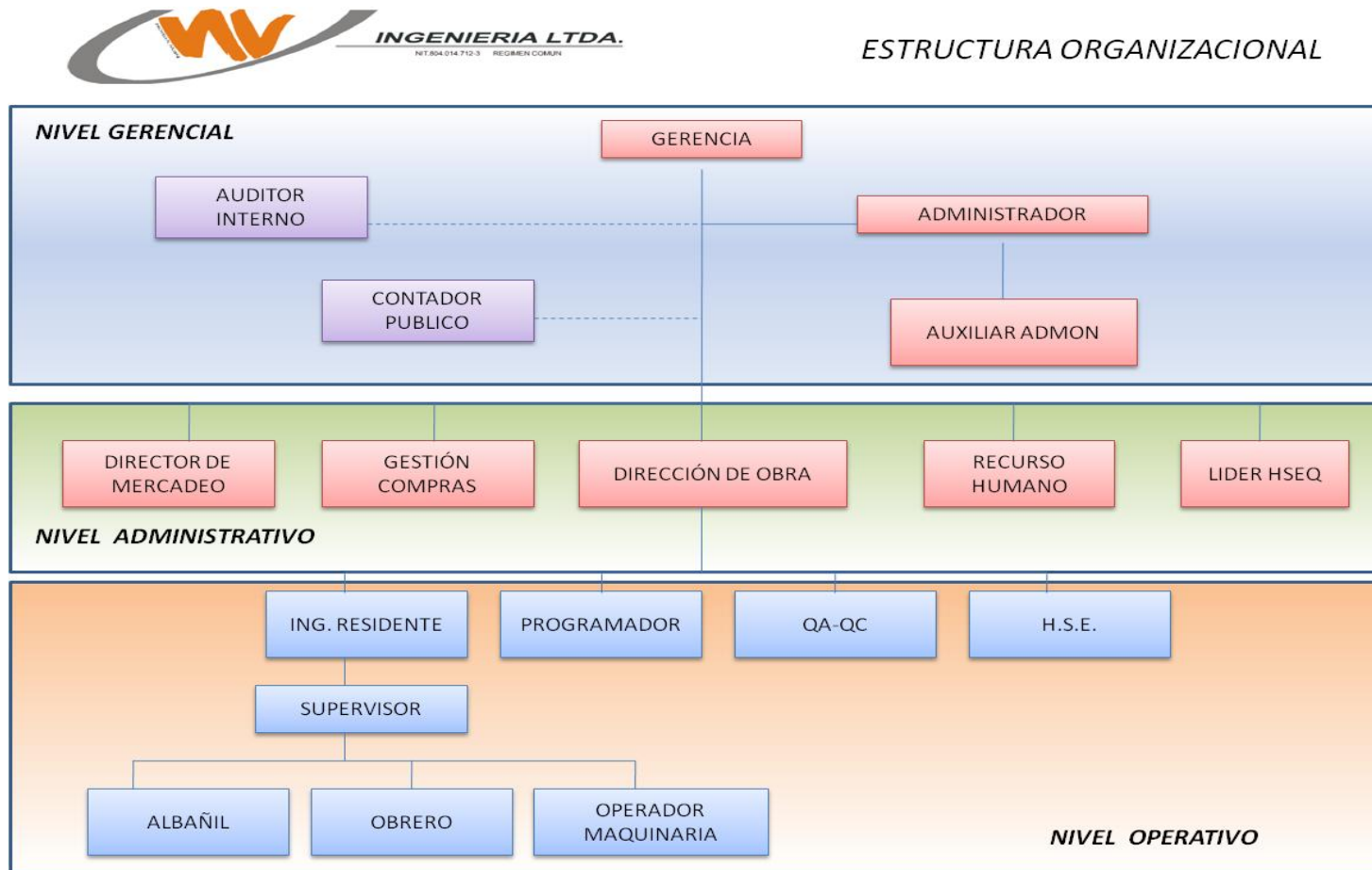


Tabla 13. Perfiles laborales de NV ingeniería Ltda.

PERFILES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: GERENTE SUPERVISA A: Contador(a), administrador, auxiliar de administración, líderes nivel administrativo, líderes nivel operativo.	DEPARTAMENTO: NINGUNO JEFE INMEDIATO: NINGUNO No. DE CARGOS IGUALES: CERO
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: PROFESIONAL RAMA ADMINISTRATIVA	
FORMACION: CONOCIMIENTOS EN OBRAS CIVILES.	
EXPERIENCIA: DOS AÑOS DE EXPERIENCIA COMO GERENTE	
HABILIDADES: VISIÓN Y CREATIVIDAD, LIDERAZGO, AGILIDAD MENTAL, EXCELENTES RELACIONES PERSONALES Y PÚBLICAS, MANEJO DE PERSONAL.	
FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	
FUNCION PRINCIPAL: Planear y controlar todas las actividades administrativas financieras y del SGI de la empresa además de realizar actividades de mercadeo	
AUTORIDAD: La persona que tiene el cargo de gerente tiene la autoridad para solicitar informe sobre el SGI y también sobre los trabajadores administrativos y operativos de la organización.	
RESPONSABILIDADES GENERALES	RESPONSABILIDADES DEL SGI
≈ Representar a la empresa ante terceros, autoridades del orden administrativo o judicial, como representante legal de la empresa. ≈ Elaboración y proyección de presupuestos ≈ Consecución de dinero, asegurando la disponibilidad de recursos. ≈ Control de manejo de recursos. ≈ Establecer los procedimientos administrativos necesarios para lograr un adecuado control interno de las operaciones de la empresa. ≈ Autorizar los documentos públicos o privados que deben otorgarse para el desarrollo de actividades o intereses de la empresa. ≈ Impartir órdenes e instrucciones y ejercer control sobre las mismas, paragarantizar la buena marcha de la empresa. ≈ Análisis de la competencia de la empresa ≈ Planeación de mercado. ≈ Analizar las cotizaciones, informes y documentos para los clientes (para clientes representativos	≈ Realizar las revisión por la gerencia al SGI ≈ Establecer y realizar revisión a las políticas y los objetivos de HSEQ de la organización. ≈ Analizar los datos arrojados por el SGI y tomar las decisiones necesarias para garantizar el mantenimiento y mejoramiento el SGI ≈ Definir las responsabilidades, autoridades, rendición de cuentas dentro de la empresa. ≈ Nombrar al Director de HSEQ ≈ Asignar los recursos necesarios a los procesos del SGI. ≈ Velar por la eficaz comunicación al interior de la organización. ≈ Garantizar el logro de la política y objetivos de Calidad ≈ Realizar las entrevistas al personal seleccionado para las obras o para vinculación a termino indefinido. ≈ Detectar posibles incidentes para la minización de riesgos presentes en las instalaciones administrativas y evitar incidentes ≈ Identificar aspectos e impactos ambientales presentes en la organización para realizar planes de acción o programas de gestión

PERFILES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: ADMINISTRADOR	DEPARTAMENTO: GERENCIAL
SUPERVISA A: Auxiliar administración, contador	JEFE INNEDIATO: GERENTE
	No. DE CARGOS IGUALES: CERO
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Estudios de Ingeniería ó Administrador de empresas.	
FORMACION: Conocimientos en Manejo contable, administración de empresas.	
EXPERIENCIA: Haber laborado como mínimo 2 años como administradora o en cargos similares.	
HABILIDADES: Liderazgo, recepción de ideas, relaciones interpersonales, manejo de personal.	
FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	
FUNCION PRINCIPAL: Coordinar todas las actividades encomendadas por el gerente en aspectos básicos de administración.	
AUTORIDAD: El administrador tiene la autoridad sobre el contador, el manejo contable y financiero de la empresa y sobre la auxiliar de administración.	
RESPONSABILIDADES GENERALES	RESPONSABILIDADES DEL SGI
<ul style="list-style-type: none"> ≈ Planificar, Organizar, Dirigir y controlar el Negocio del cual este participa. ≈ Verificar que los parámetros fijados se estén cumpliendo, así como corregir las desviaciones de las planificaciones. ≈ Administrar los activos de la empresa, incrementar los ingresos y ajustarse lo más posible a un presupuesto de egresos. 	<ul style="list-style-type: none"> ≈ Asegurarse de que se establecen, se implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGI. ≈ . Supervisar las actividades y los responsables de los procesos del SGI. ≈ Garantizar al logro de la política y objetivos de HSEQ. ≈ Detectar posibles incidentes para la minimización de riesgos presentes en las instalaciones administrativas y evitar incidentes. ≈ Identificar aspectos e impactos ambientales presentes en la organización para realizar planes de acción o programas de gestión. ≈ Participación en actividades del SGI (Simulacros, capacitaciones, etc.) ≈ Clasificación de residuos. ≈ Prevención de contaminación.

PERFILES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO SUPERVISA A: NINGUNO	DEPARTAMENTO: GERENCIAL JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR No. DE CARGOS IGUALES: CERO
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Bachiller técnico y/o comercial/ estudios superiores de ingeniería.	
FORMACION: Conocimiento en secretariado, contabilidad y manejo de herramientas informáticas (software).	
EXPERIENCIA: Haber laborado mínimo un año como secretaria.	
HABILIDADES: Buenas relaciones interpersonales, colaboradora,, fluidez verbal, agilidad física y mental.	
FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	
<p>FUNCIONES : Es la encargada de manejar la documentación enviada y recibida así como la atención al cliente y recepción de cotizaciones a nuevos clientes, así como la trazabilidad de compras</p> <p>AUTORIDAD: La asistente administrativa tiene autoridad sobre la accesibilidad de los documentos administrativos y contables de la organización.</p>	
RESPONSABILIDADES GENERALES	RESPONSABILIDADES DEL SGI
<ul style="list-style-type: none"> ≈ Con previa orden del Gerente y/o persona encargada puede y debe brindar la información necesaria a los clientes ≈ Realiza los documentos que la empresa o el cliente necesiten (en algunos casos con previa autorización del Gerente) ≈ Recepciona las facturas de compra y venta. ≈ Solicita autorización de factura de compra y venta. ≈ Recepciona la orden de compra, ejecuta la compra telefónicamente y envía la orden de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> ≈ Archiva la documentación del sistema de gestión de calidad así como la información legal y reglamentaria. ≈ Controla la correspondencia recibida adjudicando su respectivo radicado en el formato GR-F-12 y archivándola en su carpeta respectiva según el código de la obra. ≈ Maneja la correspondencia emitida, archivando la copia en la respectiva carpeta de las diferentes obras y registrándola en el formato GR-F-13, con su respectivo consecutivo. ≈ Realiza las órdenes de compra que se generan en la organización. ≈ Evalúan y reevalúan los proveedores empleados en las obras. ≈ Detectar posibles incidentes para la minimización de riesgos presentes en las instalaciones administrativas y evitar incidentes ≈ Identificar aspectos e impactos ambientales presentes en la organización para realizar planes de acción o programas de gestión ≈ Realiza las inspecciones de extintor botiquín, orden y aseo en la oficina. ≈ Registra los procesos licitatorios en que participa la organización.

PERFILES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: AUDITOR INTERNO SUPERVISA A: SISTEMA DE GESTION INTEGRAL DE LA EMPRESA.	DEPARTAMENTO: GERENCIAL JEFE INMEDIATO: GERENTE No. DE CARGOS IGUALES: Tantos como se requiera de acuerdo a los procesos.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Ingeniería afines	
FORMACION: Auditor integral interno bajo las Normas ISO 9000:2008, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004.	
EXPERIENCIA: Haber participado en tres ó más auditoría interna ó como coordinador de HSEQ	
HABILIDADES: Relaciones interpersonales, manejo de personal, recepción de ideas, comunicación con el personal, formulación de preguntas.	
FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	
FUNCION PRINCIPAL: Verificar la correcta implementación del Sistema de Gestión Integral.	
AUTORIDAD: El auditor interno tiene autoridad sobre la verificación de los documentos administrativos y procesos del Sistema de Gestión Integral.	
RESPONSABILIDADES GENERALES	RESPONSABILIDADES DEL SGI
	≈ Realizar el plan de auditorias ≈ Realizar el informe de auditorias ≈ Verificar, evaluar y Asegurarse de que se establecen, se implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGI ≈ Informar a la gerencia sobre el estado del SGI y de cualquier necesidad de mejora. Identificar aspectos e impactos ambientales presentes en la organización para realizar planes de acción o programa de gestión.

PERFILES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR SUPERVISA A: Ninguno	DEPARTAMENTO: GERENCIAL JEFE INMEDIATO: GERENTE/ADMINISTRADOR No. DE CARGOS IGUALES: NINGUNO.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Contador público.	
FORMACION: Conocimiento en contaduría pública y herramientas informáticas.	
EXPERIENCIA: Haber laborado mínimo tres años como contador.	
HABILIDADES: Buenas relaciones interpersonales, eficiencia en la relación de balances , diseñar herramientas como tablas o esquemas.	
FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	
FUNCION PRINCIPAL: Encargado de organizar y mantener actualizada la contabilidad y los balances de la empresa.	
AUTORIDAD: Sobre toda la documentación contable de la empresa.	
RESPONSABILIDADES GENERALES	RESPONSABILIDADES DEL SGI
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Organizar las facturas mensualmente en la empresa. ❖ Realizar los balances de la empresa. ❖ Realiza los estados financieros de la empresa. ❖ Digitación y codificación de la contabilidad ❖ Liquidación de impuestos ❖ Revisión de pagos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Detectar posibles incidentes para la minimización de riesgos presentes en las instalaciones administrativas y evitar accidentes ❖ Identificar aspectos e impactos ambientales presente en la organización para realizar planes de acción o programa de gestión

PERFILES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR DE MERCADEO SUPERVISA A: Ninguno	DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO JEFE INMEDIATO: GERENTE/ADMINISTRADOR No. DE CARGOS IGUALES: NINGUNO.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Profesional de la Ingeniería y/o administración de empresas	
FORMACION: PMP (Project Management Professional), cursos ó seminarios sobre administración de recursos y manejo de procesos administrativos ó Evaluación de proyectos (Técnica y financiera).	
EXPERIENCIA: 3 años de experiencia en el área administrativa 2 años de experiencia en área de licitación y/o de desarrollo de negocios	
HABILIDADES: Fluidez verbal, manejo de la herramienta informática básica, resolución de conflictos y habilidades de planeación y organización.	
FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	
FUNCION PRINCIPAL: Realiza labor de apoyo al gerente en aspectos básicos de licitaciones y asesorar si es viable o no intervenir en ciertas licitaciones.	
AUTORIDAD: Sobre las propuestas técnico económicas y las licitaciones.	
RESPONSABILIDADES GENERALES	RESPONSABILIDADES DEL SGI
<ul style="list-style-type: none"> ≈ Realizar cotizaciones a clientes. ≈ Organizar propuestas económicas, manejar y administrar procesos de consolidación de información de licitaciones para liderar y asegurar la integridad de la propuesta y mantener la comunicación con cada miembro del equipo de trabajo, con empresas del grupo y con el cliente. ≈ Analizar utilidades de los proyectos ejecutados. ≈ Realizar análisis de datos de acuerdo a las tendencias del indicador de mercadeo. ≈ Desarrollar planes de acción encaminados a mejorar los índices de mercadeo y licitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ≈ Conocer y aplicar los procedimientos normativos y los internos referenciados en sistema a través del manual de gestión. ≈ Mantener los registros de HSEQ legibles, identificables y recuperables ≈ Conocer y entender los requerimientos técnicos y su incidencia con el sistema de gestión integral. ≈ Ser participes de los entrenamientos en el sistema de gestión. ≈ Comunicar las inquietudes y efectuar sugerencias a través de los medios establecidos por la organización. ≈ Conocer, entender y cumplir la Política Integral de Calidad, Protección Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional. ≈ Conocer, entender y cumplir con los Roles y Responsabilidades correspondientes a su cargo en HSEQ. ≈ Conocer, aplicar los planes de respuesta a emergencias y participar en los simulacros.

PERFILES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: GESTOR DE COMPRAS SUPERVISA A: Ninguno	DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO JEFE INMEDIATO: GERENTE/ADMINISTRADOR No. DE CARGOS IGUALES: Tantos como se requiera en las prestaciones de servicio.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Ingeniero Industrial, administración de empresas o carreras afines.	
FORMACION: Inducción en temas básicos de compras, análisis a proveedores, inducción general a políticas y procedimientos administrativos.	
EXPERIENCIA: Dos años de experiencia en el área de compras y subcontratos	
HABILIDADES: Orden, Manejo de Personal, trabajo en equipo, solución de problemas.	
FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	
FUNCION PRINCIPAL: Brindar el soporte al funcionamiento administrativo del proyecto. Suministrar al gerente, QA/QC ó Programador el estatus real de los materiales del proyecto para soportar los avances y la planeación de actividades.	
AUTORIDAD: Sobre las ordenes de compras, autorización de éstas y aprobación de presupuestos.	
RESPONSABILIDADES GENERALES	RESPONSABILIDADES DEL SGI
<ul style="list-style-type: none"> ≈ Realizar actividades de evaluación, selección y reevaluación de proveedores. ≈ Autorizar órdenes de compra para la ejecución de los proyectos. ≈ Realizar comunicaciones con proveedores para negociar materiales y demás insumos en obra. ≈ Suministrar al gerente de Construcción y Planeador es estatus real de los materiales del proyecto para soportar los avances y la planeación de actividades. ≈ Asegurar la disponibilidad de equipo, material y herramienta para el cumplimiento del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ≈ Reportar las no conformidades ó adversidades halladas en la entidad ya sea al gerente, subgerente o director de calidad ó en lo posible registrarla personalmente en el formato MM-F-01. ≈ Detectar y reportar posibles incidentes para la minimización de riesgos presentes en las instalaciones operativas y evitar accidentes. ≈ Identificar aspectos e impactos ambientales presentes en la organización para realizar planes de acción ó programa de gestión . ≈ Participación en actividades del SGI (Simulacros, capacitaciones, etc.) ≈ Clasificación de residuos. Prevencción de contaminación.

PERFILES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR DE PROYECTOS SUPERVISOR A: ING. RESIDENTE, SUPERVISOR, QA/QC.	DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO JEFE INMEDIATO: GERENTE/ ADMON No. DE CARGOS IGUALES: Tantos como se requiera en las prestaciones de servicio.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Profesional graduado en ciencias de la ingeniería, Economía y/o Administración.	
FORMACION: Gerencia de Proyectos o similar Formación en Ambiental, seguridad industrial. Cursos de administración de empresas, gerencia y liderazgo.	
EXPERIENCIA: Más de 5 años de experiencia en dirección de proyectos, preferiblemente en el sector petrolero.	
HABILIDADES: Liderazgo, trabajo en equipo, solución de problemas. recursivo	
FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	
FUNCION PRINCIPAL: Responder ante el Gerente General de NV INGENIERIA por el desempeño total de la unidad de negocios dentro del marco establecido para tal fin. Liderar el manejo de la unidad de negocios y comunica los objetivos, las metas y directrices generales establecidas por la Gerencia General.	
AUTORIDAD: Autoridad financiera y administrativa para la implementación, mantenimiento y mejora del SGI Tomar acciones que se dirijan a la mejora del SGI y cumplimiento de los requisitos legales y de otra índole.	
RESPONSABILIDADES GENERALES	RESPONSABILIDADES DEL SGI
<ul style="list-style-type: none"> ≈ Aprobar la vinculación del personal idóneo para los diferentes cargos de la unidad de negocios. ≈ Celebrar contratos de desempeño con el personal directamente a cargo y su respectiva evaluación, así como establecer los requerimientos de desarrollo individual. ≈ Aprobar los compromisos legales y económicos de la unidad de negocios ante terceros y de acuerdo con los límites establecidos en la delegación financiera de la compañía. ≈ Interactuar constantemente con clientes actuales y potenciales asegurándose de conocer sus necesidades y participar en las evaluaciones de progreso de los contratos vigentes. ≈ Liderar y participar activamente en la obtención de nuevos negocios. ≈ Liderar la elaboración de propuestas/licitaciones de la unidad de negocios. ≈ Asegurar que todos los integrantes de la unidad de negocios conocen los objetivos, metas e indicadores de desempeño. ≈ Incentivar y motivar al personal y que sus objetivos estén alineados con los de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ≈ Reportar las no conformidades ó adversidades halladas en la entidad ya sea al gerente, subgerente o director de calidad ó en lo posible registrarla personalmente en el formato MM-F-01. ≈ Detectar y reportar posibles incidentes para la minimización de riesgos presentes en las instalaciones operativas y evitar accidentes. ≈ Identificar aspectos e impactos ambientales presentes en la organización para realizar planes de acción ó programa de gestión . ≈ Participación en actividades del SGI (Simulacros, capacitaciones, etc.) ≈ Clasificación de residuos. Prevención de contaminación.

PERFILES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: RECURSOS HUMANOS SUPERVISA A: NINGUNO	DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO JEFE INMEDIATO: GERENTE/DIR. OBRA. No. DE CARGOS IGUALES: Tantos como se requiera en las Prestaciones de servicio.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Técnico o tecnólogo administrativo o carreras afines.	
FORMACION: Liquidación de nomina, reportes de tiempo.	
EXPERIENCIA: Experiencia laboral de 1 año áreas de Recursos humanos o Administrativas	
HABILIDADES: Liderazgo, trabajo en equipo, manejo de personal, solución de problemas, recursivo.	
FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	
FUNCION PRINCIPAL: Elabora la documentación para la vinculación y desvinculación de personal incluyendo los contratos laborales. Asegurar el recibo de Roles y Responsabilidades por parte de todos los trabajadores directos.	
AUTORIDAD: sobre la vinculación de trabajadores y su proceso de ingreso y salida.	
RESPONSABILIDADES GENERALES	RESPONSABILIDADES DEL SGI
<ul style="list-style-type: none"> ≈ Realiza la afiliación de personal a EPS, Fondos de pensiones, ARP y Caja de Compensación. ≈ Cumplir con la legislación laboral vigente y la responsabilidad social que la empresa tiene. ≈ Recopila y alimenta los datos para la elaboración de nómina. ≈ Tramita ante Ecopetrol los permisos de ingresos a la refinería tanto de personal como de equipos, vehículos, carnets, etc. ≈ Desarrollar un proceso entre el trabajador y el empleador siguiendo pautas legales y políticas empresariales ≈ Actualiza los archivos físicos de la documentación del personal y la base electrónica de datos ≈ Mantener los registros de personal de una forma confiable y actualizada. ≈ Expide certificados laborales al personal vinculado con la empresa. <p>Generar las Requisiciones de dotaciones del personal staff y de campo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ≈ Reportar las no conformidades ó adversidades halladas en la entidad ya sea al gerente, subgerente o director de calidad ó en lo posible registrarla personalmente en el formato MM-F-01. ≈ Detectar y reportar posibles incidentes para la minimización de riesgos presentes en las instalaciones operativas y evitar accidentes. ≈ Identificar aspectos e impactos ambientales presentes en la organización para realizar planes de acción ó programa de gestión. ≈ Participación en actividades del SGI (Simulacros, capacitaciones, etc.) ≈ Clasificación de residuos. Prevención de contaminación.

PERFILES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: LIDER HSEQ SUPERVISA A: SISTEMA DE GESTION INTEGRAL	DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO JEFE INMEDIATO: GERENTE/DIR. OBRA. No. DE CARGOS IGUALES: Tantos como se requiera en las Prestaciones de servicio.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Estudios en ingenierías afines.	
FORMACIÓN: Conocimientos en el Sistema De Gestión Integral bajo las normas ISO 9001:2008, OHSAS18001:2007, ISO 14001:2004.	
EXPERIENCIA: haber participado como mínimo en tres implementaciones de sistemas de gestión.	
HABILIDADES: Toma de decisiones, liderazgo, relaciones interpersonales, manejo de personal, recepción de ideas, manejo de herramientas informáticas.	
FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	
FUNCION PRINCIPAL: coordinar las actividades del SGI y garantizar la eficacia de las auditorías internas y la planeación de las actividades del Sistema De Gestión Integral.	
AUTORIDAD: El Líder de HSEQ tiene autoridad sobre los documentos y procesos del sistema de gestión integral .	
RESPONSABILIDADES GENERALES	RESPONSABILIDADES DEL SGI
	<ul style="list-style-type: none"> ≈ Asegurarse de que se establecen, se implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGI ≈ Informar a la gerencia sobre el desempeño del SGI y de cualquier necesidad de mejora. ≈ Apoyar a la gerencia en la toma de decisiones y realización de actividades relacionadas con el SGI. Promover reuniones donde se traten los temas con el SGI ≈ Supervisar las actividades y los responsables de los procesos del SGI. ≈ Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización. ≈ Garantizar al logro de la política y objetivos de HSEQ ≈ Detectar posibles incidentes para la minimización de riesgos presentes en las instalaciones administrativas y evitar incidentes ≈ Identificar aspectos e impactos ambientales presentes en la organización para realizar planes de acción o programas de gestión

PERFILES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: INGENIERO RESIDENTE SUPERVISA: A: SUPERVISOR, ALBAÑIL, OBREROS, OPERADOR DE MAQUINARIA	DEPARTAMENTO: OPERATIVO JEFE INMEDIATO: GERENTE/DIR. OBRA. No. DE CARGOS IGUALES: Tantos como se requiera en las Prestaciones de servicio.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Estudios en ingeniería civil, mecánica o ingenierías afines.	
FORMACIÓN: Cursos ó seminarios en manejo de obras civiles, mecánicas, eléctricas o ambientales.	
EXPERIENCIA: 3 años de experiencia obras civiles, mecánicas, eléctricas o ambientales.	
HABILIDADES: Toma de decisiones, liderazgo, manejo de personal, recepción de ideas, manejo de normatividad técnica.	
FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	
FUNCION PRINCIPAL: Coordinar actividades operativas para la correcta ejecución del proyecto, además desarrollar pruebas ó ensayos necesarios para garantizar la calidad del servicio ó producto. AUTORIDAD: Sobre los trabajadores y actividades en ejecución para detener o proceder a intervenir un área.	
RESPONSABILIDADES GENERALES	RESPONSABILIDADES DEL SGI
<ul style="list-style-type: none"> ≈ Realizar el Plan de Calidad el PDT o PMT o Cronograma de Actividades según aplique ≈ Participar en las reuniones de Planeación de Trabajo de Campo semanales ≈ Contactar al responsable del área una vez se llegue al sitio de trabajo y solicitar la aprobación del permiso de trabajo ≈ Ejecutar las Actividades propias del proyecto ≈ Realizar la Ingeniería de Detalle (resultado del diseño y/o desarrollo). ≈ Reportar las Actividades ejecutadas diariamente por todo el personal en bitácora de obra. ≈ Realización de pruebas y ensayos. ≈ Autorización de realización de calibración de equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> ≈ Asegurarse de que se establecen, se implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGI ≈ Informar a la gerencia sobre el desempeño del SGI y de cualquier necesidad de mejora. ≈ Apoyar a la gerencia en la toma de decisiones y realización de actividades relacionadas con el SGI. Promover reuniones donde se traten los temas con el SGI ≈ Supervisar las actividades y los responsables de los procesos del SGI. ≈ Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización. ≈ Garantizar al logro de la política y objetivos de HSEQ ≈ Detectar posibles incidentes para la minimización de riesgos presentes en las instalaciones administrativas y evitar incidentes ≈ Identificar aspectos e impactos ambientales presentes en la organización para realizar planes de acción o programas de gestión. ≈ Revisar y reconocer las disposiciones internas de las empresas, en cuanto a Seguridad, y Salud Ocupacional y Medio Ambiente, para realizar trabajos en las instalaciones del cliente.

PERFILES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR SUPERVISA A: ALBAÑILES, OBREROS, OPERADOR DE MAQUINARIA	DEPARTAMENTO: OPERATIVO JEFE INMEDIATO: INGENIERO RESIDENTE No. DE CARGOS IGUALES: Tantos como se requiera en las prestaciones de servicio.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Convalidación con la experiencia	
FORMACIÓN: Cursos ó seminarios en manejo de obras civiles, mecánicas, eléctricas o ambientales (por estudios en educación no formal).	
EXPERIENCIA: 3 años de experiencia como supervisor en obras civiles, mecánicas, eléctricas o ambientales.	
HABILIDADES: liderazgo, manejo de personal, recepción de ideas, recursivo.	
FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	
FUNCION PRINCIPAL: Supervisa y lidera los programas de construcción que garanticen la disponibilidad y la confiabilidad de las estructuras cumpliendo con los estándares técnicos de la compañía, los de HSE, políticas y procedimientos enmarcados dentro del contrato.	
AUTORIDAD:	
<ul style="list-style-type: none"> ≈ Parar el trabajo cuando este sea inseguro ≈ Llamar la atención del personal cuando no cumpla con las normas de seguridad, tomar las medidas necesarias para el personal cumpla con las normas ≈ Establecer los controles para ejecutar los trabajos de manera segura ≈ Establecer comunicaciones con el cliente para tratar temas de HSEQ. 	
RESPONSABILIDADES GENERALES	RESPONSABILIDADES DEL SGI
<ul style="list-style-type: none"> ≈ Realiza los trabajos de acuerdo a las especificaciones técnicas o planos entregados por el cliente. ≈ Dirigir y apoyar a los Técnicos Líderes de cuadrilla en la ejecución de las labores de construcción de una manera organizada, efectiva y eficiente. ≈ Optimiza recursos (H-H, tiempo, equipos). ≈ Documentar en el sistema de información los aspectos técnicos de los trabajos ejecutados. ≈ Realizar seguimiento a la gestión de disciplina. ≈ Supervisar las actividades de los subcontratistas. ≈ Recibir la información de la programación de actividades de construcción por parte del programador. ≈ Revisar los recursos y tiempos necesarios para la ejecución de las actividades. ≈ Validar los permisos de trabajo ≈ Manejar el personal a su cargo 	<ul style="list-style-type: none"> ≈ Asegurarse de que se establecen, se implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGI ≈ Informar a la gerencia sobre el desempeño del SGI y de cualquier necesidad de mejora. ≈ Apoyar a la gerencia en la toma de decisiones y realización de actividades relacionadas con el SGI. Promover reuniones donde se traten los temas con el SGI ≈ Supervisar las actividades y los responsables de los procesos del SGI. ≈ Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización. ≈ Garantizar al logro de la política y objetivos de HSEQ ≈ Detectar posibles incidentes para la minimización de riesgos presentes en las instalaciones administrativas y evitar incidentes ≈ Identificar aspectos e impactos ambientales presentes en la organización para realizar planes de acción o programas de gestión. ≈ Revisar y reconocer las disposiciones internas de las empresas, en cuanto a Seguridad, y Salud Ocupacional y Medio Ambiente, para realizar trabajos en las instalaciones del cliente.

PERFILES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: ALBAÑIL/OBRERO SUPERVISA A: NINGUNO	DEPARTAMENTO: OPERATIVO JEFE INMEDIATO: SUPERVISOR No. DE CARGOS IGUALES: Tantos como se requiera en las Prestaciones de servicio.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Convalidación con la experiencia	
FORMACIÓN: inducción en HSEQ, inducción interna de la empresa de todos los procesos operativos y especificaciones técnicas, además de políticas de HSEQ.	
EXPERIENCIA: Haber laborado como mínimo en 2 obras como albañil u obrero.	
HABILIDADES: Trabajo en grupo, manejo de herramientas, metódico y agilidad física.	
FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	
FUNCIONES: Ejecutar las actividades asignadas por el supervisor, preparar la mezcla, cortar, pulir, limpiar, montar, desmantelar según sea el caso.	
AUTORIDAD: Ninguna.	
RESPONSABILIDADES GENERALES	RESPONSABILIDADES DEL SGI
≈ Ejecutar las actividades cumpliendo las especificaciones técnicas en cada obra	<ul style="list-style-type: none"> ≈ Asegurarse de que se establecen, se implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGI ≈ Informar a la gerencia sobre el desempeño del SGI y de cualquier necesidad de mejora. ≈ Apoyar a la gerencia en la toma de decisiones y realización de actividades relacionadas con el SGI. Promover reuniones donde se traten los temas con el SGI ≈ Supervisar las actividades y los responsables de los procesos del SGI. ≈ Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización. ≈ Garantizar al logro de la política y objetivos de HSEQ ≈ Detectar posibles incidentes para la minimización de riesgos presentes en las instalaciones administrativas y evitar incidentes ≈ Identificar aspectos e impactos ambientales presentes en la organización para realizar planes de acción o programas de gestión.

PERFILES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: OPERADOR DE MAQUINARIA SUPERVISA A: NINGUNO	DEPARTAMENTO: OPERATIVO JEFE INMEDIATO: SUPERVISOR No. DE CARGOS IGUALES: Tantos como se requiera en las Prestaciones de servicio.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Convalidación con la experiencia	
FORMACION: Conocimientos en manejo de maquinaria pesada, mecánica básica de maquinas.	
EXPERIENCIA: Haber laborado como mínimo en 2 obras como operador de maquinaria.	
HABILIDADES: Trabajo en grupo, manejo de herramientas, metódico y agilidad física.	
FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	
FUNCIONES: Ejecutar las obras de acuerdo a las especificaciones, informar y corregir sus posibles desviaciones.	
AUTORIDAD: Ninguna.	
RESPONSABILIDADES GENERALES	RESPONSABILIDADES DEL SGI
<ul style="list-style-type: none"> ≈ Cumplir las especificaciones técnicas de cada obra. ≈ Realizar la ejecución de actividades asignadas por el encargado de obra. ≈ Velar por la limpieza y aseo de la maquina. ≈ Revisar la parte mecánica accesible y reportar las inconformidades halladas. ≈ Realizar las actividades preventivas que estén a su alcance. 	<ul style="list-style-type: none"> ≈ Asegurarse de que se establecen, se implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGI ≈ Informar a la gerencia sobre el desempeño del SGI y de cualquier necesidad de mejora. ≈ Apoyar a la gerencia en la toma de decisiones y realización de actividades relacionadas con el SGI. Promover reuniones donde se traten los temas con el SGI ≈ Supervisar las actividades y los responsables de los procesos del SGI. ≈ Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización. ≈ Garantizar al logro de la política y objetivos de HSEQ ≈ Detectar posibles incidentes para la minimización de riesgos presentes en las instalaciones administrativas y evitar incidentes ≈ Identificar aspectos e impactos ambientales presentes en la organización para realizar planes de acción o programas de gestión.

PERFILES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: PROGRAMADOR SUPERVISA A: NINGUNO	DEPARTAMENTO: OPERATIVO JEFE INMEDIATO: GERENTE/DIR. OBRA. No. DE CARGOS IGUALES: Tantos como se requiera en las Prestaciones de servicio.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Profesional en ingeniería, o Tecnólogo con experiencia en Programación y control de avance	
FORMACIÓN: Capacitación en Primavera, Capacitación en Project.	
EXPERIENCIA: Profesional con experiencia de 3 años, Técnico o Tecnólogo con experiencia de 6 años; Cargos similares durante 3 años.	
HABILIDADES: Trabajo en equipo, recepción de ideas, practico, metódico y dinámico.	
FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	
FUNCION PRINCIPAL: Elaborar el programa y realizar el control de las actividades sobre el programa aprobado de cada proyecto; proponiendo mejoras a la estrategia; cumpliendo con los objetivos del proyecto. Presentar reportes detallados de ejecución.	
AUTORIDAD: Accesibilidad a la documentación del proyecto.	
RESPONSABILIDADES GENERALES	RESPONSABILIDADES DEL SGI
<ul style="list-style-type: none"> ≈ Realizar el el PDT o PMT o Cronograma de Actividades según aplique. ≈ Desarrolla y consolida los planes y recursos necesarios para la ejecución del proyecto. ≈ Detallar las actividades requeridas para el cumplimiento de cada uno de los entregables, incluyendo recursos. ≈ Publicar los reportes de avance del proyecto. ≈ Divulgar el plan aprobado para el proyecto a todo el Equipo de Trabajo. ≈ Prepara los formatos de los reportes que se utilizarán para publicar el avance del proyecto, en cada una de sus fases. ≈ Selecciona y divulga los formatos de: presentación de avance para cada fase del proyecto, reporte de avance diario de construcción, reporte de avance semanal por fase, seguimiento de acciones, seguimiento de análisis de riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> ≈ Asegurarse de que se establecen, se implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGI ≈ Informar a la gerencia sobre el desempeño del SGI y de cualquier necesidad de mejora. ≈ Apoyar a la gerencia en la toma de decisiones y realización de actividades relacionadas con el SGI. Promover reuniones donde se traten los temas con el SGI ≈ Supervisar las actividades y los responsables de los procesos del SGI. ≈ Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización. ≈ Garantizar al logro de la política y objetivos de HSEQ ≈ Detectar posibles incidentes para la minimización de riesgos presentes en las instalaciones administrativas y evitar incidentes ≈ Identificar aspectos e impactos ambientales presentes en la organización para realizar planes de acción o programas de gestión.


PERFILES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: QA/QC SUPERVISA A: NINGUNO	DEPARTAMENTO: OPERATIVO JEFE INMEDIATO: GERENTE/DIR. OBRA. No. DE CARGOS IGUALES: Tantos como se requiera en las Prestaciones de servicio.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Tecnólogo o Ingeniero en su especialidad	
FORMACIÓN: Interpretación de planos e isométricos, Conocimiento y familiarización de los códigos y estándares, Procedimientos de Ensayos No-destructivos, Capacitación en Primavera, Capacitación en Project.	
EXPERIENCIA: Haber laborado 3 años en el sector petrolero como mínimo. Como inspector de QA/QC ó en cargos similares.	
HABILIDADES: Trabajo en equipo, conocimiento de normas, recepción de ideas, capacidad de observación, metódico.	
FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	
FUNCION PRINCIPAL: Llevar a cabo el control y aseguramiento de la calidad de los trabajos correspondientes a su especialidad, con el objeto de garantizar la integridad de los trabajos que comprenden el proyecto.	
AUTORIDAD: Accesibilidad a la documentación del proyecto, Modificación, cambios o mejoras de los documentos del proyecto.	
RESPONSABILIDADES GENERALES	RESPONSABILIDADES DEL SGI
<ul style="list-style-type: none"> ≈ Revisa ingeniería en su especialidad ≈ Emite preguntas técnicas de su disciplina a los líderes de prestación del servicio. ≈ Revisa las certificaciones de los materiales y equipos correspondientes a su especialidad ≈ Planea las actividades de inspección en su disciplina ≈ Elabora reportes diarios y semanales de sus actividades de inspección con indicadores y tendencias, contabiliza las H/H invertidas, casi-accidentes, incidentes. ≈ Auditar los planos y desarrollo de ingeniería de detalle. ≈ Coordinar y enlazar su Plan de trabajo con el Plan de Inspección. ≈ Determinar y planear los contratos necesarios para la ejecución de labores alta o bajamente especializadas. ≈ Asegurar y garantizar la calidad de los trabajos en su especialidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ≈ Asegurarse de que se establecen, se implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGI ≈ Informar a la gerencia sobre el desempeño del SGI y de cualquier necesidad de mejora. ≈ Apoyar a la gerencia en la toma de decisiones y realización de actividades relacionadas con el SGI. Promover reuniones donde se traten los temas con el SGI ≈ Supervisar las actividades y los responsables de los procesos del SGI. ≈ Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización. ≈ Garantizar al logro de la política y objetivos de HSEQ ≈ Detectar posibles incidentes para la minimización de riesgos presentes en las instalaciones administrativas y evitar incidentes ≈ Identificar aspectos e impactos ambientales presentes en la organización para realizar planes de acción o programas de gestión.

PERFILES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
DATOS DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: INSPECTOR HSE SUPERVISA A: TRABAJADORES	DEPARTAMENTO: OPERATIVO JEFENMEDIATO: DIR. OBRA. No. DE CARGOS IGUALES: Tantos como se requiera en las Prestaciones de servicio.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Técnico o tecnólogo en HSE o ingeniería afines.	
FORMACIÓN: Inducción HSE; cursos o seminarios relacionados con HSE.	
EXPERIENCIA: Mínimo haber laborado en una obra como inspector de seguridad industrial.	
HABILIDADES: Manejo de personal, conocimiento de normas, recepción de ideas, capacidad de observación, metódico.	
FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES	
FUNCION PRINCIPAL: Administrar al personal y gestionar la seguridad industrial y actividades de medio ambiente del mismo.	
AUTORIDAD: El inspector de HSE tiene la autoridad sobre los trabajadores y obras en ejecución.	
RESPONSABILIDADES GENERALES	RESPONSABILIDADES DEL SGI
<ul style="list-style-type: none"> ≈ Identificar peligros y evaluar y controlar riesgos. ≈ Verificar el cumplimiento de la legislación aplicable de seguridad y salud ocupacional. ≈ Reportar actos y condiciones subestándar e incidentes. ≈ Capacitar al personal ≈ Informar a la gerencia sobre actividades y estado de salud ocupacional del contrato ≈ Supervisar el cumplimiento de las responsabilidades en salud ocupacional por parte de los trabajadores de todos los niveles ≈ Establecer campañas de motivación y divulgación de normas y conocimientos técnicos tendientes a mantener un interés activo por la salud ocupacional de todo el personal ≈ Llevar registros de todos los eventos en salud ocupacional y los programas ≈ Mantener comunicación y coordinación con entidades asesoras en el tema y tomar parte activa en las actividades programadas por esta. 	<ul style="list-style-type: none"> ≈ Reportar las no conformidades halladas en obras, ya sea el supervisor o director en HSEQ o en lo posible registrarla personalmente en el formato MM-F-01. ≈ Detectar y reportar posibles incidentes para la minimización de riesgos presentes en las instalaciones operativas y evitar Incidentes. ≈ Identificar aspectos e impactos ambientales presentes en la organización para realizar planes de acción ó programa de gestión.

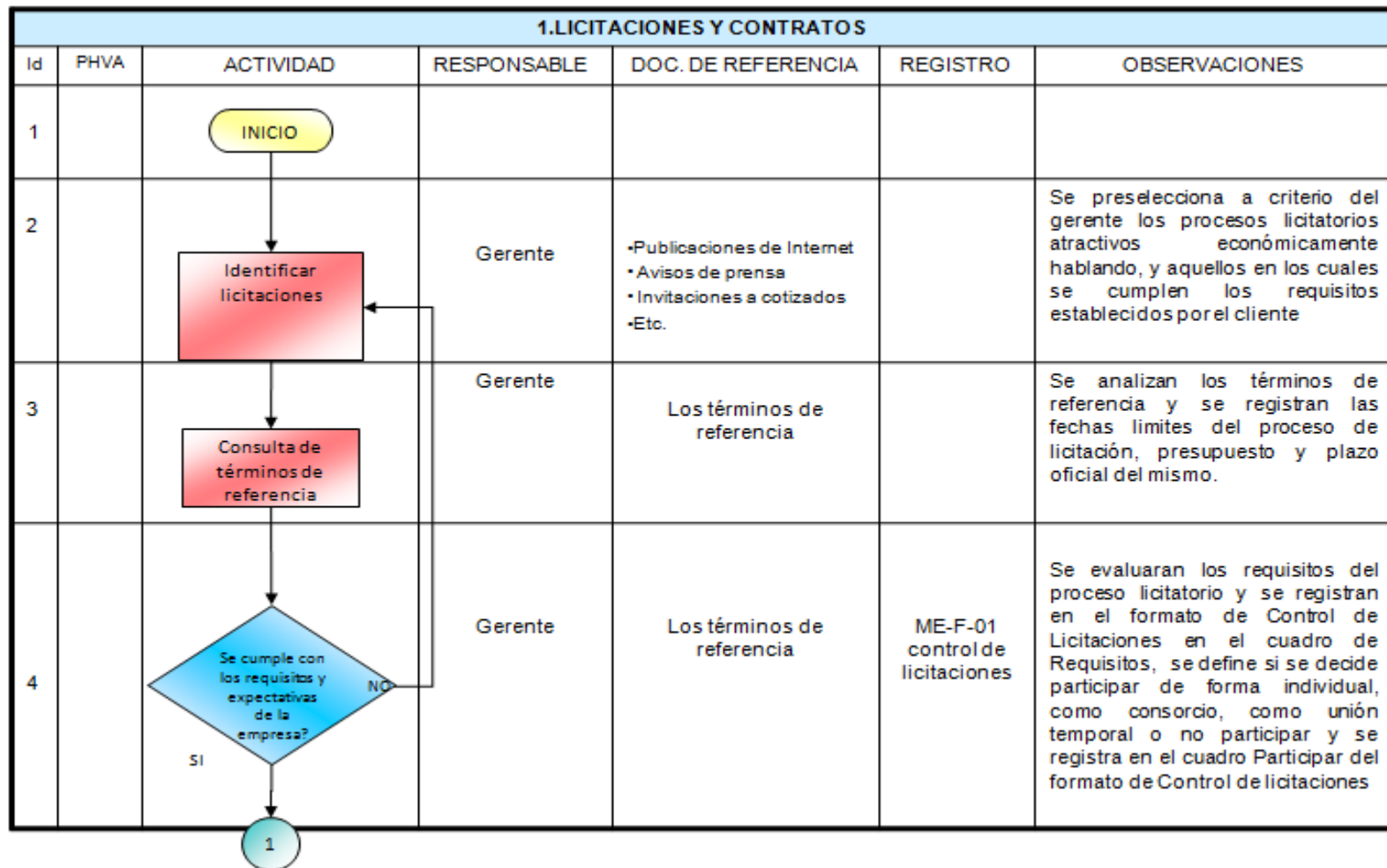
8. PROPUESTA DE MERCADEO

8.1 ESTRATEGIA DE MERCADEO


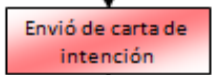
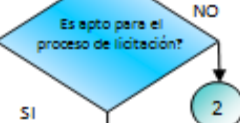
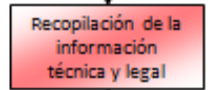
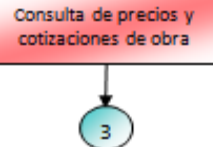
Figura 5. Manual de procedimientos de mercadeo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (MERCADEO)		NV INGENIERIA
	CÓDIGO: ME-P-01	PÁGINA	
		Nº DE 11	
INTRODUCCION:			
<p>El mercadeo es un proceso fundamental de la empresa puesto que, comprende las licitaciones y contratos, los cuales forman parte primordial del desarrollo de la empresa, es por esto que en el presente documento se expone el procedimiento adecuado para licitar y legalizar los contratos a los cuales la empresa esta en disposición y capacidad de realizarlos.</p>			
OBJETIVO:			
<p>Lograr el mayor numero de contratos adjudicados, en función de la capacidad técnica y económica de la empresa.</p>			
ALCANCE:		REFERENCIA NORMATIVA:	
<p>Aplica para todas las licitaciones y contratos que realice la empresa en su objeto social.</p>		<p>ISO 9001: 2008 Sistema de gestión de calidad. ISO 14001:2004 Sistemas de administración ambiental OHSAS 18001: 2007 Sistema de seguridad industrial y salud ocupacional</p>	
TERMINOS Y DEFINICIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Licitación: proceso mediante el cual el cliente realiza la selección de la persona o empresa para ejecutar la construcción de una obra o la prestación de un servicio • Pliego de condiciones: términos de referencia, condiciones o bases para el proceso licitatorio • Adenda: modificación o aclaración del pliego de condiciones • Consortio: unión de varias empresas para poder cumplir los requisitos del proceso licitatorio. Todas las empresas que conforman el consorcio, tendrán definidos un porcentaje de participación, ejecutaran la obra en conjunto y serán solidarias • Unión temporal: unión de varias empresas para poder cumplir los requisitos del proceso licitatorio. Todas las empresas que conforman una unión temporal, tendrán definidos un porcentaje de participación y un alcance definido de las actividades que ejecutaran en forma individual. • V:xx. Numero de la versión del documento expresado en dígitos • C:yy: Numero de copias generadas del documento expresado en dos dígito • Partes Interesadas: Clientes, Accionistas, gobierno, trabajadores, proveedores. • HSEQ: Seguridad y Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad • S.G.I.: Sistema de Gestión Integral. 			

Continuación Manual de procedimientos de mercadeo



Continuación Manual de procedimientos de mercadeo

Id	PHVA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOC. DE REFERENCIA	REGISTRO	OBSERVACIONES
5	H	 <p>1 Compra de pliegos</p>	Gerente	Los términos de referencia	Recibo de compra de pliegos	Se realizara esta actividad en caso tal que aplique esta modalidad.
6	H	 <p>Envío de carta de intención</p>	Secretaria	Los términos de referencia	Carta de intención	La empresa manifiesta su intención de participar en el proceso de licitación a través de una carta
7	H	 <p>Es apto para el proceso de licitación?</p> <p>NO → 2</p> <p>SI</p>	Cliente	Los términos de referencia		El cliente determina que tipo de método utilizara para determinar que empresas continúan en el proceso para presentar las propuestas que posteriormente serán evaluadas.
8	H	 <p>Recopilación de la información técnica y legal</p>	Gerente	Los términos de referencia	ME-F-01 Control de licitaciones	
9	H	 <p>Consulta de precios y cotizaciones de obra</p> <p>3</p>	Gerente	Los términos de referencia y especificaciones	Cotización	

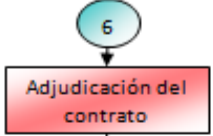
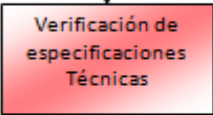
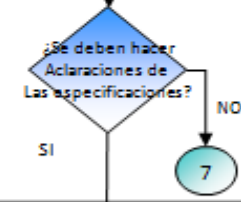
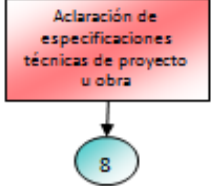
Continuación. Manual de procedimientos de mercadeo

Id	PHVA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOC. DE REFERENCIA	REGISTRO	OBSERVACIONES
10	H		Gerente	Los términos de referencia y especificaciones	Carta de solicitud de Aclaraciones	Si después de hacer cotizaciones y consultas, vemos que el presupuesto o el valor del contrato no se ajusta a la realidad, se pedirá al cliente aclaración de los términos de referencia
11	H		Gerente	Los términos de referencia y especificaciones		
12	H		Gerente y el cliente	Los términos de referencia y especificaciones	Acta de Reunión o Comunicado del Cliente	Se realiza reunión y/o comunicaciones escritas con el cliente para determinar los cambios en los términos de referencia y/o especificaciones técnicas del contrato.
13	H		Gerente	Los términos de referencia	Propuesta elaborada	

Continuación. Manual de procedimientos de mercadeo

Id	PHVA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOC. DE REFERENCIA	REGISTRO	OBSERVACIONES
14	H	<p>La propuesta cumple los requisitos del cliente?</p>	El gerente o su delegado	Propuesta	ME-F-01 Control de licitaciones	Se revisan los documentos de la propuesta para verificar que cumple los requisitos del cliente mediante el diligenciamiento del cuadro de Control de elaboración del formato Control de licitaciones ME-F-01
15	H	<p>SI NO</p> <p>Entrega de la propuesta al cliente</p>	Gerente o su delegado		Carta remisoría con fecha, hora y firma de recibido	En algunos procesos se realiza la apertura de una uma donde se hace la presentación formal de los precios ofrecidos de las propuestas de los participantes.
16	H	<p>Evaluación de propuesta por el cliente</p>	Entidad contratante	Pliego de condiciones y propuestas entregadas		El cliente realiza la evaluación de la propuesta entregada y realiza un cuadro resumen.
17	V	<p>La propuesta fue aceptada?</p>	Cliente	Resultado de la evaluación de propuestas	Carta de notificación o publicación de resultados	
18	V	<p>SI NO</p> <p>Archivar propuesta o destruir</p>	Secretaria			En caso de que la propuesta no sea aceptada, quedará a criterio del gerente su archivo ó destrucción del documento. Si la propuesta es aceptada, se archivará.

Continuación Manual de procedimientos de mercadeo

Id	PHVA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOC. DE REFERENCIA	REGISTRO	OBSERVACIONES
19	V		Cliente	Resultado de la evaluación de propuestas	Carta de adjudicación del contrato	
20			Gerente	Especificaciones técnicas, Contrato	Control de Licitaciones	
21			Gerente	Especificaciones técnicas, Contrato	Control de Licitaciones o Acta de Reunión	No: Cuando la empresa entiende completamente las especificaciones y no se tienen dudas ni se presentan errores en las especificaciones técnicas SI: Cuando existe un error o duda en las especificaciones técnicas
22			Gerente y Cliente	Especificaciones técnicas, Contrato	Control de Licitaciones o Acta de Reunión	Se deja constancia del cambio en las especificaciones o aclaración de dudas en el formato de Control de Licitaciones y en el acta de reunión.

Continuación Manual de procedimientos de mercadeo

Id	PHVA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOC. DE REFERENCIA	REGISTRO	OBSERVACIONES
23	A	<p>7 8</p> <p>Consecución de otros documentos y legalización del contrato</p>	Gerente	Los términos de referencia	Otros documentos (pólizas etc.)	
24	A	<p>Aprobación y firma del contrato</p>	Gerente y cliente	Contrato	Contrato firmado Actas aclaratorias de términos ME-F-01 Control de licitaciones	Antes de la firma del contrato se deberá estar conforme con la totalidad de los requisitos contractuales, en caso de inconsistencia entre dichos requisitos y la realidad del contrato se dejara las respectivas aclaraciones con sus documentos de soporte (Actas aclaratorias de términos) y se registran los cambios en el formato de control de licitaciones .
25	A	<p>Difusión de la metodología para la revisión del contrato</p>	Gerente y cliente		Plan de SGI del contrato PS-F-01	
26	A	<p>Cambios Durante la prestación del servicio</p>	Gerente	Especificaciones Técnicas	Acta de Reunión Libro diario de obra Bitácora Control de Licitaciones	Independientemente si fueron identificados por la empresa, deberá dejarse evidencia de la conformidad de estos cambios en un acta de reunión y/o la bitácora y/o libro diario de obra y/o formato de control de licitaciones
27		<p>FIN</p> <p>2</p>				

FERIAS, EVENTOS Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

- ✓ Participación de ferias empresariales con apoyo del Centro de Negocios Internacionales UEN de la Cámara de comercio de Bucaramanga.
- ✓ Pautas publicitarias en la franja de noticias del medio día de Enlace 10.
- ✓ Artículo de noticias en revistas y prensa regionales como son cabecera, gente o vanguardia liberal.
- ✓ Se realizarán visitas ejecutivas a posibles clientes potenciales.
- ✓ Relaciones personales con los clientes de la región
- ✓ Envío del Portafolios de servicios por correo electrónico según recolección de datos del directorio telefónico comercial de Barrancabermeja.
- ✓ Diseño de Pagina Web
- ✓ Detalles en fechas especiales para la fidelidad de los clientes
- ✓ Se tendrá comunicación con el cliente mediante llamadas telefónicas y correos electrónicos, para hacerle seguimiento a la satisfacción del servicio.
- ✓ Utilización de Medios Magnéticos y Pagina WEB: Internet se convirtió en otro soporte publicitario en el que es posible lanzar los servicios o productos de una empresa, con el valor añadido de poder segmentar muy bien la comunicación, con el consiguiente ahorro en costes de campaña si lo comparamos con otros medios masivos. Además la publicidad online puede medirse con mucha precisión, sabiendo en todo momento qué acciones son más rentables que otras, a fin de aprovechar mejor nuestro presupuesto.
- ✓ Internet puede orientar el modelo de mercadeo de la compañía haciéndola conseguir nuevos clientes, descubrir oportunidades de negocio, conocer mejor a la competencia o simplemente hacer que los clientes estén más satisfechos.
- ✓ Afiliación a **CAMACOL**: es una Asociación Gremial de carácter permanente, civil, sin ánimo de lucro, de orden Nacional, consultor del Gobierno en la formulación de políticas concernientes a la Industria de la Construcción y canalizador de recursos que se concretan en planes y actividades para atender

las necesidades directas de los afiliados y vinculados al sector de la construcción. Sus principales áreas de acción son:

- ❖ Defensa y representación de los intereses colectivos del sector.
- ❖ Influencia en las decisiones de política pública y ambiente de negocio mediante una opinión calificada.
- ❖ Apoyo al desarrollo empresarial.
- ❖ Generación de espacios para la reflexión y el aprendizaje.

Precios:

- ✓ **PUBLICIDAD EN PERIÓDICO:** Se hará un aviso en 1 periódico de publicación masiva. Valor: \$3.373.280
- ✓ Pauta publicitaria en periódico de la región, un 1/8 de página especial en blanco y negro los días domingo: \$1.925.600
- ✓ **ENLACE TELEVISION:** Se harán emisiones durante cuatro semanas, una emisión en cada noticiero directo y diferido, para un total de cuatro emisiones diarias. Valor \$525.000.
- ✓ **RADIO RUMBA ESTEREO:** Cuñas radiales en el horario de la mañana. Valor: \$300.000
- ✓ **DISEÑO DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS:** \$520.000
- ✓ Impresión del portafolio de servicios en tipografía, full color, 1000 unid. \$1.800.000
- ✓ Diseño de Pagina Web. El diseño debe ser infografica (para dar a conocer la empresa) de 5 páginas. 1er Pagina intro (portada), 2da pagina cuerpo: donde se incluye los datos de la empresa, ubicación y teléfonos de contacto, 3ra pagina productos y servicios ofrecidos por la empresa, 4ta pagina servicio líder o de punta, 5ta pagina formulario de contacto de correos y almacenamiento.

La página debe ser articulada, liviana, de poco texto, no debe demorar más de 7 segundos la carga, que valla acorde con la imagen de la compañía. Valor \$1.200.000. Mantenimiento anual \$400.000.

(Se ha comprobado que si una página web demora cargando más de 7 segundos, el usuario pierde el interés y cambia a otra página.)

Ferias:

1. **EXPOCONSTRUCCIÓN EXPODISEÑO:** es una feria especializada de carácter internacional; escenario para la proyección y el crecimiento de los sectores de la construcción, la arquitectura y el diseño en la Región Andina, Centro América y el Caribe. Cada dos años se proyecta como una plataforma para la generación de negocios y contactos cualificados entre expositores, compradores y visitantes.

El objetivo es continuar posicionándose como uno de los escenarios más importantes en Latinoamérica para la proyección y el crecimiento del sector en Colombia y la región. Así como generar contactos cualificados entre expositores, compradores y visitantes. (se realiza en Medellín)

2. **VANGUARDIA:** Es un evento de libre pensamiento en donde se discute el quehacer de reconocidos arquitectos que marcan un estilo que se destaca por la inclusión de técnicas, estilos o sistemas que se reconocen en el campo de la arquitectura vanguardista. Vanguardia es un evento anual organizado por la Academia Colombiana de Arquitectura y Diseño cuya temática está orientada a conocer de primera mano las tendencias de la arquitectura en un contexto global. (Se realiza en Bogotá)
3. **FERIA DE LA CONSTRUCCIÓN EDIFICA.** Encuentro de la construcción en Santander y el oriente colombiano, organizado por Camacol. El objetivo


principal es reunir en un solo sitio todos los actores de la cadena productiva de la construcción, tanto proveedores de diferentes materiales entre ellos los de la decoración, las universidades, las personas que están ofreciendo insumos para las diferentes obras que se desarrollan en la ciudad, para la maquinaria y también tenemos preparado un espacio para los constructores, para la oferta de vivienda. (Se realiza en Bucaramanga)

4. **VITRINA INMOBILIARIA BARRANCABERMEJA – CAMACOL.** Feria de la construcción realizada anualmente en la ciudad de Barrancabermeja. En el año 2011 generó más de 15.000 visitantes, miles de millones de pesos en negocios y nuevas alianzas empresariales”

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.1 PLANES DE ACCIÓN


Figura 6. Planes de Acción

			
PLAN DE ACCION			
AUMENTO DE INGRESOS OPERACIONALES			
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): Este objetivo busca incrementar los niveles de ingresos de la empresa, a partir de la consecucion de nuevos proyectos			
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	META 2012	RESPONSABLE
NUEVOS CONTRATOS ADJUDICADOS	(CONTRATOS ADJUDICADOS AÑO 2012 / CONTRATOS ADJUDICADOS 2011)	120,0%	DIRECTOR DE PROYECTOS
EFFECTIVIDAD EN ADJUDICACION DE LICITACIONES	LICITACIONES GANADAS/ LICITACIONES PRESENTADAS	90,0%	DIRECTOR DE PROYECTOS
NUEVAS LINEAS DE SERVICIOS	(LINEAS DE SERVICIO AÑO 2012 / LINEAS DE SERVICIO 2011)	5	GERENCIA DIRECTOR DE OBRAS
INCURSION DE NUEVOS MERCADOS	CONTRATOS ATENTIDOS POR DEPARTAMENTOS	10 PROPUESTAS PARA ENTRAR A NUEVOS DEPARTAMENTOS	GERENCIA DIRECTOR DE OBRAS
INICIATIVAS ESTRATEGICAS		PRESUPUESTO	RESPONSABLE
ADJUDICACIÓN DE NUEVOS CONTRATOS		VARIABLE : GASTOS DE REPRESENTACION	GERENCIA GENERAL
INCREMENTO DE LAS LINEAS DE SERVICIOS			GERENCIA - DIRECTOR DE OBRA
PENETRACION DE NUEVOS MERCADOS		VIAJES Y GASTOS DE REPRESENTACION	GERENCIA GENERAL

Continuación. Planes de Acción


			
PLAN DE ACCION INCREMENTAR LA EXPERIENCIA DE CONTRATACION EN OBRAS			
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): Aumentar los la cantidad de contratos ejecutados a fin de incrementar el k de contratacion y presentar mayor cantidad de contratos liquidados como experiencia de la empresa.			
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	META 2012	RESPONSABLE
k de contratacion	Valor total de contratos liquidados / salario minimo legal vigente del año 2011	8000	Gerencia Director de obra
k residual	Capacidad de contratacion - contratos en ejecucion	0	Director de obra
INICIATIVAS ESTRATEGICAS		PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Formar alianzas con empresas del sector para presentarse a nuevos proyectos		gastos de representacion	Gerencia
Presentar mayor numero de propuestas con alto porcentaje de adjudicacion		10'000.000	Director de obra

Continuación Planes de Acción

							
<u>PLAN DE ACCION 2012</u>							
OBJETIVO ESTRATÉGICO: AUMENTO DE INGRESOS OPERACIONALES							
INICIATIVA ESTRATEGICA: CONCRETAR ADJUDICACION DE NUEVOS CONTRATOS							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	IDENTIFICAR Y EVALUAR LAS LICITACIONES A LAS CUALES LA EMPRESA PUEDE OFERTAR	CADA SEMANA	INGENIERO DE PROYECTOS	AREA DE PROYECTOS		\$ 500.000,00	(CONTRATOS ADJUDICADOS AÑO 2011 / CONTRATOS ADJUDICADOS 2010) 1
2	VALIDAR LA EXPERIENCIA, INDICES, Y ESTADISTICAS QUE CONTRIBUYAN A PRESENTAR LA MEJOR OFERTA PARA LA ADJUDICACION DE LOS CONTRATOS.	AL INICIO DE CADA PROYECTO	INGENIERO DE PROYECTOS	AREA DE PROYECTOS		\$ 100.000,00	
3	EVALUAR LA NECESIDAD DE ASOCIACION PARA PRESENTARSE EN LA PROPUESTA (CONSORCIO - UNION TEMPORAL)	AL INICIO DE CADA PROYECTO	INGENIERO DE PROYECTOS	AREA DE PROYECTOS		\$ 100.000,00	
4	ELABORACION DE LA OFERTA BAJO LOS CRITERIOS DEL PLIEGO	SEGÚN CRONOGRAMA DEL PLIEGO	INGENIERO DE PROYECTOS	AREA DE PROYECTOS	EXPERTO QUE HAYA QUE CONTRATAR PARA REALIZAR LA PROPUESTA	\$ 300.000,00	
5	HACER SEGUIMIENTO A LA OFERTA PRESENTADA	DESPUES DE PRESENTADA CADA OFERTA	INGENIERO DE PROYECTOS	AREA DE PROYECTOS		\$ 100.000,00	

9.2 SEGUIMIENTO Y CONTROL

Figura 7. Seguimiento y control

		NV INGENIERIA LTDA. NIT. 804.014.712-3 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PLANEACION ESTRATEGICA.				Codigo: Pagina 1 de 1	
		OBJETIVO ESTRATÉGICO:		DEPENDENCIA RESPONSABLE:			
NOMBRE DEL PLAN:		FECHA INICIO:					
OBJETIVO DEL PLAN:		FECHA DE FINALIZACION:					
META DEL PLAN:		INDICADOR META DEL PLAN:	FUENTE DE VERIFICACIÓN:				
0%							
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	PESO ACTIVIDAD (%)	FECHA PROYECTADA DE CULMINACION	PRESUPUESTO
1							
2							
3							
4							
INFORME DE AVANCE							
No.	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES					
1							
2							
3							
4							
Elaboró		Aprobó			Responsable		

9.3 INSTRUCTIVO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

OBJETO

Describir el Procedimiento de **SEGUIMIENTO Y CONTROL** que **NV INGENIERIA LTDA** aplicara en sus actividades programadas para garantizar el cumplimiento de los planes de acción generados durante la implementación de estrategias creadas durante el estudio de planeación.

ALCANCE

Aplica a todas las actividades de **NV INGENIERIA LTDA** descritas en los documentos de Planes de Acción, seguimiento y control tanto en la oficina principal como en los proyectos que la organización ejecuta.

GLOSARIO

Fuente de verificación: Son documentos o informes en los que se puede encontrar la información necesaria para cumplir la instrucción de medición.

Indicador: Medida verificable de resultados que permiten definir de forma más precisa los objetivos planteados.

Peso actividad: Valor en porcentaje entre 0 y 100% del

Meta del plan: definición de metas esperadas

Indicador meta del plan: indicador objetivos

Nombre del plan: Manera como se menciona el indicador.

Objetivo del plan: Se menciona lo que se quiere corregir, implementar o modificar.

SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para dar cumplimiento a la planeación estratégica realizada para NV Ingeniería Ltda., se aplicará un plan de acción donde se definirán estrategias y objetivos que

buscan el mejoramiento continuo de la compañía, llevándolos a ser más competitivos en el mercado y poder ofrecer un mejor servicio. Este plan de acción llevará un seguimiento y control que será aplicado en cada uno de los proyectos que ejecuta la organización para su respectivo cumplimiento.

Los seguimientos y controles, se establecen o modifican de acuerdo a los siguientes aspectos:

1. Identificación de amenazas y debilidades de la empresa con respecto a la competencia o su posición en el mercado, aspectos, a los cuales se les hará seguimiento por medio del formato de Seguimiento y control.
2. De acuerdo a sugerencias del cliente: Expresadas en reuniones y documentadas en actas de reunión, en comunicaciones de los clientes (quejas o sugerencias y tratadas en el formato de oportunidades de mejora MM-01). En el momento en que se presente la sugerencia, de ser necesario se deberá crear un Seguimiento y Control o modificar los existentes.
3. Sugerencias internas de los empleados de la organización: Comunicadas a través de actas de reunión internas, comité de obra; opiniones o inconformidades de los empleados. En el momento en que se presente la sugerencia, de ser necesario se estudiará la posibilidad de asociar la sugerencia a un Seguimiento y control o modificar los existentes.
4. Requisitos legales.
5. Por auditorías Internas ó planeación estratégica por asunto de Calidad y Seguridad Industrial en conjunto con Gerencia.

Tabla 14. Seguimiento y Control.

Id	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOC. DE REFERENCIA	REGISTRO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1					
2		Gerente	Planes de Acción Generados	Seguimiento y control Planeación Estratégica. Formato: NV-SC-001 V0	Las fuentes para definir Seguimientos y controles están definidas en el Item 4 Seguimiento y control de planeación estratégica, de este documento pagina 6.
3		Auditor Interno NO	Planes de Acción Generados	Seguimiento y control Planeación Estratégica. Formato: NV-SC-001 V0	Se realizan seguimientos y controles de acuerdo a los planes de acción obtenidos.
4		Gerente NO	N.A	Seguimiento y control Planeación Estratégica. Formato: NV-SC-001 V0.	En el registro de seguimiento y control se define los responsables de las actividades detalladas para cumplir con los objetivos planteados.

	<p>Evaluación y Verificación de cumplimiento de resultados de seguimientos y controles.</p>	<p>Responsable determinado en los registros de Seguimiento y Control NV-SC-001 V0.</p>		<p>Seguimiento y control Planeación Estratégica. Formato: NV-SC-001 V0.</p>	<p>De acuerdo a la frecuencia establecida para desarrollar el seguimiento y control, se verifica y evalúa para evidenciar conformidad con el cumplimiento y metas establecidas.</p>
	<p>Medición de resultados</p> <p>S ↓ NO ←</p>	<p>Gerente, Administrador y Auditor Interno</p> <p>2</p>	<p>Planes de Acción Generados</p>	<p>Seguimiento y control Planeación Estratégica. Formato: NV-SC-001 V0.</p>	<p>Se desarrolla medición de indicadores, en el registro.</p>
	<p>Generación de nuevos planes de acción y seguimientos y controles.</p> <p>S ↓ NO →</p>	<p>Gerente, Auditor interno, Dirección de Proyectos</p> <p>3 NO</p>	<p>Formato de Planes de Acción</p>	<p>Planes de Acción NV-PA-001-V1</p>	<p>Luego de desarrollar los indicadores de gestión, se plantean acciones de mejora según sea el caso de los resultados, ya sea para volver y replantear seguimientos y controles con nuevos responsables ó actividades ó para la nueva generación de planes de acción con seguimientos y controles.</p>
	<p>FIN</p>				

Tabla 15. Definición de porcentajes

Objetivo Estratégico	Actividades Asignadas	% Previsto	% De cumplimiento	Observaciones

% de Cumplimiento:

25% - 50%: Exige una reestructuración del indicador para alcanzar el objetivo propuesto.

50% - 75%: Exige replantear el cronograma de actividades, el seguimiento y control para aumentar el índice de cumplimiento.

75% - 90%: Aumentar el seguimiento y control para hallar las posibles falencias que impiden el completo cumplimiento de lo propuesto.

90% - 100%: Se mantiene las actividades propuestas.

CONCLUSIONES

El diseño del plan estratégico le facilitara a NV Ingeniería la adopción e implementación de lineamientos estratégicos que le permitan crear valor agregado aumentando su nivel competitivo.

Gracias a la participación en el proceso de planeación estratégica, tanto Gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización en la consecución de sus planes de acción.

La utilización de la herramienta DOFA le permitirá a NV Ingeniería tener un aprovechamiento eficiente de las oportunidades que el medio externo le ofrece manteniendo un control sobre las amenazas que debe enfrentar manteniendo su nivel competitivo.

A través de la implementación del diagnostico interno y externo se pudo interpretar que NV Ingeniería cuenta con un gran potencial de oportunidades, fortalezas y ventajas competitivas que apoyarían el emprendimiento de nuevas metas y el logro de la visión.

En diseño del plan permitió replantear la visión, misión y la creación de los valores corporativos, se propusieron estrategias de seguimiento y control que permitieron establecer parámetros de direccionamiento y planeación a futuro alcanzando reconocimiento por el mejoramiento continuo y calidad total.

El buen desarrollo de los planes de acción será clave para el logro eficiente de los objetivos organizacionales pues las tendencias del sector y el comportamiento de la competencia generan la necesidad de implementar un tipo de dirección proactiva y dinámica frente a las expectativas del entorno clientes y empleados, es

decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y por consiguiente, puede controlar su destino.

RECOMENDACIONES

Para lograr una implementación exitosa del plan estratégico se hace necesario creación una cultura de cambio dirigida a la creación de un clima laboral idóneo, y al mejoramiento continuo, mediante una constante evaluación, planeación, ejecución y control de todos los planes que lleven a la organización al cumplimiento de sus objetivos.

Para la puesta en marcha de la planeación y el buen funcionamiento de la constructora se recomienda

- Todas las áreas que conforman la estructura organizacional deben aportar al cumplimiento de las estrategias, funciones y lineamientos que se mencionan en el plan estratégico propuesto.
- A través de la Gerencia General se debe proyectar el trabajo interno de la organización (planes, programas, cronogramas y presupuestos) integrando la ejecución de los procesos técnicos y operativos, fomentando la buena administración de los recursos.
- Desarrollar procesos que conduzcan al logro oportuno de la misión y la visión a fin de dar cumplimiento a los objetivos y lineamientos planteados.
- Incentivar el Compromiso por parte del nivel directivo, técnico y operativo en aras de fomentar sentido de pertenencia.
- Creación de un cronograma de actividades donde se designen tiempos y responsabilidades para cada etapa de los planes de acción presentados.

- Diseñar estrategias de comunicación de doble vía para que la información fluya en tiempo real, a fin de mejorar los tiempos de respuesta entre las áreas involucradas en el logro de cada estrategia.
- Implementar la utilización del formato de seguimiento y control a fin de identificar alternativas de mejoramiento de manera oportuna.
- A través de la oficina de personal se debe dirigir, organizar, coordinar y controlar la gestión del personal en cada proceso.
- Darle cumplimiento al plan de mercadeo propuesto diversificando el riesgo e identificando nuevos segmentos de mercado.
- Es de suma importancia la implementación y ejecución del plan de Acción elaborado.

BIBLIOGRAFÍA

Abascal Rojas, Francisco. Como se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa. Madrid, Esic, 1996.

Gerencia Estrategica, Material elaborado por el Lic. Hender Labrador con fines académicos, 2005.

Hill Charles y Jones Gareth. Administración estratégica: Un enfoque integrado, Santa Fe de Bogotá, McGraw Hill, 3era edición, 1996.

Michael E. Porter, Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, CECSA, Mexico, 1998.

Morrisey, Gorge. Introducción a la administración, Maracaibo, Fondo Editorial URBE, 1era edición, 2001.

Rodríguez Valencia, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. 5ta edición, CengageLearning Editores, 2004.

Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión –Teoría metodología, Santa Fe de Bogotá, 3 Editores, 5ta edición, 1997

Steiner, George. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. México D.F. continental, 1983.

Webgrafía

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm

<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2008/125942.pdf>

<http://www.slideshare.net/Agallo/17-estrategias-de-posicionamiento-de-marca>

<http://www.monografias.com/trabajos12/anexmon/anexmon.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>

<http://www.emprendimiento.unal.edu.co/DireccionamientoEstrategico.pdf>


<http://www.slideboom.com/presentations/344641/4%C2%AA-Entrega-corregida>


<http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=dDCDHG2kSAoC&oi=fnd&pg=PR6&dq=planeaci%C3%B3n+estrategica&ots=lzjihr1qR0&sig=ORUh2KWLZDLRG9bXctgZ0F9qi9U#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20estrategica&f=false>

<http://trujillosoft.blogspot.com/2010/12/generador-de-modelos-de-negocio.html>


<http://www.slideshare.net/EnriqueMuedas/planeacion-estrategica-2592612>

ANEXOS
ANEXO A
FORMATO MM-F-01(01) OPORTUNIDADES DE MEJORA


	OPORTUNIDADES DE MEJORA	CODIGO: MM-F-01(01) PAGINA: 1 DE 2			
<p>1. LEVANTAMIENTO DE LA ACCIÓN: Si encuentra una desviación real o potencial, diligencie la fecha, la fuente donde se ubico el problema, describa lo que encontro, identifique claramente la evidencia, señale con una "equis" si es una oportunidad de mejora e identifique el numeral de la norma que se afecta con el hallazgo. Debe registrar que tipo de acción es y las personas responsables de implementar y hacer seguimiento de la acción. El DIRECTOR DE HSEQ asignara el consecutivo.</p>					
ESPACIO RESERVADO PARA EL CLIENTE Y PARTES INTERESADAS					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center;">Día</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">Mes</td> <td style="width: 40%; text-align: center;">Año</td> </tr> </table>			Día	Mes	Año
Día	Mes	Año			
FUENTE: Audit. int. <input type="text"/> Audit. Ext. <input type="checkbox"/> Queja o reclamo <input type="checkbox"/> Sugerencia interna <input type="checkbox"/> Revisión por la Gerencia <input type="checkbox"/> Servicio no conforme <input type="checkbox"/> Oportunidad de mejora del SGI <input type="checkbox"/> Benchmarking <input type="checkbox"/> Falla de herramientas <input type="checkbox"/> Falla dispositivo de medición <input type="checkbox"/> Incidentes <input type="checkbox"/> Actos y Condiciones subestandar <input type="checkbox"/> Falla de equipo para Prestacion del Servicio <input type="checkbox"/> Otra: <input type="text"/> <input type="checkbox"/>	Descripción del hallazgo: <div style="border: 1px solid black; height: 150px; width: 100%;"></div>				
Evidencia: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>					
ESPACION RESERVADO PARA EL DIRECTOR DE HSEQ					
Tipo de requisito que incumple o podria incumplir:		Legal/Reglamentario <input type="checkbox"/> Cliente <input type="checkbox"/> ISO 9001:2008 <input type="checkbox"/> OHSAS 18001:2007 <input type="checkbox"/> ISO 14001:2004 <input type="checkbox"/>			
Identifique la no conformidad real (si ya ocurrio) o potencial (si puede ocurrir de no tomar una accion preventiva):					
REAL (SI YA OCURRIO)		POTENCIAL (SI PUEDE OCURRIR DE NO HACER ALGO AL RESPECTO)			
CORRECTIVA <input type="checkbox"/> CORRECCION <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	MEJORA DEL SISTEMA <input type="checkbox"/> PREVENTIVA <input type="checkbox"/>			
Responsable de la implementación: <input type="text"/> Responsable del seguimiento: <input type="text"/> Consecutivo: <input type="text"/>					
<p>2. INVESTIGACIÓN Y ANALISIS DE CAUSAS Y EFECTOS: Si usted es el responsable de la implementación debe analizar de manera exacta cual fue la causa que produjo el hecho reportado. Redacte de manera clara la causa identificada. Si es necesario, apoyese en el procedimiento de tecnicas estadísticas</p>					
Investigacion, analisis de causas y efectos:					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center;">Día</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">Mes</td> <td style="width: 40%; text-align: center;">Año</td> </tr> </table>			Día	Mes	Año
Día	Mes	Año			

	CONTROL DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	CODIGO: MM-F-01(01)															
		PAGINA: 2 DE 2															
<p>3. ANALISIS Y SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN TOMADA: Proponga una acción para eliminar la causa identificada en el numeral 2, implemente la acción y cuando considere que se eliminó la causa, entréguele éste formulario al responsable del seguimiento, él definirá si la acción tomada fue eficaz. Si no es adecuada la acción, ponga otra y repita el procedimiento.</p>																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Analisis de la accion a tomar</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">D</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">M</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">A</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="height: 150px;"></td> </tr> </table>	Analisis de la accion a tomar	D	M	A					<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Seguimiento de la eficacia de la acción:</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">D</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">M</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">A</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="height: 150px;"></td> </tr> </table>	Seguimiento de la eficacia de la acción:	D	M	A				
Analisis de la accion a tomar	D	M	A														
Seguimiento de la eficacia de la acción:	D	M	A														
Considera adecuada la acción SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																	
<p>4. APROBACIÓN DE LA ACCIÓN TOMADA: Una vez aprobada la acción implementada, el responsable del seguimiento le entrega este formato al DIRECTOR DE HSEQ para el cierre de la acción, en caso contrario, devolver el formulario al responsable de la implementación.</p>																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Descripción de la acción tomada:</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">D</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">M</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">A</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="height: 150px; vertical-align: top;">2.</td> </tr> </table>	Descripción de la acción tomada:	D	M	A	2.				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Seguimiento de la eficacia de la acción:</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">D</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">M</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">A</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="height: 150px; vertical-align: top;">2.</td> </tr> </table>	Seguimiento de la eficacia de la acción:	D	M	A	2.			
Descripción de la acción tomada:	D	M	A														
2.																	
Seguimiento de la eficacia de la acción:	D	M	A														
2.																	
Observaciones y evidencia recopilada para el cierre de la acción:																	
<p>5. CIERRE DE LA ACCIÓN: El cierre de la acción debe ser registrado en consecutivo de acciones correctivas, preventivas y de mejora.</p>																	
FECHA DE CIERRE DE LA ACCIÓN: <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; margin-left: 20px;"> <tr> <td style="width: 30px; text-align: center;">Día</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">Mes</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">Año</td> </tr> </table>			Día	Mes	Año												
Día	Mes	Año															
Responsable implementación	Responsable del seguimiento	Director de HSEQ															

ANEXO B
FORMATO ME-F-01 (01) CONTROL DE LICITACIONES

		NV INGENIERIA LTDA. NIT. 804.014.712-3 CONTROL DE LICITACIONES			CÓDIGO: ME-F-01 (01)			
					PAGINA : 1 de 1			
DATOS GENERALES					CONTROL EN LA ELABORACION			
Proceso N°		Cliente:			Documento	Revisó	Fecha	Firma
Alcance:								
ÍTEM	APERTURA	INTENCIÓN	VISITA	CIERRE				
Fecha								
Hora								
Lugar								
Plazo Oficial (Días calendario)		Presupuesto Oficial (SMLV)						
REQUISITOS					RESPONSABLE DE LA PARTICIPACION		RESPONSABLE DE LA ELABORACION	
DESCRIPCIÓN				SI	NO	NA	CONTROL EN LA ENTREGA	
MANIFESTAR INTENCION							NOMBRE DE QUIEN ENTREGA	
AJUSTE AL PRESUPUESTO OFICIAL							FECHA	
EXPERIENCIA DEL PROponente								
REQUISITO DE MATERIA HSE							SEGUIMIENTO	
PATRIMONIO							ADJUDICADA	
RUP							<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
EQUIPO MINIMO DE TREABAJO							CONTROL DE CAMBIOS DE CONDICIONES CONTRACTUALES (Antes de la firma de contrato)	
ISO 9001							SURGIERON CAMBIOS	
OHSAS 18001							<input type="checkbox"/> SI NO <input type="checkbox"/>	
ISO 14001								
PARTICIPAR		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO			CUALES:			
CONTROL DE CAMBIOS DE CONDICIONES CONTRACTUALES (Posterior a la firma de contrato)					CUALES:			
<input type="checkbox"/> Individual <input type="checkbox"/> Consorcio <input type="checkbox"/> Unión Temporal								
PARTICIPANTES					CUALES:			
OBSERVACIONES								

ANEXO C
PLAN DE MANEJO AMBIENTAL DE NV INGENIERIA LTDA.

	PLAN DE MANEJO AMBIENTAL	Código: PMA-01 Página: 1 de 12
---	---------------------------------	-----------------------------------

SISTEMA DE GESTION INTEGRAL

NTC-ISO 9001:2008 - Sistema de Gestión de la Calidad
NTC-ISO 14001:2004 - Sistema de Gestión Ambiental
NTC-OHSAS 18001:2007- Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional

Versión: 01	22 DE SEPTIEMBRE DE 2011
Revisado por: Ing. ANDERSON PRADA C. DIR DE HSEQ	Aprobado por: Ing. OSCAR MENDOZA GERENTE




PLAN DE MANEJO AMBIENTAL


Código: PMA-01

Página: 2 de 12

TABLA DE CONTENIDO

OBJETIVO ALCANCE	4	MANEJO DEL ELEMENTO AMBIENTAL SUELO	7
CONTROL DE MODIFICACIONES CONTROL DE DISTRIBUCION	3	MANEJO DEL ELEMENTO AMBIENTAL AGUA	8
REFERENCIAS NORMATIVAS TERMINOS Y DEFINICIONES	5	GESTION CON LA COMUNIDAD PROGRAMA DE PROTECCION DEL MEDIO AMBIENTE	9
PLAN DE MANEJO AMBIENTAL MEDIDAS DE PROTECCION AMBIENTAL	6	MANEJO DE LOS RESIDUOS	10



	PLAN DE MANEJO AMBIENTAL	Código: PMA-01 Página: 3 de 12
---	---------------------------------	-----------------------------------

CONTROL DE MODIFICACIONES

VERSIÓN	MODIFICACIONES	DOCUMENTO

CONTROL DE DISTRIBUCIÓN

COPIA No	ENTREGADA PARA	FECHA DEVOLUCIÓN
01	OFICINA	



PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

Código: PMA-01

Página: 4 de 12

OBJETIVO

Prevenir, minimizar y controlar los efectos o impactos negativos ocasionados por las actividades de la organización.

ALCANCE

Aplica para las actividades administrativas y operativas que ejecuta la organización.



PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

Código: PMA-01

Página: 5 de 12

REFERENCIAS NORMATIVAS

NTC-ISO 14001:2004 - Sistema de Gestión Ambiental
Legislación Vigente Aplicable

TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Residuos Sólidos: Son todos aquellos residuos en estado sólido que provengan de actividades realizadas por el ser humano y que puedan volver a utilizarse.

Medio Ambiente: Entorno en el cual se opera, incluidos aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelacionados.

Impacto Ambiental: Cualquier cambio en el medio ambiente, ya sea adverso o beneficioso, como resultado total o parcial de los aspectos ambientales de una organización.

Prevención de la Contaminación: Utilización de procesos, prácticas, técnicas, materiales, productos, servicios o energía para evitar, reducir o controlar (en forma separada o en combinación) la generación, emisión o descarga de cualquier tipo de contaminante o residuo, con el fin de reducir impactos ambientales adversos.

Aspecto Ambiental: Elemento de las actividades, producto o servicio de una organización que puede interactuar con el medio ambiente, es todo lo que usamos, hacemos o generamos en la empresa y que puede afectar de manera positiva o negativa el medio ambiente.



PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

Código: PMA-01

Página: 6 de 12

PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

El Plan de Manejo está dirigido a la prevención, control, seguimiento y mitigación de las acciones tendientes a generar impactos ambientales que podrían llegar a desestabilizar la biodiversidad del medio ambiente predominante dentro de la zona de influencia directa o indirecta donde la empresa interviene .

MEDIDAS DE PROTECCIÓN AMBIENTAL

De acuerdo a la política de HSEQ de las empresa, durante el desarrollo de las actividades, se propenderá por no alterar el medio ambiente, para lo cual es necesario establecer medidas de mitigación tendientes a evitar daños al entorno, y en el caso de presentarse, que sean por situaciones de fuerza mayor.

Además de una cuidadosa planeación, se aplicarán también una serie de medidas normales de mitigación para minimizar los impactos ambientales durante la ejecución de los trabajos, entre los cuales figuran: Conservación de la capa vegetal superior y la no contaminación de los componentes ambientales, prevención de la contaminación de los suelos y las fuentes hídricas o corrientes de agua, manejo de los residuos sólidos y peligroso y el cumplimiento a la legislación vigente aplicable. ver objetivos metas y programas.

El encargado de obra, identificará y señalará al Director HSEQ las áreas ambientales de especial cuidado, zonas verdes, humedales, entre otros para futuras referencias y comparaciones se informara a la Gerencia y esta decidirá sobre los cuidados y recomendaciones a seguir.



PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

Código: PMA-01

Página: 7 de 12

MANEJO DEL ELEMENTO AMBIENTAL "SUELO"

Puesto que los terrenos donde se desarrollarán los trabajos son de propiedad del cliente, la organización realizará los mejores esfuerzos para minimizar los efectos de la ejecución de los trabajos sobre tales terrenos, y de igual manera reducir a un período corto la aplicación de medidas propias de mitigación y restauración.

Se debe hacer todo lo posible para no interferir con las labores operacionales propias del cliente, si por algún motivo se presentaran daños en algunos de los componentes de las Instalaciones en las que se efectúen los trabajos debidos o provocados por nuestras labores, la organización restaurará y dejará en un estado equivalente al que tenían antes de los trabajos.

Para los trabajos referentes al cuidado del recurso suelo se tendrán en cuenta las siguientes actividades:

- Los escombros y residuos generados que no puedan retirarse de manera inmediata deberán almacenarse de forma segura ocupando el menor espacio posible tratando de minimizar al máximo el efecto negativo que estos puedan generar sobre la capa vegetal y el suelo propiamente dicho. Estos escombros serán retirados por vehículos y llevados a los sitios autorizados y señalados por el cliente, para la disposición de este tipo de residuos.
- No contaminar los suelos con residuos sólidos y líquidos contaminantes.
- Recuperación de la franja afectada por los trabajos, mediante la revegetalización con especies nativas.
- Manejo adecuado a los residuos sólidos generados por el consumo de alimentos, cartones, maderas y bolsas de papel.



PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

Código: PMA-01

Página: 8 de 12

MANEJO DEL ELEMENTO AMBIENTAL "AGUA"

La organización, conocedora de la importancia que tiene el recurso agua como elemento vital para la existencia de los seres vivos cumplirá con las políticas y normas existentes con el objeto de no ejercer actividades de contaminación de las fuentes de agua cercanas.

- No se arrojarán desperdicios de la obra como madera, aceites, escombros, entre otros, ni a los cuerpos de agua ni a los sistemas de conducción propios.
- No se incorporarán a las aguas cuerpos o sustancias sólidas, líquidas o gaseosas que afecten su estado normal.
- Si existe una ciénaga o humedal cercano a los sitios de trabajo no se removerá cantidad alguna de material y se mantendrá libre de cualquier contaminación.
- En caso de tener cuerpos de agua cercanos, se establecerán acciones que mitiguen la alteración de la dinámica hidrológica y la afectación de las especies hídricas.



PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

Código: PMA-01

Página: 9 de 12

AHORRO Y USO EFICIENTE DEL AGUA

Teniendo en cuenta las actividades que se desarrollan en la empresa, se recomienda tomar medidas en el interior de la empresa que podrían contribuir a disminuir el gasto de agua, estas son:

El volumen de agua utilizada disminuye utilizando aparatos y griferías de bajo consumo. Por ejemplo: En los puntos de toma se colocan instalaciones para reducir el consumo de agua, tales como; llaves de chorro con cierre automático.

Realizar un buen mantenimiento en toda la empresa verificando continuamente el estado de los aparatos y de la grifería, en particular los sellos, empaques y conexiones. Cualquier desperfecto debe ser corregido de inmediato. Revisar periódicamente el estado de las tuberías para detectar goteos los cuales, seguramente son debidos a malas conexiones entre los tubos o a rotura de los mismos. Cuando se detecten fugas o daños realizar los cambios necesarios con la mayor brevedad posible. Se debe recoger el agua goteada al piso mientras se realizan las reparaciones, para evitar pérdidas innecesarias.

MEDIDAS A NIVEL ADMINISTRATIVO

Se recomienda la creación de una "conciencia de ahorro" mediante campañas de motivación, formación, entretenimiento y garantizar una correcta ejecución de un plan de ahorro y uso racional, Realizando un programa que incluya;

Controlar el derroche de agua.

Desarrollar programas de inmediata aplicación para lograr metas de ahorro sin realizar inversiones (por ejemplo disminuir el nivel de las cisternas introduciendo botellas de litro o cambiando el nivel del flotador)

Concientización y capacitación al personal en la realización de un trabajo más limpio, evitando los derrames de agua y sólidos al piso. Estas medidas deben ser recordadas sistemáticamente al personal. Sin información clara y capacitación del personal, las medidas serán poco exitosas.



PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

Código: PMA-01

Página: 10 de 12

MANEJO DE LOS RESIDUOS LIQUIDOS EN LA OBRA

En lo posible realizar el lavado de las brochas, palas, machetes, picas, en un tanque o recipiente, con el fin de volver a utilizar ésta para un próximo lavado.

El agua ya reutilizada disponerla en un sitio previamente establecido para su disposición final.

Nunca votar el liquido en una fuente hídrica, en el suelo y mucho menos en el prado.

El sobrante liquido de la mezcla depositarlo en un sitio donde no se haga daño a la vegetación, seria bueno disponerlo en el lugar donde siempre se vaya ha realizar la mezcla para una mejor homogenización.



PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

Código: PMA-01

Página: 11 de 12

GESTION CON LA COMUNIDAD

Cuando aplique, se instruirá al personal que trabajará en la obra sobre las formas adecuadas de convivencia social, haciendo que se respeten los derechos procurando generar un ambiente de trabajo adecuado.

Para ello, el representante de HSE y/o Supervisor de Obra estará vigilante a cualquier acción contra terceros y procurará los correctivos necesarios en caso de la organización, adelantará las gestiones necesarias para garantizar el ingreso del personal de la región para que participen en el proyecto como trabajadores en las diferentes actividades programadas. El representante de HSE y/o Supervisor de Obra hará parte del grupo de apoyo durante la ejecución de los trabajos y estará pendiente del manejo de la comunidad laboral en general ante una eventual emergencia.

PROGRAMA DE PROTECCION DEL MEDIO AMBIENTE

La organización, conociendo de la necesidad de crear conciencia sobre el manejo adecuado del medio ambiente, ha diseñado instructivos y programa de gestión ambiental, el cual incluye una serie de tareas y medidas de mitigación que se deben tener en cuenta en las actividades que se adelanten durante la ejecución de las Obras y actividades administrativas.

Así mismo, buscamos realizar las actividades dentro de las máximas medidas de protección ambiental, a fin de evitar problemas en el entorno. Las acciones contempladas en este programa son de carácter obligatorio y obedecen a un requerimiento legal y a la Filosofía Ambiental de la Empresa.



PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

Código: PMA-01


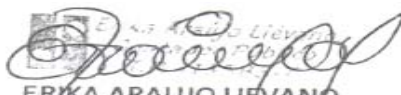
Página: 12 de 12

MANEJO DE RESIDUOS

Parte de la política Integral de las empresas contemplan compromisos para la minimización de impactos negativos ocasionados por la contaminación de residuos.

- Prevención y minimización de la generación de residuos.
- Efectuar una correcta disposición de los desechos sólidos, dependiendo del tipo, origen y estado en que se encuentren.
- Utilización del permiso para la disposición de los residuos sólidos por parte de la autoridad ambiental competente.
- Adecuar en un lugar de las instalaciones, recipientes debidamente señalizados preferiblemente con colores diferentes, de acuerdo con los tipos de desechos a recolectar, en los cuales se dispongan todos los desperdicios y desechos líquidos no reciclables generados por las diferentes actividades.
- No deberán arrojarse ni esparcirse sobre el suelo los lodos o sustancias extraídas como producto de las actividades.
- Efectuar una correcta disposición de los desechos líquidos, dependiendo del tipo, origen y estado en que se encuentren.
- Realizar la correspondiente inducción a todo el personal sobre el adecuado manejo de residuos líquidos reciclables, no reciclables y peligrosos. Supervisar que existan recipientes adecuados, señalizados en lugares donde se generen residuos y bien ubicados evitando que queden a la intemperie.

ANEXO D.
ESTADOS FINANCIEROS DE NV INGENIERIA 2010- 2011

NV INGENIERIA LTDA. NIT. 804.014.712-3 BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2010		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Disponibles		\$ 16.879.976
Caja	\$ 8.500.000	
Bancos	\$ 8.379.976	
Deudores		\$ 67.637.529
Clientes	\$ 60.440.793	
Impuestos o saldos a favor	\$ 7.196.736	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 84.517.505
ACTIVOS FIJOS		
		\$ 88.200.000
Maquinaria y Equipo	\$ 60.000.000	
Equipo de oficina	\$ 28.200.000	
TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 88.200.000
ACTIVO NO CORRIENTE		
Intangibles - Certificaciones ISO	\$ 17.000.000	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 17.000.000
TOTAL ACTIVO		\$ 189.717.505
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -
PASIVO NO CORRIENTE		
Obligaciones financieras	\$ 25.971.207	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		\$ 25.971.207
TOTAL PASIVO		\$ 25.971.207
PATRIMONIO		
Capital Social	\$ 1.000.000	
Utilidades Acumuladas	\$ 81.440.793	
Utilidad del ejercicio	\$ 81.305.505	
TOTAL PATRIMONIO		\$ 163.746.298
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		\$ 189.717.505
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="text-align: center;">  OSCAR ORLANDO MENDOZA JAIMES REPRESENTANTE LEGAL c.c. 91.497.063 </div> <div style="text-align: center;">  ERIKA ARAUJO LIEVANO CONTADORA PUBLICA T.P. 113583-T </div> </div>		

NV INGENIERIA LTDA.
NIT. 804.014.712-3
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2010

INGRESOS OPERACIONALES

Servicios

\$ 207.577.625

TOTAL INGRESOS

\$ 207.577.625

(-) COSTO DE PRODUCCIÓN

\$ 75.072.120

(-) GASTOS

Operacionales de Administración

\$ 51.200.000

TOTAL GASTOS

\$ 51.200.000

(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO

\$ 81.305.505



OSCAR ORLANDO MENDOZA JAIMES

REPRESENTANTE LEGAL

c.c. 91.497.063



ERIKA ARAUJO LIEVANO

CONTADORA PUBLICA

T.P. 113583-T

NV INGENIERIA LTDA.
NIT. 804.014.712-3
BALANCE GENERAL
A DICIEMBRE 31 DE 2011

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

Disponible

Caja \$ 42.551.655

Bancos \$ 25.543.416

TOTAL ACTIVO DISPONIBLE \$ 68.095.071

TOTAL ACTIVO CORRIENTE \$ 68.095.071

CUENTAS POR COBRAR

Clientes \$ 73.124.759

Anticipo y Avances \$ 15.280.000

Anticipo de impuestos \$ 3.769.408

TOTAL CUENTAS POR COBRAR \$ 92.174.167

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Muebles y Equipos de Oficina \$ 32.894.016

Equipo de computación y comunicación \$ 14.999.000

Maquinaria y Equipo \$ 72.540.793

Depreciación acumulada \$ (8.416.341)

TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO \$ 112.017.468

INTANGIBLES

Licencias ISO \$ 17.000.000

TOTAL INTANGIBLES \$ 17.000.000

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE \$ 221.191.635

TOTAL ACTIVO \$ 289.286.706

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

CUENTAS POR PAGAR

Creditos Bancarios \$ 18.197.369

Proveedores Nacionales \$ 2.526.695

Costos y Gastos por pagar \$ 1.249.928

Deudas con socios \$ 9.317.982

Retefuente por pagar \$ 1.037.549

Iva Descontable \$ (1.109.664)

TOTAL CUENTAS POR PAGAR \$ 31.219.859

TOTAL PASIVO CORRIENTE \$ 31.219.859

TOTAL PASIVOS \$ 31.219.859

PATRIMONIO

Capital Social \$ 80.000.000

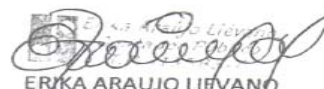
Utilidades Acumuladas \$ 82.746.298

Utilidades del ejercicio \$ 95.320.549

TOTAL PATRIMONIO \$ 258.066.847

TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO \$ 289.286.706

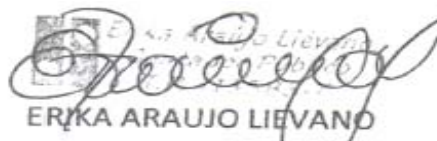

OSCAR ORLANDO MENDOZA JAIMES
 REPRESENTANTE LEGAL
 c.c. 91.497.063


ERIKA ARAUJO LIEVANO
 CONTADORA PUBLICA
 T.P. 113583-T

NV INGENIERIA LTDA.
NIT. 804.014.712-3
ESTADO DE RESULTADOS
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2011

INGRESOS OPERACIONALES		
Servicio de Transporte	\$	152.786.650
Contratos de obra	\$	<u>402.967.615</u>
TOTAL INGRESOS		\$ <u>555.754.265</u>
(-) GASTOS		
Operacionales	\$	90.832.808
No operacionales	\$	10.028.000
Financieros	\$	<u>15.283.246</u>
(-) COSTOS		\$ <u>344.289.662</u>
Servicio de Transporte	\$	92.761.808
Actividades de Alquiler	\$	126.545.172
Compras	\$	124.982.682
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ <u><u>95.320.549</u></u>


OSCAR ORLANDO MENDOZA JAIMES
 REPRESENTANTE LEGAL
 c.c. 91.497.063


ERIKA ARAUJO LIEVANO
 CONTADORA PUBLICA
 T.P. 113583-T

ANEXO E.
 MODELO DE MERCADEO ESTRATÉGICO

MODELO DE MERCADEO ESTRATÉGICO

