

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN OTACC S.A. COMO  
BASE FUNDAMENTAL PARA SU CRECIMIENTO Y PASO GENERACIONAL  
EXITOSO

JOSÉ RUBÉN CAVANZO ORTIZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA

2016

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN OTACC S.A. COMO  
BASE FUNDAMENTAL PARA SU CRECIMIENTO Y PASO GENERACIONAL  
EXITOSO

JOSÉ RUBÉN CAVANZO ORTIZ CÓDIGO  
2148630

MONOGRAFÍA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

DIRECTOR  
NESTOR RAUL ORTIZ PIMIENTO  
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2016

## DEDICATORIA

A mi esposa que ha sido mi soporte y a mi hija que me llena de ganas para siempre seguir adelante.

A mi padre que ha sido mi profesor de la vida y un ejemplo intachable a seguir. A mi madre que desde hace muchos años ha sido una inquieta y estudiosa de la organización de la compañía, ha inculcado en nosotros la virtud de la responsabilidad y el trabajo.

A mis hermanos y primos con quienes emprenderemos la satisfactoria tarea de seguir adelante con OTACC y llevarla hasta donde Dios nos lo permita.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por esta y tantas oportunidades.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	14
1. DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA OTACC S.A.....	15
1.1 LA EMPRESA .....	15
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO. ....	15
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	17
1.5 OBJETIVO GENERAL .....	18
1.5.1 Objetivos Específicos .....	18
1.6 ALCANCE DEL PROYECTO .....	19
1.7 MARCO TEÓRICO .....	19
2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....	33
2.1 RAZON SOCIAL .....	33
2.2 OBJETO SOCIAL.....	33
2.3 REPRESENTANTE LEGAL .....	33
2.4 NIT .....	33
2.5 UBICACIÓN .....	33
2.6 CERTIFICACIONES EXISTENTES.....	33
2.7 POLITICAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	34
2.7.1 Política de gestión Integral HSEQ.....	34
2.7.2 Política alcohol, drogas ilícitas o medicamentos. ....	35
2.7.3 Política de seguridad vial. ....	36
2.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	37
2.9 PRINCIPALES CLIENTES .....	38
2.10 PRINCIPALES COMPETIDORES .....	38
2.11 MISIÓN .....	39

2.12 VISIÓN.....	39
2.13 PRINCIPIO ACTUAL.....	39
2.14 VALORES CORPORATIVOS .....	40
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA.....	41
3.1 ANALISIS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	41
3.2 ANÁLISIS PEST.....	44
3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO.....	49
3.4 ANÁLISIS INTERNO.....	54
3.5 MATRIZ DOFA.....	64
3.6 ESTRATEGIAS PLANTEADAS.....	67
3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	68
3.8.1 Definición de unidades de negocio .....	70
4. PROPUESTA DE MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LA VISIÓN.....	72
4.1 MISIÓN .....	72
4.2 VISIÓN AL 2025.....	72
4.3 PROPUESTA DE PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS.....	73
4.4. PROPUESTA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	73
4.5 LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN. ....	74
4.5.1 Análisis del “Nivel de madurez de OTACC S.A.” .....	74
4.6 GERENCIA BASADA EN PROCESOS.....	75
4.7 PROJECT MANAGEMENT OFFICE.....	76
5. CONCLUSIONES .....	78
6. BIBLIOGRAFIA .....	80

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Cinco fuerzas de Porter .....	29
Ilustración 2	Organigrama OTACC S.A.....	37
Ilustración 3	Estructura Organizacional OTACC S.A .....	69
Ilustración 4	Unidades de Negocio OTACC S.A .....	70
Ilustración 5	Niveles de Madurez .....	74
Ilustración 6	Gerencia Basada en Procesos OTACC S.A.....	75
Ilustración 7	Project Management Oficce OTACC S.A .....	77

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Matriz DOFA .....	30
Tabla 2	Análisis Político .....	45
Tabla 3	Análisis Económico .....	48
Tabla 4	Análisis Social .....	49
Tabla 5	Análisis Tecnológico.....	49
Tabla 6	Análisis Perfil Competitivo .....	52
Tabla 7	Evaluación de factores externos EFE. ....	53
Tabla 8	Diagnóstico Interno PCI “Directiva y Organización” .....	56
Tabla 9	Diagnóstico Interno PCI “Talento Humano” .....	57
Tabla 10	Diagnóstico Interno PCI “Tecnológica” .....	59
Tabla 11	Diagnóstico Interno PCI “Financiero” .....	60
Tabla 12	Diagnóstico Interno PCI “Competitivo” .....	63
Tabla 13	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	63
Tabla 14	Matriz DOFA .....	66

## LISTA DE GRÁFICOS

Grafico 1.	Ventas OTACC S.A .....	17
Grafico 2	Ocupados Construcción.....	46

## RESUMEN

**TITULO:** PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN OTACC S.A. COMO BASE FUNDAMENTAL PARA SU CRECIMIENTO Y PASO GENERACIONAL EXITOSO.

**AUTOR:**

JOSE RUBEN CAVANZO ORTIZ

**PALABRAS CLAVES:**

Direccionamiento, estrategia, planeación, competitividad, objetivos, DOFA.

### DESCRIPCIÓN

La importancia de la planeación estratégica y el pensamiento estratégico, como ventaja competitiva se ha incrementado en los últimos años, esta herramienta administrativa ayuda a incrementar las posibilidades de éxito.

El presente documento muestra la propuesta para el direccionamiento estratégico de OTACC S.A., para conseguir el cumplimiento de su visión, mediante la definición de estrategias realistas y alcanzables, teniendo en cuenta las condiciones actuales y proyectadas de la organización, asegurando la permanencia y sostenibilidad en el tiempo.

Se inicia el proceso con una descripción de los aspectos generales de la empresa, luego un análisis externo e interno del entorno de OTACC S.A., estos dos análisis se resumen en un POAM y en un PCI. Posteriormente se elabora la matriz DOFA, determinando oportunidades y amenazas de la empresa con respecto a la situación actual de esta, así como sus debilidades y fortalezas de acuerdo con su estructura administrativa, teniendo como resultado las estrategias FO, FA, DO y DA definidas de acuerdo a la matriz. Se continúa con el desarrollo del marco estratégico de OTACC S.A., a través de la actualización de la misión, visión, principios y valores corporativos acorde con lo que se quiere proyectar para la organización; luego se define las estrategias mediante el análisis de las variables claves extraídas de las herramientas nombradas anteriormente.

Las estrategias definidas se aterrizan mediante la propuesta de la gerencia basada en procesos y la implementación PMO de la organización.

Para la implementación de este proyecto, se realizará la divulgación y socialización necesaria en la organización.

\* Trabajo de grado

\*\*Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Alta Gerencia. Director Néstor Raúl Ortiz Pimiento

## OVERVIEW

**TITLE:** PROPOSAL OF STRATEGIC MANAGEMENT IN OTACC S.A. AS THE FOUNDATION FOR ITS GROWTH AND SUCCESSFUL GENERATIONAL STEP.

**AUTHOR:**

JOSE RUBEN CAVANZO ORTIZ

**KEY WORDS:**

Management, strategy, planning, competitiveness, objectives, SWOT.

**DESCRIPTION**

The importance of strategic planning and strategic thinking, competitive advantage has increased in recent years, this management tool helps increase the chances of success.

This document presents the proposal for the strategic direction of OTACC SA, for the fulfillment of his vision, by defining realistic and achievable strategies, taking into account current and projected conditions of the organization, ensuring permanence and sustainability weather.

The process begins with a description of the general aspects of the company, then an external and internal environment analysis OTACC S.A., these two analyzes are summarized in a POAM and a PCI. Later the SWOT matrix is developed, identifying opportunities and threats of the company regarding the current situation of this as well as their strengths and weaknesses according to their administrative structure, resulting in the FO, FA, DO and DA strategies defined according to the matrix. It continues with the development of the strategic framework OTACC S.A., through updating the mission, vision, principles and corporate values in line with what you want to project to the organization; then the strategies defined by analyzing key variables drawn from the tools listed above.

Defined strategies are grounded by proposing process-based management and PMO implementation of the organization.

To implement this project, dissemination and socialization needed in the organization will be held.

\* Work degree

\*\* School of Industrial and Business Studies. Specialization in Management. Director Nestor Raul Ortiz pepper

## INTRODUCCIÓN

En la era de la globalización, las empresas familiares siguen teniendo un papel fundamental en la mayoría de economías desarrolladas, debido a la importante capacidad de reacción frente al cambio manteniendo su carácter emprendedor a lo largo del tiempo, con un enfoque no orientado al corto plazo.

Para continuar creciendo y manteniéndose en la era de la competitividad, para las empresas es necesario plantear horizontes y objetivos claros, la planeación estratégica, desde hace mucho tiempo es una herramienta administrativa que se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos que conllevan al cumplimiento de la misión y la visión de las organizaciones. La Planeación Estratégica se puede definir como un enfoque sistémico para la toma de decisiones en la organización. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas. Estos planes pueden ser a largo, mediano y corto plazo, según la magnitud y la amplitud de la empresa, esto implica que cantidad de planes y actividades se deben ejecutar en cada proceso.

Debido a la realidad competitiva en que se encuentran las empresas hoy en día, y para llegar al éxito, es importante el compromiso de la compañía; esto requiere tener un excelente equipo de trabajo y definir e implementar planes estratégicos. Con base en las teorías sobre planeación estratégica, en el desarrollo de este trabajo de monografía se replantearon, los objetivos y valores corporativos, y se definieron estrategias, procedentes del diagnóstico de la empresa, junto con el análisis del diagnóstico externo e interno de la compañía, derivando la formulación del diagnóstico estratégico de la organización, este planteamiento se realizó con el seguimiento de la organización y propuesto por el autor de esta monografía, quedando la tarea de gestionar la implementación del plan, parte importante que debe ser manejada por la gerencia quien debe estar comprometida y con un alto sentido de liderazgo para manejar los recursos de la organización en función de los propósitos definidos para OTACC S.A.

# **1. DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA OTACC S.A**

## **1.1 LA EMPRESA**

OTACC S.A. es una compañía con más de 45 años de experiencia en el sector de la construcción de obras civiles, eléctricas, mecánicas y de instrumentación.

Es una empresa familiar que hasta la fecha ha sido liderada por sus fundadores y actualmente se encuentra en proceso de cambio generacional. Este tiempo de transición de una generación a otra ha sido altamente satisfactorio y se ha logrado sinergia entre la experiencia y la nueva energía que trae la segunda generación.

Es importante saber que las necesidades de una empresa son diferentes a través del tiempo y cada organización debe prepararse para poder crecer de forma sostenible, es por esto que se considera el momento preciso para plantear el direccionamiento estratégico de OTACC, aprovechando que quienes han liderado la compañía durante más de 45 años se encuentran aún vinculados con la empresa y su aporte es fundamental para que este nuevo planteamiento recoja no sólo nuevas metodologías organizacionales y gerenciales sino que incluya la experiencia adquirida por quienes iniciaron y han mantenido la organización en lo que es en la actualidad.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.**

En el presente documento se pretende plasmar una propuesta concreta de lo que debe ser “El direccionamiento estratégico en OTACC S.A.” con una visión a largo plazo, basados en el análisis de una matriz DOFA y de la valoración de la madurez organizacional de la compañía.

Lo anterior, con el fin de replantear la Misión y Visión de la empresa adaptándolas al presente y proyectar lo que serán los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo. Adicionalmente y con el fin de poder cumplir las metas propuestas, se analizará el esquema organizacional actual para proponer uno más basado en procesos y su debida estandarización de forma tal que se facilite el crecimiento de la compañía mediante la posibilidad de ejecutar proyectos simultáneos aumentando la rentabilidad sin sacrificar la calidad y el cumplimiento que ha caracterizado a la organización a través de sus años de existencia.

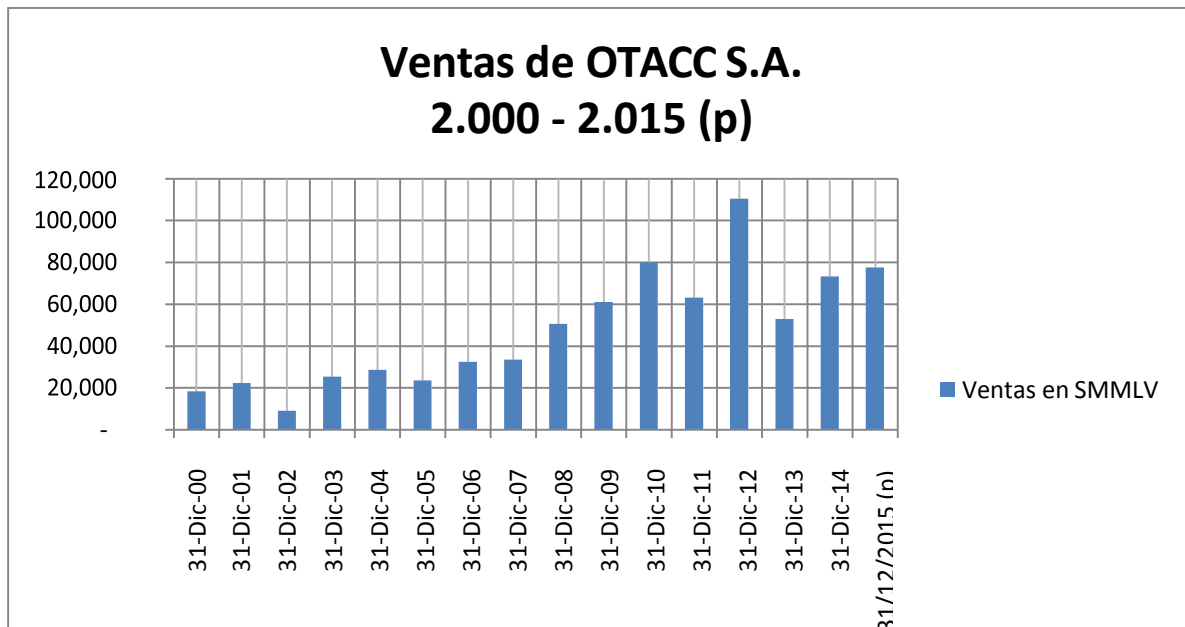
Finalmente, todo lo propuesto tiene un fin principal que es garantizar el traspaso generacional y preservar el patrimonio familiar que se ha construido no solamente con fuerte trabajo sino especialmente con pasión por lo que se hace y con valores familiares y empresariales como ejemplo para esta y las futuras generaciones.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A pesar del buen desempeño de OTACC a lo largo de sus años de existencia, en este momento la compañía se encuentra en una situación en la cual requiere realizar ciertos ajustes y replantear estrategias para poder continuar con el proceso de crecimiento y expansión.

Actualmente la dirección de la empresa restringe la participación en ciertos proyectos bajo la justificación de que ya se cuenta con mucho trabajo y no se puede atender más garantizando buenos resultados. Esto ha llevado a que se rechacen importantes oportunidades de negocio y por ende se detenga el crecimiento, que si bien es cierto ha sido bastante importante en los últimos quince años, (gráfico 1) que desde el año 2.010 el promedio de ventas ha sido constante.

**Grafico 1. Ventas OTACC S.A**



En razón a lo mostrado anteriormente, es indispensable para OTACC replantear sus estrategias y reorganizarse para afrontar la nueva realidad y tener una base organizacional lo suficientemente sólida y estandarizada para poder atender las necesidades del mercado y así garantizar el crecimiento sostenible de la empresa.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

OTACC se encuentra en un cambio generacional en el cual se requiere aumentar el nivel de ventas de la compañía buscando mejorar los resultados para sus accionistas (familia) pero también se debe garantizar la protección del patrimonio que se ha construido por más de 45 años.

Por esto, antes de pretender crecer en cifras es indispensable revisar el estado organizacional de la empresa y replantear ciertas estrategias para poder contar con más seguridad en el momento de abordar mayor cantidad de proyectos y de una magnitud más significativa para que el crecimiento en proyectos y por lo tanto en ventas sea proporcional a mejorar la rentabilidad para los accionistas.

Por consiguiente para llevar a cabo el plan estratégico, se deben involucrar todos los niveles de la empresa, permitiendo enfocar de forma eficiente y competitiva el direccionamiento de OTACC S.A, realizando análisis del entorno, mercado, ambiente, las políticas y demás sectores que afecten directa e indirectamente el crecimiento de la organización.

El desarrollo del proyecto comprende varias etapas:

- Introducción a OTACC S.A., donde se plantearán los objetivos principales y específicos, el alcance y los resultados que se desean obtener.
- Análisis del entorno en el que se encuentra la organización haciendo uso de la metodología de las cinco fuerzas de Porter.
- Análisis político, económico, social y tecnológico, mediante el Análisis PEST.
- Análisis interno utilizando la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), la cual consiste en identificar puntos fuertes y débiles de la empresa, dando a conocer en qué posición se encuentra la organización respecto al mercado en que se desempeña.

## **1.5 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan estratégico para la empresa OTACC S.A. con el fin de poder lograr un crecimiento sostenible y paso generacional exitoso posicionando a la constructora líder en el mercado en el año 2025, brindando soluciones en la construcción de proyectos de ingeniería.

### **1.5.1 Objetivos Específicos**

- Establecer un diagnóstico general de OTACC S.A,
- Elaborar el diagnóstico interno y externo de OTACC S.A.

- Realizar la formulación del diagnóstico estratégico de OTACC S.A, para un mediano plazo, mediante el modelo de Gerencia Basada en Procesos.
- Identificar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados.
- Presentar recomendaciones y conclusiones que permitan retroalimentar el proceso de formulación de estrategias.

## **1.6 ALCANCE DEL PROYECTO**

Este proyecto, reúne el tipo de investigación descriptivo, el cual, bajo los parámetros de la investigación, establece la naturaleza, composición y procesos actuales de la compañía, estableciendo directrices y conclusiones importantes, teniendo como base la realidad del entorno de la compañía para realizar una correcta interpretación y formulación de la planeación estratégica.

Debido a que la implementación de la planeación estratégica es una labor de alta exigencia y responsabilidad, siendo además una gestión vinculante con todos los colaboradores de la compañía, no es posible lograrlo en el tiempo estimado de este trabajo de monografía.

Sin embargo quedara en manos de la compañía y estipulado en las recomendaciones de este trabajo de monografía, la revisión de las estrategias con el propósito de realizar la retroalimentación y correcciones de ser necesarias.

El alcance del proyecto estará enmarcado en:

- Definición de las unidades de negocio de OTACC S.A.
- Revisión y ajuste de Misión, Visión y Principios y Valores de la compañía.
- Propuesta de objetivos estratégicos.
- Planteamiento de gerencia basada en procesos y estandarización de los mismos para mejorar el nivel de madurez de la organización.

## **1.7 MARCO TEÓRICO**

Para todas las organizaciones, así como para la vida misma, es fundamental planear y organizar de forma que todos sus procesos sean lo más eficientes posibles. Mediante el direccionamiento estratégico se busca establecer metas específicas, indicadores, procesos críticos, entre otros, en pro de lograr cumplir con la misión, visión y objetivos estratégicos que se han propuesto. Es importante resaltar que este proceso debe ser dinámico de forma que las empresas estén en constante adaptación a los cambios en el entorno, razón por la cual estos planteamientos deben ser revisados con cierta frecuencia para ajustarlos al momento preciso y las condiciones actuales.

## **PLANEACIÓN**

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazo.

Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización para poder lograr un fin esperado<sup>1</sup>.

## **ESTRATEGIA**

Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo

---

<sup>1</sup> Koontz, Harold. "Naturaleza y propósito de la planeación". En Administración una perspectiva global

una pauta de actuación.

Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.

Mintzberg define la estrategia como “La estrategia es un plan ó una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. De acuerdo a esto, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicaran y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado”<sup>2</sup>

Koontz define la estrategia como “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de un empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos”

Según Ivancevich la estrategia “Es un concepto multidimensional que proporciona dirección, sentido de unidad y propósito a la empresa. Viene a ser como un plan maestro integrador para la organización. La estrategia da origen a los planes que garantizan el cumplimiento de los objetivos, se orienta al logro de una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores y pretende conseguir el emparejamiento entre el ambiente externo de la empresa y sus capacidades internas”<sup>3</sup>.

Michael Porter plantea un término un poco más complejo, como lo es, la Estrategia Competitiva, la cual “consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas (poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, ingreso de nuevas empresas, productos sustitutos y rivalidad entre competidores) y con ello conseguir un excelente

---

<sup>2</sup> Mintzberg, Henry. “El concepto de Estrategia”. En El proceso estratégico conceptos, contextos y casos.

<sup>3</sup> Ivancevich, John M. Desafío de la Gestión. En Gestión calidad y competitividad

rendimiento sobre la inversión para la compañía. En pocas palabras, consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”<sup>4</sup>

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es una herramienta administrativa, se puede definir como un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

También se puede definir como un proceso mediante el cual se miden situaciones presentes de la empresa y 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.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistémico y más o menos formal de una compañía, para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

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

---

<sup>4</sup> Michael E. “¿Qué es la estrategia?. En Ser competitivo. Págs. 45 - 78

Esta definición hace énfasis sobre el aspecto del rumbo y dirección hacia donde deberá conducirse la empresa.

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 buen posicionamiento de la empresa en su industria.

Las organizaciones no sólo se deben caracterizar por diseñar o implementar una planeación estratégica, es necesario que dentro de esa planeación se tenga en cuenta la planeación operativa y la planeación normativa con el fin de que haya sinergia en todos los niveles de la misma.

Etapas de la Planeación Estratégica.

- I. Organización del proceso. Presentación de la organización
  - a. Definición de la Misión.
  - b. Objetivos a Largo Plazo
- II. Revisión del ambiente externo
  - a. Ambiente Industrial (Modelo de las cinco Fuerzas de Porter)
  - b. Macroambiente (Factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos)
  - c. Evaluación de Oportunidades y Amenazas.
- III. Revisión del ambiente interno
  - a. Análisis de la cadena de valores.
  - b. Análisis financiero.
  - c. Evaluación de fuerzas y debilidades
- IV. Definición de estrategias empresariales.
- V. Programas integrados

## **MISION**

“La misión es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un

área funcional así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa, es la definición “del negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del debe ser del negocio”. (Serna, 1997, p. 31)

El enunciado de misión describe porqué y para qué existe la organización. Describe el propósito fundamental y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende y las fronteras de responsabilidad

La misión es un elemento importante de la planificación estratégica de las empresas porque es a partir de ésta que formulan objetivos detallados los cuales serán los que guiarán a la empresa.

También se puede definir como el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

## **VISIÓN**

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el mercado de referencia de lo que una empresa quiere ser en el futuro, es definida por la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos los que integran al equipo gerencial y a su alrededor. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.<sup>5</sup>

Cuando hay una empresa familiar, lo que se espera es que el trabajo realizado año tras año siga pasando de generación en generación, por esta razón la visión debe tener un horizonte de planeación a largo plazo.

---

<sup>5</sup> Jairo A. “Gerencia, Planeación & Estrategia”. Pág.15.

La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

Es la exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes.

Elaboración de la visión.

- Tener claramente definido el horizonte de tiempo
- Expresar los logros que se quieren alcanzar
- Debe ser alcanzable, teniendo en cuenta el entorno que lo rodea, como tecnología y recursos.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Son resultados que a largo plazo la empresa espera alcanzar, realizando acciones que permitan cumplir con la misión y la visión. Estos objetivos estratégicos deben ser a más de una año y no mayor a 5 años, siempre inspirados en la visión para cumplir con la misión.

Los Objetivos Estratégicos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, elevadores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

Es de suma importancia que los objetivos trazados por la organización sean SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realist, Timely):

- S (Específico): Un objetivo estratégico debe ser concreto y estar convenientemente detallado.
- M (Medible): La posibilidad de medir, de monitorizar los objetivos descritos en

función de unos indicadores cuantitativos y cualitativos específicos permiten obtener unos resultados objetivos. Siguiendo la máxima «lo que no se puede medir, no se puede controlar», los objetivos estratégicos deben poderse someter a medición.

- A (Alcanzable): Un objetivo debe ser alcanzable; en caso contrario, carecería absolutamente de sentido. Para saber qué objetivo es realmente alcanzable, es necesario realizar una tarea previa de análisis y evaluación de la situación, los resultados y las potencialidades reales de la organización.
- R (Orientado a resultados): Parece lógico, pero no siempre se cumple que un objetivo esté realmente orientado a la obtención de resultados, objetivos y concretos. De no ser así, el objetivo carece de sentido y es perfectamente desechable.
- T (Temporizado, o con límite de tiempo para su consecución): Tan poco útil resulta un objetivo inconcreto, no orientado a resultados, inalcanzable o no sujeto a medición, como un objetivo el alcance del mismo queda suspendido indefinidamente en el tiempo. Todo objetivo que se establezca debe contar con una temporización adecuada, una fecha límite de consecución previsible, y los consiguientes hitos intermedios de evaluación y revisión<sup>6</sup>

## **PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS.**

Son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

Los valores representan la base de evolución que los miembros de una

---

<sup>6</sup> “Objetivos SMART: 5 características clave de los objetivos estratégicos”. Extraída el 14/04/2016 desde <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2015/09/objetivos-smart-5- caracteristicas-clave-de-los-objetivos-estrategicos.htm>

organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, los conceptos básicos de una organización, y como tales forman la medula espinal de una organización. (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 (Robinsón 1991)

Los valores en una empresa permiten:

- 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 trabajo.

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

El direccionamiento estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Desarrollar estrategias para el cumplimiento de un objetivo determinado, mediante una creación estructurada mentalmente, se llama "Pensamiento Estratégico". La base fundamental para la

realización de este proyecto, es la obra de Humberto Serna Gómez (Gerencia Estratégica: Teoría-Metodología Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos): Desarrollo del direccionamiento estratégico; que permitan redefinir la misión real de compañía, la visión y los objetivos generales. Establecer las opciones estratégicas y las posibles acciones que permitan su ejecución. Formular la estrategia acorde a las necesidades de la empresa. Integrar y ejecutar las estrategias dentro de los planes de acción que se han planteado. Desarrollar y realizar un control de gestión verdadero.<sup>7</sup>

### **CINCO FUERZAS DE PORTER**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

---

<sup>7</sup> Beltrán Rodríguez, Noé. Metodología Para el Rediseño de Procesos. Primera Edición. 2006. Pág. 25- 36.

Ilustración 1. Cinco fuerzas de Porter



Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas<sup>8</sup>

### **ANÁLISIS PEST**

Es un análisis del macro entorno estratégico en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades. (Ballén, 2012)

Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la debida agregación. El número de macro-factores

<sup>8</sup> El modelo de las cinco fuerzas de Porter” Extraída el 14/04/2016 desde <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

es prácticamente ilimitado. En la práctica, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector.<sup>9</sup>

## MATRIZ DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS)

Es una herramienta utilizada para poder evaluar y formular la estrategia o estrategias de una empresa u organización. Es utilizada como herramienta de diagnóstico y toma de decisiones. Definiendo muy puntualmente cada una de sus partes:

- **Debilidades:** Factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir y controlar
- **Oportunidades:** Aspectos positivos externos que debemos aprovechar basados en nuestras fortalezas.
- **Fortalezas:** Factores críticos positivos de la organización los cuales se deben explotar.
- **Amenazas:** Aspectos negativos externos que pueden afectar la organización

Tabla 1. Matriz DOFA

	<b>FUERZAS-F</b> Anotar las fuerzas	<b>DEBILIDADES-D</b> Anotar las debilidades
<i>Dejar siempre en blanco</i>		
<b>OPORTUNIDADES-O</b> Anotar las oportunidades	<b>ESTRATEGIAS-FO</b> Anotar las fuerzas Para aprovechar las Oportunidades	<b>ESTRATEGIAS-DO</b> Superar las debilidades Aprovechando las Oportunidades
<b>AMENAZAS-A</b> Anotar las amenazas	<b>ESTRATEGIAS-FA</b> Usar las fuerzas Para evitar las amenazas	<b>ESTRATEGIAS-DA</b> Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

<sup>9</sup> RUIZ BALLÉN, Xiomara. Guía análisis Pest. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2012. 5P

## **GERENCIA BASADA EN PROCESOS**

Es una metodología usada principalmente en sistemas de calidad ISO 9000, especialidad íntimamente unida al direccionamiento estratégico de una compañía. La finalidad es poder garantizar que dentro de cada organización todo funcione de forma secuencial y que exista una interacción previamente coordinada y organizada para garantizar mejores resultados.

Tradicionalmente las empresas funcionan por departamentos, utilizando este método se busca que los departamentos, que siguen existiendo, interactúen unos con otros buscando que funcionen dentro de cada proceso para que sean más eficientes. “Un enfoque basado en procesos nos permite un mejor y continuo control sobre los procesos y las interrelaciones entre ellos, lo cual sin lugar a dudas representa una ventaja competitiva para la organización. Permite además un desempeño mejor y la obtención de mejores resultados no sólo en los procesos sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral.”<sup>10</sup>

Madurez empresarial: “...así, el concepto de madurez puede definirse como una colección estructurada de elementos que describen las características de un producto o proceso, en un aspecto definido, suponiendo su evolución en el tiempo hasta llegar al estado ideal o “maduro”, donde la organización alcanza su máximo desempeño en ese aspecto...”<sup>11</sup>

## **PROJECT MANAGEMENT OFFICE (OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS)**

Una oficina de gestión de proyectos, también conocida por sus siglas

---

<sup>10</sup> “Enfoque Basado en Procesos”. Extraído el 29/04/2016 de <http://www.gestiopolis.com/enfoque-basado-procesos/>

<sup>11</sup> “Modelo de madurez empresarial para una empresa de servicios”. Extraído el 29/04/2016 de <http://www.wobook.com/WBEe8eU5a12K/Collection-1/MODELO-DE-MADUREZ-EMPRESARIAL.html>

OGP o PMO (del inglés Project Management Office), es un departamento o grupo que define y mantiene estándares de procesos, generalmente relacionados a la gestión de proyectos, dentro de una organización. La PMO trabaja en estandarizar y economizar recursos mediante la repetición de aspectos en la ejecución de diferentes proyectos.

La PMO es la fuente de la documentación, dirección y métrica en la práctica de la gestión y de la ejecución de proyectos. Una PMO puede basar sus principios de gestión de proyectos en metodologías y estándares en la industria, tales como PMI, Prince2, ISO 9001 y requisitos reguladores de algunos gobiernos como el Acta Sarbanes-Oxley en los Estados Unidos, han propulsado a las organizaciones a estandarizar sus procesos<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> “Oficina Gestión de Proyectos” Extraída el 03/05/2016 de [https://es.wikipedia.org/wiki/Oficina\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_proyectos](https://es.wikipedia.org/wiki/Oficina_de_gesti%C3%B3n_de_proyectos)

## **2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.1 RAZON SOCIAL**

OTACC S.A Organización Técnica de Asesores Consultores y Constructores.

### **2.2 OBJETO SOCIAL**

Construcción de obras de ingeniería

### **2.3 REPRESENTANTE LEGAL**

José Cavanzo Guiza

### **2.4 NIT**

890.201.201-6

### **2.5 UBICACIÓN**

OTACC S.A tiene sus oficinas en la Ciudad de Bucaramanga, en la Calle 49 No 27 A 34, Edificio KALINKA, en el Barrio Sotomayor.

### **2.6 CERTIFICACIONES EXISTENTES ISO 9001**

**ISO 14001**

**OHSAS 18001 NORSOK**

## **2.7 POLITICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

**2.7.1 Política de gestión integral HSEQ.** OTACC S.A. es una organización con más de 45 años de experiencia, dedicada a prestar servicios en el sector de la construcción en los campos de la ingeniería civil, mecánica, eléctrica e instrumentación, a través de la ejecución de obras como: movimientos de tierras, carreteras, puentes, intercambiadores, pistas de aeropuertos, construcción de edificios, instalaciones industriales, edificaciones públicas y privadas, obras de saneamiento básico, redes eléctricas, montajes electromecánicos, plataformas petroleras, construcción de ductos para transporte de hidrocarburos, entre otros.

Para OTACC la calidad, seguridad, salud ocupacional y el medio ambiente son parte fundamental y un compromiso permanente de todos sus proyectos, por lo tanto busca asegurar el cumplimiento de las especificaciones técnicas, garantizar el máximo nivel de satisfacción de nuestros clientes, atendiendo de manera eficaz y oportuna sus solicitudes, cumplir los requisitos y legislación Colombiana en Salud Ocupacional y Ambiente y aquellos de nuestros clientes que la organización suscriba, para ser competitivos y eficientes en todo momento de la ejecución de nuestros proyectos, siendo de obligatorio cumplimiento por parte de todos los empleados y subcontratistas.

Con el fin de lograr estas premisas, OTACC implementa en todos su proyectos programas de gestión, controles operacionales, de respuesta ante emergencias, procedimientos de trabajo, instructivos, custodia todos los bienes que le sean suministrados en el desarrollo de sus actividades, evita cualquier daño que ocasione a la propiedad y realiza actividades encaminadas a la prevención de accidentes laborales, evitando lesiones personales, enfermedades laborales en sus trabajadores que perjudiquen el buen funcionamiento de las labores de la empresa y vayan en contra de su integridad física y psicológica, así como la prevención y conservación del medio ambiente, exigiendo que estos lineamientos sean de estricto cumplimiento por todos los integrantes de la organización.

La alta dirección asigna y provee un presupuesto con recursos financieros, de capital humano y de facilidades para llevar a cabo la ejecución, el control y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión Integral HSEQ. A mismo basa su responsabilidad social en el respeto y bienestar de sus trabajadores y familias, apoyando el crecimiento económico, social y cultural, con el objetivo final de ser un real aporte a la sociedad y de sus partes interesadas tales como clientes, proveedores y subcontratistas, entidades de control gubernamental.

Los objetivos son analizados periódicamente para velar porque los productos y servicios se realicen con calidad, que se garantice un ambiente de trabajo estable para los trabajadores, sin riesgos para la seguridad y salud ocupacional, con adecuada infraestructura, protegiendo el medio ambiente, garantizando así el mejoramiento continuo del sistema de gestión integral.

**2.7.2 Política alcohol, drogas ilícitas o medicamentos.** Para OTACC es importante preservar y mantener la salud de sus empleados en las áreas de trabajo mediante:

- La restricción del ingreso de empleados o cualquier persona a las instalaciones donde labore OTACC en estado de embriaguez o bajo los efectos del alcohol o drogas alucinógenas.
- El uso de cualquier sustancia que atente contra la seguridad individual o de un compañero.
- La prohibición de posesión, consumo y venta de alcohol y/o drogas en todas las áreas de trabajo de la empresa, del cliente, o durante el desarrollo de cualquier jornada laboral incluyendo actividades de conducción de vehículos realizada por el empleado.
- Está restringido el consumo de cigarrillo y tabaco en los lugares de trabajo y en lugares donde se almacenen productos químicos, así como en vehículos y equipos de OTACC. La restricción del consumo de cigarrillo en todas las áreas

de trabajo del OTACC así como del Cliente, por ello los fumadores deberán dirigirse a las zonas permitidas para tal fin.

- La divulgación por medio de charlas de prevención en el consumo de alcohol, cigarrillo y sustancias psicoactivas.

El no cumplimiento de esta política se entenderá como falta grave dentro de lo establecido en el reglamento interno del trabajo.

Esta política es difundida a todo el personal, para obtener así su cooperación y participación, dándole cumplimiento al compromiso demostrado por la Alta Dirección y es de obligatorio cumplimiento para todo el personal contratado directo y subcontratistas.

**2.7.3 Política de seguridad vial..** Para OTACC, es importante preservar y mantener la salud de nuestros empleados mediante la prevención de incidentes en las vías, con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia de incidentes que puedan afectar la integridad física, mental y social del personal, contratistas, subcontratistas, comunidad y/o medio ambiente, para lo cual establece los siguientes lineamientos:

- Verificar que todos los vehículos cumplan con los parámetros establecidos en el código nacional de tránsito terrestre, enmarcado en los principios de calidad, seguridad, y preservación de un ambiente sano y la protección del espacio público.
- Contemplar el estricto cumplimiento de las normas de tránsito estipuladas en la legislación Colombiana y las que establezcan los clientes, por todo el personal que conduzca un vehículo al servicio de OTACC de manera directa o de subcontratista.
- Asegurar que todo conductor al servicio de OTACC cuente con las habilidades físicas para garantizar la conducción segura y cumplir cabalmente con la Política de Alcohol, Drogas Ilícitas o Medicamentos.



## **2.9 PRINCIPALES CLIENTES**

- Ecopetrol
- TGI
- Universidad Pontificia Bolivariana
- Impala Terminals
  
- Ministerio de Educación Nacional
- BP
- Invias

## **2.10 PRINCIPALES COMPETIDORES**

- Conconcreto
- Conalvias
- El Cóndor
- Ingetec
- Incein
- Conciviles
- Ing. De Vías
- SP Explanaciones
- Esgamo
- Impregilo
- Puentes y Torones
- BP Construcciones
- Ismocol
- MASA

## **2.11 MISIÓN**

“Somos una organización que proporciona servicios de construcción a entidades y sociedades legalmente constituidas, mediante el desarrollo de proyectos de ingeniería civil y eléctrica, destinando para la ejecución de los mismos los recursos necesarios, proveedores confiables y un capital humano altamente calificado, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes, y el crecimiento económico y social de la comunidad.”

La misión actual de la compañía es larga y enuncia algunos aspectos que son de cumplimiento legal y no deben ser mencionados en la misión que es algo específico de la empresa. Enuncia tan sólo dos áreas de la ingeniería cuando el campo de acción de la compañía ha evolucionado y es más amplio.

## **2.12 VISIÓN**

“En la próxima década (2010-2020) seremos una organización líder a nivel nacional en el sector de la ingeniería y la construcción de obras civiles, mecánicas, eléctricas y de instrumentación; continuando con un fuerte posicionamiento como proveedores de servicios a entidades públicas y privadas.”

La visión actual no es medible ni cuantificable, razón por la que debe ser replanteada para poder realizar el seguimiento como corresponde. No se cuenta con estrategias definidas para lograr la visión.

## **2.13 PRINCIPIO ACTUAL**

“Nuestra filosofía está basada en principios éticos y morales que armonizan los intereses de todas las partes interesadas durante la ejecución de nuestros proyectos.”

Está acorde a la forma de actuar de la compañía, se considera correcto.

## **2.14 VALORES CORPORATIVOS**

- El cumplimiento
- La honestidad
- El respeto
- La lealtad
- El liderazgo
- El compromiso
- La disposición al cambio
- La creatividad
- La responsabilidad Social y Ambiental

De este listado de valores se escogerán los que más identifican la compañía y se hará una pequeña descripción de los mismos.

OTACC S.A. en la actualidad no cuenta con objetivos estratégicos definidos.

En lo concerniente a procesos de gestión y estandarización, la empresa se comporta de maneras muy diferentes de cara a cada cliente o proyecto que desarrolla y esto no permite tener unas reglas claras y sobre todo replicables o repetibles para así poder ejecutar varios proyectos simultáneamente y con buenos resultados. Es importante resaltar que OTACC cuenta con clientes muy específicos y algunos imponen procesos o metodologías muy diferentes a otros, sin embargo debe ser posible establecer una estandarización mínima para que funcione como base o punto de arranque para posteriormente adaptarse a las necesidades particulares.

### **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA**

#### **3.1 ANALISIS CINCO FUERZAS DE PORTER**

##### **✓ RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Existen diferentes empresas de construcción en el mercado, por lo que la rivalidad entre competidores es alta. Cabe destacar que OTACC S.A cuenta un buen prestigio en la industria además de sus largos años de experiencia y calidad en los trabajos que realiza.

Adicional a lo anterior, OTACC no solo se desempeña en el sector de construcción de obras civiles, sino que además realiza trabajos en otras industrias como la industria petrolera, con construcción de ductos para transporte de hidrocarburos y tanques de almacenamiento de crudo, entre otros, teniendo un amplio portafolio de servicios, lo que contribuye a que la organización sea altamente competitiva en el mercado.

##### **AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. Esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, de barreras de entrada y barreras de

salida y su relación con la rentabilidad de la industria<sup>13</sup>.

**Las barreras de entrada y salida** afectan al nivel de competencia de un mercado, según su intensidad, aumentan o disminuyen su atractivo. Si las barreras a la entrada son bajas, habrá muchos emprendedores dispuestos a iniciarse en la actividad, si a esto le suma un alto número de empresas ya existentes y unas barreras de salida altas, se encontrara con una competencia fuerte.

Para OTACC S.A, las barreras de entrada son un factor bajo, debido a que la organización cuenta con un buen posicionamiento en la industria, sobresaliendo por su trabajo de alta calidad, compromiso, cumplimiento y honestidad. Una de las características de la industria de la construcción es la inversión alta de dinero, experiencia y reconocimiento en el sector, por lo que para OTACC S.A es de gran ventaja, debido a que cuenta con recursos propios generados y re invertidos a través de los años, y gran experiencia de calidad, además de contar con socios estratégicos para los proyectos que lo requieran.

Las barreras de salida, son un factor alto, debido que la organización cuenta con maquinaria propia, la cual es costosa y no es de fácil venta, además del costo alto que representaría la liquidación de los trabajadores, dado el caso se requiera cambiar de actividad o caducar la empresa.

## **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa en cuestión. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustituto, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al

---

<sup>13</sup> "Modelo de Competitividad de la cinco fuerzas de Porter". Extraído el 19/04/2016 de <http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

producto de la empresa en cuestión<sup>14</sup>.

Para OTACC S.A, esta barrera representa un factor alto ya que con la llegada de las multinacionales han entrado nuevas técnicas de construcción que pueden resultar más eficientes y por ende hay que estar en constante estudio y además potenciar las alianzas con dichas empresas para “aprender” lo que ellos traen como nuevo de otros países.

### ✓ **PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES**

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

OTACC S.A divide los proveedores en dos tipos, proveedor de materiales e insumos, y proveedor de servicios (contratistas). En el caso de los proveedores de materiales e insumos, el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que en el mercado hay varias empresas que ofertan los productos que se solicitan para la construcción, por lo tanto, el precio, la calidad y tiempo de entrega son factores decisivos en el momento de realizar la compra.

La empresa cuenta con un número significativo de contratistas con los cuales ha trabajado en los diferentes proyectos, siendo la negociación de ellos con OTACC S.A baja, debido a que se conoce el rendimiento, calidad y tiempo de entrega de cada uno de los servicios que prestan.

Sin embargo, es riesgoso caer en el error de no cambiar a proveedor y/o contratistas impidiendo conocer más y posiblemente mejores oportunidades.

---

<sup>14</sup> “Análisis Competitivo”. Extraído el 19/04/2016 de <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE**

Es el poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores, por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Para OTACC S.A. el poder de negociación de los clientes se divide en dos, construcciones propias y construcciones para terceros, para el primer caso, los clientes tienen un nivel de negociación bajo, dado que los precios ofertados se ajustan a los del mercado, teniendo como valor agregado la calidad de los productos y la gran experiencia en el sector. Para las construcciones licitadas para terceros, el poder de negociación del cliente es alto, debido a que ofertan varias empresas para obtener el proyecto, por lo que se tiene que un nivel de competencia alto.

### **3.2 ANÁLISIS PEST**

#### ***ANÁLISIS POLÍTICO.***

**Estabilidad política:** Tratando de minimizar este riesgo de inestabilidad latente en nuestro país, OTACC ha optado por priorizar siempre los proyectos con empresas que no son controladas al 100% por el estado y que por ende no dependen en su totalidad del gobierno de turno. Colombia es un país bastante polarizado y tomar un partido determinado con corrientes políticas puede cerrar puertas a proyectos interesantes que sean liderados por otros, por esto se debe mantener una prudencia bastante alta en términos políticos ya que la compañía depende también de la ejecución de proyectos públicos.

**Ley laboral:** La ley laboral en Colombia es una sola y el sector construcción se rige por ella, por esta razón este indicador es neutral.

**Leyes de protección de medio ambiente:** Las leyes que actualmente rigen al sector son:

- Ley general de urbanismo y construcciones.
- Ley 23 de 12 de diciembre de 1973, Código de recursos Naturales y Protección al Medio Ambiente.
- Decreto 2811 de 1974, Código Nacional de Recursos Naturales.
- Ley 9 de 1979, Código Sanitario Nacional.
- Ley 9 de 1989, Reforma Urbana.

**Impuestos:** Colombia es un país de muchas reformas, especialmente en el tema tributario, razón por la cual este indicador debe ser revisado cuidadosamente y difícilmente se puede planear a largo plazo.

Tabla 2 Análisis Político

ANÁLISIS POLITICO									
Político	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estabilidad Política					x			x	
Ley Laboral		x						x	
Leyes de protección del		x						x	
Impuestos				x				x	

## ANÁLISIS ECONÓMICO

**Flujo de dinero:** El sector de la construcción en Colombia es uno de los más relacionados al nivel de inversión pública estatal, razón por la cual durante los últimos años el crecimiento del sector ha sido bastante alto e impulsador de la economía nacional. Además, el país acaba de pasar una etapa de bonanza petrolera, sector que realizó cuantiosas inversiones y que desde 2014 se vienen reduciendo considerablemente por la caída de los precios del crudo.

**Mano de obra:** El sector de la construcción es una industria que requiere de un

alto índice de mano de obra (especialmente no formada) para la ejecución de sus proyectos, es por esto que se considera como un sector clave de inversión pública para generar dinamismo en la economía.

De acuerdo con las proyecciones de Fedesarrollo, el sector de la construcción podría registrar un crecimiento en el 2016 de 6,3% y la industria un aumento de 4%. Al mirar las proyecciones del Gobierno Nacional muestran que en el caso de la primera ola de las concesiones de cuarta generación, los diez corredores intervenidos podrían generar cerca de 40.000 empleos. Para la segunda ola, el empleo que se podría generar estaría alrededor de 55.000 puestos de trabajo.<sup>15</sup>

Grafico 2 Ocupados Construcción<sup>16</sup>



Fuente: “Buen estado de forma del sector construcción beneficia al empleo”.

Extraída el 15/04/2016 de <http://www.dinero.com/economia/articulo/sector-construccion-generara-empleo/209758>

<sup>15</sup> “Construcción e industria liderarán la generación de empleo 2016”. Extraída el 15/04/2016 de [http://www.larepublica.co/construccion-e-industria-lideraran-la-generacion-de-empleo-en-2016\\_342881](http://www.larepublica.co/construccion-e-industria-lideraran-la-generacion-de-empleo-en-2016_342881)

**Disponibilidad de materias primas:** La disponibilidad de materias primas juega un papel fundamental para los proyectos que se ejecutan en regiones de difícil acceso y que por ende hay que recurrir a algunos centros urbanos mejor ubicados para conseguir ciertos productos y transportarlos aumentando así el costo y la inmediatez en la consecución de materiales.

**Nivel de desarrollo:** Bucaramanga es ciudad capital de departamento, cuenta con vías, transporte, telecomunicaciones y tecnología, repercutiendo positivamente en el sector, sin embargo la mayoría de proyectos de la compañía se realizan fuera de Bucaramanga y se encuentran regiones con muy bajo nivel de desarrollo como ciudades capitales de alto nivel de desarrollo.

**Tasas de interés y disponibilidad de crédito.** Debido a la tendencia al alza de las tasas de interés, estas representan una barrera, lo cual desincentiva la inversión no sólo en vivienda sino en la economía en general. Adicional a esto, genera mayores costos para la empresa, que inherentemente se ve reflejado en el precio final a los clientes. Por esto el incremento en las tasas de interés se ve como una amenaza para los costos de la empresa, propiciando una desventaja ante competidores multinacionales que pueden llegar con recursos más económicos del exterior.

**Sector petrolero:** El sector de hidrocarburos ha venido presentando en los dos últimos años (2014-2015), una decadencia en el mercado, lo cual ha generado un impacto negativo en la economía del país, al igual que afecta directamente los proyectos a desarrollar en este mercado, por lo cual es una amenaza para la organización con impacto alto

Tabla 3 Análisis Económico

ANÁLISIS ECONÓMICO									
Económico	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Flujo de dinero	x								x
Disponibilidad de mano de obra adecuada	x						x		
Disponibilidad de materias primas					x		x		
Nivel de Desarrollo		x						x	
Inversión					x		x		
Tasas de Interés	x						x		
Sector petrolero				x			x		

### ANÁLISIS SOCIAL

**Impacto socioeconómico:** Los proyectos que ejecuta la compañía en su mayoría son inversión de grandes empresas o del estado, razón por la cual el impacto es altamente positivo para la comunidad y adicionalmente la empresa ha sido reconocida en repetidas ocasiones por las buenas relaciones sociales con la población beneficiada por los proyectos ejecutados. Es fundamental destacar la contratación del 100% de la mano de obra no formada proveniente de cada región donde se ejecute el proyecto.

**Seguridad:** Al desarrollar proyectos en varias regiones de Colombia se logra impactar positivamente la seguridad de dichas comunidades ya que se genera empleo y adicionalmente las inversiones, por su tamaño, normalmente son acompañadas con mayor presencia del estado.

Tabla 4 Análisis Social

ANÁLISIS SOCIAL									
Social	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Socio economía	X						X		
Seguridad						X	X		

### ANÁLISIS TECNOLÓGICO

**Conectividad e información:** Por la “atomización” de los proyectos en las diferentes regiones de Colombia, contar con buena tecnología que soporte la conectividad e información es fundamental para tener un óptimo control sobre los proyectos, está es una debilidad en OTACC y hay que fortalecer las herramientas informáticas.

Tabla 5 Análisis Tecnológico

ANÁLISIS TECNOLÓGICO									
Tecnológicos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Conectividad e información						x	x		

### 3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

El análisis del entorno competitivo se fundamentará en los siguientes aspectos: factores claves de éxito y principales competidores a partir de la matriz del perfil competitivo.

**Mercadeo, publicidad y ventas:** Este factor es indispensable para la comercialización de cualquier tipo de producto, ya que es un área profesionalizada y permite el cumplimiento de uno de los principales objetivos de la empresa.

En el caso del sector construcción de edificaciones comerciales o de vivienda,

OTACC S.A. no cuenta con una oficina de ventas en el que se realice todo el acompañamiento de promoción, publicidad y atención al posible comprador (Para proyectos de vivienda), pero si tiene una persona a cargo de las ventas de apartamentos y locales, a diferencia de otras constructoras que si lo tienen, otorgándoles una ventaja.

Para el sector de licitaciones, no es necesario tener sala de ventas (ya que no se venden proyectos en específico), la organización está en constante revisión de las licitaciones que se ofertan (revisión diaria). Sin embargo, se considera que esto no es suficiente y hay que participar en ferias eventos para lograr más y mejores invitaciones a proyectos ya que no todos son procesos públicos.

OTACC S.A., tiene una página web en donde se encuentra información de la empresa como, misión, visión, proyectos realizados, en ejecución, proyectos en venta y demás. Adicional a la página, se realizan pautas publicitarias en periódicos locales. Por lo tanto este factor se identifica como una ventaja, pero no como fortaleza, porque se puede realizar mercadeo y publicidad de manera más eficiente en la organización.

**Capacidad y trayectoria financiera:** Debido a que OTACC S.A tiene más de 45 años de experiencia y trayectoria en el mercado, le hace tener ventaja en cuanto a la capacidad financiera, por lo que cuenta con recursos económicos para desarrollar los proyectos que se presenten, ya sean propios o préstamos bancarios. La compañía se ha caracterizado por ser muy prudente en el manejo de sus utilidades y su flujo de caja y esto ha permitido que las entidades financieras tengan confianza a la hora de solicitar recursos para financiar proyectos.

**Calidad del producto:** OTACC S.A, cuenta con sistema de gestión integral y certificados de ISO 9001, OHSAS 18001 e ISO 14001, adicionalmente se distingue por entregar productos de alta calidad, teniendo alto reconocimiento en sector.

Sin embargo se pueden mejorar los procesos internos para lograr así una mejor estandarización.

**Competitividad en precios:** En lo que respecta a la ejecución de proyectos inmobiliarios la compañía suele usar una política de precios de mercado con lanzamientos a bajo precio buscando captar recursos y clientes al arranque de sus proyectos, esta estrategia está ligada a la ejecución de proyectos tradicionales con acabados estándar de acuerdo al estrato y la no ejecución de proyectos especiales o muy particulares. Para el caso de las licitaciones, los precios dependen mucho del sector en particular para el cual se esté cotizando y esto muchas veces dificulta los procesos de presupuesto ya que las diferencias entre un cliente y otro, por sus exigencias especialmente en materia HSE o documental, pueden ser superiores a un 15%.

**Relación con los clientes:** OTACC S.A cuenta con compradores (clientes) con alto grado de lealtad, esto es de vital importancia para seguir captando mayor número de clientes. En varias ocasiones la organización ha sido exaltada por sus clientes por buen desempeño y esto genera confianza en el sector.

## ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES A PARTIR DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Tabla 6 Análisis Perfil Competitivo

Matriz del perfil competitivo	OTACC S.A			MPETIDOR 1 ISMOCOL		MPETIDOR 2 MARVAL	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
<b>Factores críticos para el éxito</b>							
<b>Mercadeo, Publicidad y Ventas</b>	0,2	1	0,2	4	0,8	4	0,8
<b>Competitividad de precios</b>	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
<b>Capacidad y Trayectoria Financiera</b>	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2
<b>Calidad del producto</b>	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
<b>Lealtad del cliente</b>	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
<b>Total</b>	1		3,4		4		4

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- debilidad mayor , 2- debilidad menor, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.

### Matriz de evaluación de factores externos EFE.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz EFE, analizando el competidor No 1, ISMOCOL, es una empresa altamente competitiva en el sector de hidrocarburos, pero OTACC no se queda atrás, cuenta con las mismas oportunidades en el mercado que la competencia, posicionándose en este, teniendo la trayectoria y la calidad en cada uno de los proyectos que realiza.

Para el sector constructor, el competidor es la empresa MARVAL, quien se ha destacado, no solamente departamental sino nacionalmente por sus grandes edificaciones. Con esta empresa, OTACC está en desventaja en un factor importante (mercadeo, publicidad y ventas), ya que es aquí donde se da a conocer la empresa a los consumidores.

Para finalizar la realización de la auditoría externa se presenta a continuación la tabla No. 7 que revela las oportunidades y amenazas claves de la organización.

## Evaluación de factores externos EFE.

Tabla 7 Evaluación de factores externos EFE.

FACTORES DE ÉXITO	PESO	*CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Cumplimiento de las exigencias establecidas en la ley laboral	0.07	4	0.28
Cumplimiento a las leyes de protección del medio ambiente que rigen para la construcción	0.05	4	0.2
El nivel de desarrollo aumenta el deseo de invertir	0.05	4	0.2
Actitud positiva ante la inversión	0.05	3	0.15
Los funcionarios tienen un alto nivel de educación	0.08	4	0.32
Actitud positiva ante la realización correcta del trabajo	0.05	4	0.2
Gastos y el ahorro	0.03	4	0.12
Facilidad para obtener créditos	0.08	3	0.24
Capacidad y trayectoria en el mercado	0.08	4	0.32
Calidad de producto	0.09	4	0.36
<b>AMENAZAS</b>			
Disminución del mercado por falta de marketing	0.07	1	0.07
Incrementar la seguridad para incentivar la inversión	0.07	1	0.07
Reducción en la inversión debido a las tasas de interés tan altas	0.08	2	0.16
Las tasas de interés afectan los costos de la empresa	0.08		
Disminución en la disponibilidad de materias primas	0.06	1	0.06
Sector petrolero	0.09	1	0.09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3</b>

Nota: \* las calificaciones indican el grado el grado de eficacia con que las estrategias responden a cada factor, donde 1: es una debilidad Mayor, 2: una debilidad menor, 3: una oportunidad menor y 4: una oportunidad mayor.

Se obtuvo un ponderado de 3 puntos, lo que significa que la organización apunta sus estrategias a sacar ventajas de las oportunidades en el mercado

Es importante analizar cuales Factores tuvieron mayor y menor puntaje a fin de dar prioridad y prestar más atención a los de menor puntaje, para que no sean estos los causantes de la inestabilidad en el mercado.

Por otra parte hay amenazas que pueden llegar a afectar la actividad de la organización considerablemente, no obstante las estrategias minimizan el riesgo.

Cada resultado obtenido es importante analizarlo, por lo que la empresa, debe planear y proyectar su situación en estrategias de mediano y largo plazo a partir de los datos obtenidos en la matriz EFE. Para este trabajo de monografía, los resultados fueron revisados para incluirlos como parte de las estrategias finales de este trabajo

### **3.4 ANÁLISIS INTERNO**

Dentro del análisis de los factores internos se tomarán los aspectos: Imagen corporativa, uso de planes estratégicos, flexibilidad de la estructura, conocimiento de la competencia, capacidad institucional para el diseño productivo, sistema de toma de decisiones y capacidad de respuesta a condiciones ambientales.

**Imagen corporativa.** Constituye la expresión externa de la identidad de una empresa, una compañía no es sólo lo que vende, también es de lo que ella se percibe, una imagen sólida y representativa de su actividad y su filosofía constituye un valor fundamental a la hora de posicionarse en el sector y de diferenciarse de la competencia. OTACC S.A., se ha posicionado como una empresa de cumplimiento y calidad, transmitiendo compromiso, responsabilidad y confianza en cada uno de los proyectos que desarrolla, por tal motivo la imagen corporativa de la organización es sólida.

**Planes estratégicos.** Toda empresa debe diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. También es importante señalar que se debe precisar con exactitud la misión que va a regir la empresa, siendo esta fundamental, ya que representará las funciones operativas que ejecutará en el mercado y que suministrará a sus consumidores. OTACC S.A., no tiene objetivos estratégicos formales actualmente, razón por la cual se ha decidido realizar un plan estratégico, realizando objetivos más claros,

ambiciosos y medibles para la organización.

**Flexibilidad en la estructura:** La gerencia ha estado en mano de sus dueños desde que se creó la empresa y en este momento se encuentra en proceso de cambio generacional por medio de transmisión directa a parte de los hijos de los actuales gerentes. El hecho de tener Gerente – Socio genera algunas ventajas en cuanto a flexibilidad ya que la toma de decisiones puede ser muy rápida, sin embargo, esto debe manejarse con cuidado ya que la gerencia de esta forma cuenta con todo el poder y esto puede ser una falencia ya que denota inexistencia de gobierno corporativo operante.

**Conocimiento de la competencia.** Aunque OTACC S.A. no realiza benchmarking de manera formal, realiza revisión de datos de algunos competidores. Este factor es una amenaza para la organización porque no se realiza un monitoreo permanente de cómo se esté desempeñando la competencia y que estrategias realiza. Lo anterior ha llevado a que algunas decisiones con relación a la competencia sean tardías y por reacción más no planeadas.

**Sistema de toma de decisiones.** En cuanto a la toma de decisiones en OTACC S.A., la gerencia cuenta con todo el poder pues se es gerente, miembro de junta y propietario a la vez, lo anterior hace que no exista un proceso de toma de decisiones formal y quede al gusto o no de la gerencia más no siempre en análisis y discusión multidisciplinaria y en equipo.

**Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes:** OTACC S.A., a pesar de haber crecido satisfactoriamente, puede funcionar de una forma mucho más flexible en la medida en que se implemente un modelo de gobierno corporativo más formas y se establezcan procesos para mejorar la toma de decisiones.

Tabla 8 Diagnóstico Interno PCI “Directiva y Organización”

DIAGNÓSTO INTERNO PCI									
Directiva y Organización	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa	x						x		
Uso de planes Estratégicos		x					x		
Flexibilidad de la estructura					x		x		
Conocimiento de la competencia					x			x	
Sistema de toma de decisiones			x				x		
Capacidad de repuesta a condiciones					x		x		

**Experiencia laboral.** Una de las fortalezas de OTACC S.A., es la experiencia y profesionalización que tienen los directivos y encargados de área. Cada uno de los profesionales de la organización cuenta con una experiencia importante, la cual es de gran provecho para la organización.

**Sentido de pertenencia y estímulo personal.** En OTACC S.A., cada una de las personas que trabaja dentro de la organización realiza su labor de forma comprometida, obteniendo resultados satisfactorios, lo cual motiva a la dirección a estimular a los empleados, debido a que con esta participación, la organización avanza día a día al cumplimiento de las metas.

**Remuneración adecuada.** En la compañía se manejan diferentes tipos de escala o tabla salarial debido a que en la mayoría de los casos existen sueldos impuestos por los clientes, esto le quita cierto manejo a la empresa y a su vez puede generar malestar ya que estar en uno u otro proyecto puede significar diferencias salariales, para un mismo perfil, de más del 20%.

**Clima Laboral:** La alta dirección de la empresa siempre se ha esforzado por mantener un clima laboral amigable y colaborativo, procurando siempre eliminar las barreras entre departamentos y fomentar el trabajo en equipo.

**Personal idóneo:** OTACC S.A. cuenta con personal idóneo y altamente comprometido con las labores contratadas, sin embargo muchas veces no están claros los perfiles y las funciones y responsabilidades de cada quien.

**Grado de confiabilidad.** La confianza entre directivos y entre ellos y los propietarios, por ser empresa 100% familiar, es alta. Sin embargo, esto mismo ha llevado a que no exista realmente un proceso establecido para determinar la confiabilidad con la que se han hecho las cosas para poder determinar con claridad si se puede hacer más.

**Rotación de personal.** La rotación de personal en OTACC S.A. es baja, lo cual es una fortaleza para la organización. La organización cuenta con colaboradores de más de 30-40 años de vinculación y un número significativo de personas que se han jubilado en la compañía después de una largo tiempo de servicio para la misma.

**Capacitación de programas de desarrollo:** A pesar que OTACC S.A cuenta con un programa de capacitación, esto se puede potencializar más si se formaliza y estandariza.

Tabla 9 Diagnóstico Interno PCI “Talento Humano”

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI									
Talento Humano	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Experiencia Laboral	x						x		
Sentido de pertenencia	x						x		
Remuneración Adecuada		x					x		
Clima laboral	x						x		
Personal idóneo		x					x		
Grado de confiabilidad		x					x		
Rotación de personal	x						x		
Capacitación de programas de desarrollo			x					x	

**Factor Capacidad tecnológica.** Dentro de esta matriz se analizaran aspectos como: Normalización de procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, intensidad en el uso de mano de obra, flexibilidad en la producción y disponibilidad de software.

- **Normalización de los procesos.** OTACC S.A., en su sistema de Gestión Integral HSEQ, tiene establecido y definido cada uno de los procesos que realiza, sin embargo, y es una de las razones fundamentales de este trabajo, su nivel de aplicación depende en gran medida de la exigencia del cliente.
- **Ubicación física y acceso a servicios públicos.** La Ubicación física de la oficina principal es en Bucaramanga siendo de fácil acceso. En cuanto las obras que desarrolla, se realiza la logística pertinente para ubicar al personal estratégicamente para poder abordar los proyectos procurando la menor afectación posible a pesar de los difíciles o lejanos que puedan ser ciertas localizaciones.
- **Intensidad en el uso de mano de obra:** Se emplea gran cantidad la mano de obra, especialmente no formada y constantemente se realizan capacitaciones pertinentes para el buen desempeño y crecimiento de los trabajadores.
- **Flexibilidad en la producción:** La flexibilidad es total y esto se debe a que la mayoría de los proyectos se ejecutan a la medida y exigencia de cada cliente en particular.
- **Disponibilidad de software:** OTACC S.A., cuenta con software contable, de presupuestos y office en la ejecución diaria de sus actividades. Se ha revisado en repetidas ocasiones la opción de invertir en un software integral para el seguimiento y control de los proyectos.

Tabla 10 Diagnóstico Interno PCI “Tecnológica”

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI									
Tecnológica	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Normalización de los procesos	x						x		
Ubicación física y Acceso a servicios Públicos	x							x	
Intensidad en el uso de mano de obra		x						x	
Flexibilidad en la Producción	x						x		
Disponibilidad de Software		x						x	

**Factor capacidad financiera.** Para el análisis de este factor se tendrán en cuenta las variables: Disponibilidad de líneas de crédito, recursos financieros, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, costos bajos, nivel tecnológico y financiamiento de diversas fuentes. Debido a que hasta el momento la empresa no cuenta con planeación financiera, la información se suministrará de forma cualitativa.

**Disponibilidad de líneas de crédito:** La disponibilidad con la que cuenta OTACC S.A. es una fortaleza, debido a que la compañía hasta ahora no ha tenido restricción financiera, esto por el buen manejo crediticio de la organización. Adicional, la empresa cuenta con recursos y activos propios dando buen respaldo a los futuros créditos que se soliciten. Los cupos disponibles son todos de banca tradicional y nunca se han revisado otras opciones de financiación.

**Estabilidad de costos:** Todos los proyectos manejan un presupuesto al inicio el cual está proyectado durante el tiempo de ejecución. Para algunos materiales que pueden ser objeto de fluctuaciones significativas se realizan alianzas con los proveedores para establecer precios fijos durante cada proyecto en particular. Durante el último año se han presentado inestabilidad significativa debido a la fluctuación de la tasa de cambio respecto al Dólar Americano y esto ha generado alzas en algunos insumos básicos pero los mismos se han ajustado en los nuevos presupuestos.

**Costos bajos.** Para la consecución de materiales y herramientas se opta por negociar descuentos por volumen en compras y algunas ocasiones se toma ventaja del buen flujo de caja para negociar descuento por pagos anticipados o de contado, minimizando los costos sin afectar la calidad. Como política de la empresa se procura estandarizar marcas y/o proveedores para siempre garantizar calidad, lo anterior a pesar de contar en ocasiones con otros proveedores que ofrecen precios inferiores pero con los cuales difícilmente se puede garantizar calidad y estabilidad de la obra.

**Nivel tecnológico:** Como se expresó anteriormente, la organización cuenta con software y programas para la realización de los procesos, Adicionalmente cuenta con equipos tecnológicos que si no son de última generación, responden a las necesidades de la empresa, tales como, equipos de cómputo, celulares, maquinaria, gps y demás.

**Financiamiento de diversas Fuentes.** OTACC S.A., se financia con recursos propios, por medio de compradores, proveedores y por la banca tradicional. Debido a que la financiación vía compradores, proveedores y por recursos propios son la más utilizadas, genera una gran diversidad y ventaja de manejo de financiamiento, traducida en una fortaleza para la compañía.

Tabla 11 Diagnóstico Interno PCI “Financiero”

<b>DIAGNÓSTICO INTERNO PCI</b>									
<b>Financiera</b>	<b>Fortalezas</b>			<b>Debilidades</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Disponibilidad de líneas de crédito	x						x		
Recursos financieros	x						x		
Estabilidad de costos		x					x		
Costos Bajos		x					x		
Nivel tecnológico		x					x		
Financiamiento de diversas Fuentes	x						x		

## **Factor de capacidad competitiva**

**Calidad de los productos.** OTACC S.A., realiza todos sus proyectos bajo la calidad total, cuenta con un sistema Integrado de Gestión avalado y certificado por el ICONTEC, lo cual hace de este factor, una fortaleza para la organización.

**Plan integrado de marketing.** La compañía no cuenta con un plan integrado de marketing, se maneja publicidad esporádica, como brochures con información de los proyectos, por tal razón se considera este factor como una debilidad para la organización.

**Portafolio de productos.** OTACC S.A., tiene gran ventaja en este factor, debido a que el portafolio que ofrece la empresa es amplio, abarcando sectores públicos y privados y desarrollando proyectos con recursos de terceros y con recursos propios.

Este portafolio está compuesto por:

- Movimiento de tierras, preparación de terrenos y estabilización de suelos.
- Obras de infraestructura vial: carreteras, puentes, intercambiadores, pistas de aeropuertos y plataformas petroleras.
- Construcción y montaje de estructuras de concreto y metálicas.
- Construcción de edificaciones públicas y privadas para oficinas, vivienda, comercio e instalaciones industriales.
- Obras de urbanismo.
- Obras de saneamiento básico: redes de acueducto, alcantarillado, líneas de conducción y plantas de tratamiento.
- Redes eléctricas de alta, media y baja tensión.
- Montajes electromecánicos.
- Construcción de ductos para transporte de hidrocarburos.
- Construcción y montaje de tanques de almacenamiento de crudo.
- EPC para plantas de compresión y bombeo de hidrocarburos.

Es importante resaltar que este portafolio no se ha divulgado suficientemente y los clientes actuales y potenciales muchas veces no conocen el alcance que puede tener la compañía.

**Estrategia de ventas.** OTACC S.A no cuenta con estrategias formales para la venta de sus productos, identificándose acá una debilidad importante.

**Calidad en el servicio al cliente.** OTACC S.A. se caracteriza por el alto grado de satisfacción de sus clientes, esto debido al sentido de pertenencia con el que se desarrolla cada proyecto, procurando siempre entregar al cliente el mejor producto inclusive sacrificando mejorar la rentabilidad pero siempre actuando de forma ética y transparente.

**Canales de distribución.** No se han determinado.

**Promoción del producto.** No se realiza de manera formal y atiende muchas veces a decisiones esporádicas y no planeadas por parte de la gerencia.

**Eficacia de la fuerza de ventas.** No existe fuerza de ventas formal.

**Precios.** En algunos casos los precios de OTACC S.A. son altos pero esto se mantiene para poder siempre garantizar buenos productos para nuestros clientes y evitar caer en la trampa de una guerra de precios bajos y posteriormente no poder entregar proyectos de forma satisfactoria. En el sector es usual encontrar cotizaciones muy bajas, fuera de mercado, con estrategias para lograr utilidad mediante reclamación o demanda al cliente, esta metodología no es usada por la compañía.

Tabla 12 Diagnóstico Interno PCI “Competitivo”

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI									
Competitiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Calidad de los Productos	x						x		
Plan integrado de Marketing					x			x	
Portafolio de Productos	x						x		
Canales de distribución					x			x	
Estrategia de ventas					x		x		
Calidad en el servicio	x						x		
Canales de Distribución						x		x	
Promoción del producto					x			x	
Eficacia de la fuerza						x	x		
Precios		x					x		

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 13 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FACTORES DE ÉXITO	PESO	*CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Amplia flexibilidad en la estructura	0,06	3	0.18
Capacidad institucional para el diseño productivo	0,05	4	0.2
Experiencia laboral idónea	0,05	4	0.2
Estímulo al personal y sentido de pertenencia	0,04	4	0.16
Precio de los productos competitivo	0,04	3	0.12
Ubicación física adecuada para la ejecución de los proyectos	0,03	3	0.09
Fácil acceso a servicios públicos	0,07	3	0.21
Flexibilidad en la producción	0,07	4	0.28
Financiación de diversas fuentes	0,05	4	0.2
Presupuesto asignado a la organización	0,05	4	0.2
Calidad en servicio al cliente	0,08	4	0.32
Herramientas y software	0,06	4	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			
Marketing y publicidad	0.07	1	0.7
Reducción en la inversión debido a las tasas de interés tan altas	0.08	2	0.16
Las tasas de interés afectan los costos de la empresa	0.05	1	0.05
Capacidad de repuesta a condiciones	0.09	2	0.18
Disminución en la disponibilidad de materias primas	0.06	2	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.61</b>

Nota: \* las calificaciones indican el grado el grado de eficacia con que las estrategias responden a cada factor, donde 1: es una debilidad Mayor, 2: una debilidad menor, 3: una oportunidad menor y 4: una oportunidad mayor.

**Interpretación de la matriz FCI.** El total ponderado de la matriz es de 3.61 puntos, esto indica que la posición estratégica de la constructora está por encima de la media. Sin embargo la Constructora debe enfocarse en ciertas debilidades que aunque no han afectado considerablemente pueden llegar a hacerlo. Un ejemplo puede ser: no hay marketing y publicidad, en cuanto a Gestión del cambio, hace referencia, al participar en varios proyectos a la vez, preservando la calidad de cada uno de ellos, para así eliminar el modelo de “gerencia patronal” que se viene realizando en la actualidad.

La empresa debe establecer estrategias que equilibren estas debilidades y que apunten al logro de ventajas competitivas, con base en sus fortalezas, esto hará que OTACC se fortalezca y cumpla con sus objetivos planteados.

### **3.5 MATRIZ DOFA**

A continuación se representarán en forma de matriz las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa; así mismo las estrategias para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades.


	FORTALEZAS -F-	DEBILIDADES - D -
<p><b>ANÁLISIS DOFA DE OTACC S.A.</b></p> 	<p>Personal con alta experiencia y conocimiento  Sistema de Gestión Integral certificado  Recursos económicos propios  Maquinaria amarilla propia  Estructura organizacional flexible  Conocimiento de exigencias del mercado  Buena rentabilidad del negocio  Amplio portafolio  Adecuada asignación de presupuesto.  Alianzas estratégicas  Bajos costos de funcionamiento  Good Will  Diversidad de sectores</p>	<p>1. Marketing y ventas.  Modelo de "Gerencia Patronal"  Falta de estandarización de procesos  Bajo nivel de tecnología y software  5. Falta definición clara de cargos, perfiles y funciones  6. Falta de seguimiento al comportamiento de la competencia en el mercado y su crecimiento.</p>
OPORTUNIDADES - O -	ESTRATEGIAS - FO -	ESTRATEGIAS -DO -
<p>1. Inversión por parte de gobierno y multinacionales en el sector de infraestructura, especialmente vial, educativa, industrial y vivienda, en donde la empresa cuenta con experiencia.  2. Baja competencia en el sector hidrocarburos (Oil &amp; Gas)  Exportación de servicios.  4. Disponibilidad de mano de obra calificada y especializada.  5. Alto grado de confianza de los clientes y de los socios estratégicos</p>	<p>1. Dar a conocer la empresa en el extranjero, aprovechando las alianzas estratégicas que ha venido realizando (Ejemplo; Acciona-Otacc) y el reconocimiento que tiene la organización.  2. Aprovechamiento de los recursos propios económicos y de maquinaria amarilla y apalancarse más para acceder a proyectos más grandes</p>	<p>1. Definir el organigrama con sus respectivos cargos, funciones y perfiles para poder identificar y definir lo que podría funcionar como una PMO buscando así correlacionar esta tarea con la estandarización de procesos y poder aumentar la capacidad operativa de la empresa y ejecutar más proyectos simultáneos.  2. Implementar el benchmarking en la organización, para estar actualizado del comportamiento del mercado.</p>

Tabla 14 Matriz DOFA

OPORTUNIDADES - O -	ESTRATEGIAS - FO -	ESTRATEGIAS -DO -
<p>6. Nuevas tecnologías Cambio generacional en la Organización Disponibilidad de terrenos para construcción.</p> <p>9. Desarrollo de nuevas tecnologías (software) que permitan controlar y facilitar los procesos</p>	<p>Tomar ventaja del Good Will de OTACC, para continuar en sector de hidrocarburos, aprovechando la alta competitividad de la empresa en este sector y el amplio portafolio, desarrollando nuevos proyectos.</p> <p>Aprovechar el excelente talento humano con que cuenta la empresa y haciendo uso de las nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos proyectos de alta calidad, sacando ventaja del cambio generacional que se aproxima, teniendo la innovación y la mitigación del miedo al cambio como prioridad.</p>	<p>3. Cambio de estructura gerencial en la organización, siendo este más innovador y con ideas frescas y pertinentes.</p> <p>4. Realizar estrategias de marketing y ventas, haciendo uso de nuevas tecnologías.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FA -	ESTRATEGIAS - DA -
<p>1. Situación actual del sector petrolero Problemas de seguridad pública 3. Variación de los precios de materiales para la construcción debido a la inestabilidad del dólar. 4. Problemas de abastecimiento de materias primas en ciertas regiones del país. Ingreso de competencia extranjera Corrupción el sector Desaceleración de la economía.</p>	<p>1. Realizar alianzas con diferentes proveedores para mantener una variación mínima en los precios de los materiales y garantizar el abastecimiento de material.</p> <p>2. Realizar capacitaciones constantes al personal para que estén actualizados en cuanto a las necesidades y variaciones del mercado</p> <p>3. Afianzar alianzas con socios internacionales y nacionales para contrarrestar la competencia de multinacionales.</p>	<p>1. Ser más agresivos comercialmente para buscar más y mejores proyectos</p> <p>2. Buscar nuevos clientes para contrarrestar las crisis del sector hidrocarburos</p> <p>3. Continuar con la selectividad de proyectos de acuerdo a las regiones para garantizar la seguridad física del personal y asegurar la ejecución de los proyectos.</p>

### 3.6 ESTRATEGIAS PLANTEADAS

- Dar a conocer la empresa en el extranjero, aprovechando las alianzas estratégicas que ha venido realizando (Acciona-Otacc) y el reconocimiento que tiene la organización.
- Definir el organigrama con sus respectivos cargos, funciones y perfiles para poder identificar y definir lo que podría funcionar como una PMO buscando así correlacionar esta tarea con la estandarización de procesos y poder aumentar la capacidad operativa de la empresa y ejecutar más proyectos simultáneos.
- Implementar el benchmarking en la organización, para estar actualizado del comportamiento del mercado.
- Tomar ventaja del Good Will de OTACC, para continuar en sector de hidrocarburos, aprovechando la alta competitividad de la empresa en este sector y el amplio portafolio, desarrollando nuevos proyectos.
- Aprovechar el excelente talento humano con que cuenta la empresa y haciendo uso de las nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos proyectos de alta calidad, sacando ventaja del cambio generacional que se aproxima, teniendo la innovación y la mitigación del miedo al cambio como prioridad.
- Cambio de estructura gerencial en la organización, siendo este más innovador y con ideas frescas y pertinentes.
- Realizar estrategias de marketing y ventas, haciendo uso de nuevas tecnologías.
- Realizar alianzas con diferentes proveedores para mantener una variación mínima en los precios de los materiales y garantizar el abastecimiento de material.
- Realizar capacitaciones constantes al personal para que estén actualizados en

cuanto a las necesidades y variaciones del mercado

- Realizar estrategias para ser competitivos con las empresas que vienen del extranjero, hay que mantenerse actualizado e innovar constantemente.
- Continuar con la selectividad de proyectos de acuerdo a las regiones para garantizar la seguridad física del personal y asegurar la ejecución de los proyectos.

### **3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Un organigrama es una herramienta administrativa que permite definir la estructura orgánica de una entidad empresarial. Contar con un organigrama bien definido y elaborado indica las relaciones existentes entre los diferentes niveles organizacionales, por lo que cualquier funcionario de la organización puede identificar gráficamente su jefe directo, sus compañeros o colegas o sus Subalternos. Contar con un organigrama permite que los integrantes conozcan su estructura básica, su posición en ella, sus responsables y el camino que debe seguir la comunicación. Para dar cumplimiento al concepto antes mencionado se determinó elaborar el organigrama de OTACC que permita la eficiencia y la eficacia de cada uno de los integrantes de la organización.



### 3.8 MARCO ESTRATÉGICO

#### 3.8.1 Definición de unidades de negocio

Ilustración 4 Unidades de Negocio OTACC S.A



#### *Facilidades de superficie en Oil & Gas:*

Son proyectos en su mayoría multidisciplinarios que se desarrollan para el sector de los hidrocarburos en donde la empresa cuenta con amplia experiencia desde la ejecución de plataformas petroleras hasta la ingeniería, procura y construcción de plantas de compresión de gas, gasoductos y tanques para almacenamiento de crudo.

#### *Edificaciones públicas y privadas*

Es una unidad de negocio muy cíclica y que la compañía ha explotado

parcialmente. Sus principales proyectos se han ejecutado para entidades públicas o privadas a quienes se les desarrollan inmuebles a la medida de sus necesidades. En este sector hemos detectado una gran oportunidad y es el desarrollo de proyecto “Built To Suit” (BTS) que consiste en desarrollos a la medida para arriendo a largo plazo.

#### *Infraestructura vial*

OTACC a lo largo de sus más de 40 años ha ejecutado importantes proyectos en este sector destacándose en la construcción de puentes de alta complejidad y movimientos de tierras. Cuenta con maquinaria propia para realizar estas actividades.

#### *Plantas industriales*

La construcción y montaje de plantas industriales es un nicho de mercado que hasta la fecha se ha explotado solamente con alcance obras civiles más sin embargo se cuenta con la experiencia y capacidad para ejecutar proyectos integrales que incluyan el montaje y puesta en marcha de plantas industriales.

## **4. PROPUESTA DE MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LA VISIÓN.**

### **4.1 MISIÓN**

Beneficiar a la comunidad y satisfacer a nuestros clientes proporcionando servicios de construcción de proyectos de ingeniería basados en principios empresariales de alta responsabilidad social empresarial.

### **4.2 VISIÓN AL 2025**

Consolidarnos como empresa líder (top 50 del sector) en brindar soluciones a nuestros clientes en la construcción de proyectos de ingeniería entregados a tiempo, con calidad y cuidado al medio ambiente, logrando así exportar nuestra experiencia a países latinoamericanos.

Estrategias para lograr la visión

- Implementar procesos dentro de cada una de las unidades de negocio y sus dependencias para mejorar la efectividad de la compañía.
- Afianzamiento de nuestras alianzas estratégicas con empresas nacionales y multinacionales.
- Búsqueda de licitaciones y contactos en países a donde se nos facilita la exportación de nuestros servicios, principalmente México y Perú.
- Optimización de procesos administrativos y contables para lograr ser competitivos a nivel nacional e internacional.

### **4.3 PROPUESTA DE PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS**

#### **PRINCIPIO**

Nuestra filosofía está basada en principios éticos y morales que armonizan los intereses de todas las partes interesadas durante la ejecución de nuestros proyectos.

#### **VALORES**

- El cumplimiento en el desarrollo de nuestros proyectos, siempre entregando a satisfacción del cliente.
- La honestidad en la ejecución de todos y cada uno de nuestros procesos.
- El respeto por las comunidades, el medio ambiente y en general todos los grupos de interés de la compañía.
- La lealtad hacia nuestros clientes y socios.

### **4.4. PROPUESTA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

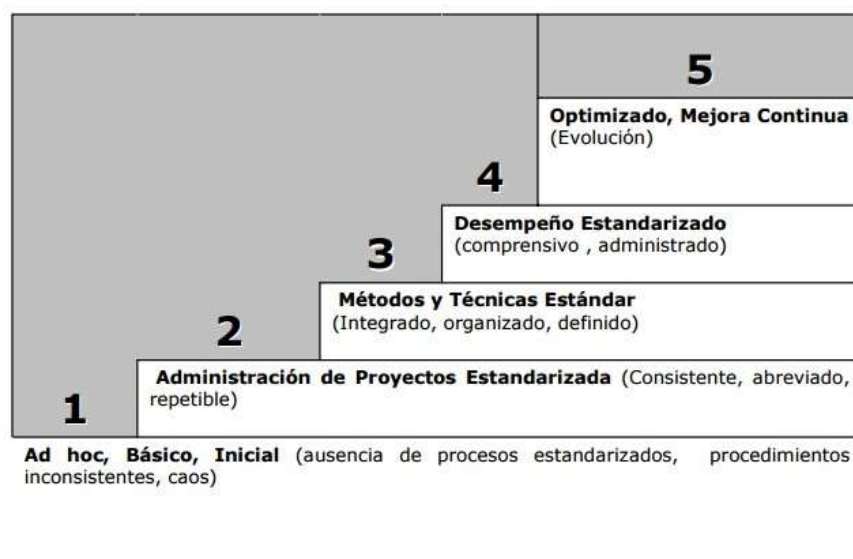
- Facturar un 10% de nuestros ingresos por ejecución de proyectos en el exterior antes del año 2020
- Consolidarnos como aliado estratégico de nuestros clientes en el desarrollo de proyectos de construcción, ampliando nuestro portafolio a operación y mantenimiento.
- Aumentar cupos de crédito disponible con los bancos para poder apalancar más proyectos y poder ingresar al sector de las APP's.

- Posicionar la compañía a nivel nacional de forma tal que recibamos más y mejores invitaciones para el desarrollo de proyectos en el sector privado.
- Desarrollar proyectos BTS en el sector inmobiliario para posteriormente entregar estos activos, vía utilidades, a las familias (socios) y así garantizar rentas a largo plazo que permitan menos dependencia de OTACC y así poder tener la tranquilidad de asumir mayores riesgos.

#### 4.5 LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

##### 4.5.1 Análisis del “Nivel de madurez de OTACC S.A.”

Ilustración 5 Niveles de Madurez



**Descripción de Niveles de Madurez (CMM).  
Adaptado de (Parviz et al, 2002)**

Analizando el gráfico anterior podemos concluir que la compañía se encuentra actualmente en un nivel de madurez 2, en donde se es consistente, abreviado y en cierta forma repetible, para la compañía es imposible ser 100% repetible ya que en la mayoría de los casos debe seguir los lineamientos de sus clientes.

Lo anterior confirma lo que se ha planteado durante el desarrollo de este trabajo y confirma la necesidad de establecer una nueva estrategia para OTACC S.A. en aras de lograr cumplir las metas y objetivos trazados.

#### 4.6 GERENCIA BASADA EN PROCESOS

La intención con esto es poder lograr una cultura organizacional en donde todo el personal comprenda la utilidad y el beneficio de funcionar mediante procesos estandarizados. Entendiendo que existen 3 niveles; Dirección/Estrategia, Misionales y Apoyo, los cuales son igual de importantes y vitales para el funcionamiento de la compañía. A continuación, se presenta una ilustración de lo que se pretende lograr con la gerencia basada en procesos.

Ilustración 6 Gerencia Basada en Procesos OTACC S.A



- Proceso de dirección y estrategia: Es el proceso a cargo de la alta dirección de la compañía en donde se deben definir las metas y objetivos y dar las pautas necesarias para que existan caminos diferentes pero seguro para cumplir con

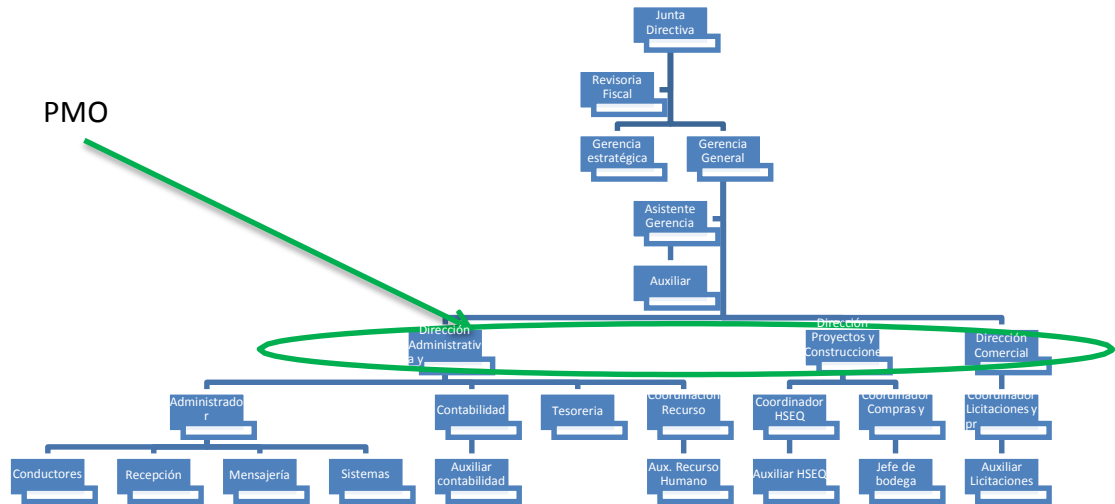
lo proyectado. Este proceso debe ser liderado por la gerencia general y la junta directiva de la compañía.

- **Procesos misionales:** Son el alma de la empresa y son esos procesos del día a día en pro de lograr lo estipulado por la alta dirección. Los procesos misionales están a cargo de personal de la oficina central involucrado en licitaciones y seguimiento de proyectos y del personal de dirección de cada uno de los proyectos en ejecución. Mirando el punto siguiente de este documento, los procesos misionales estarán en lo que sería la PMO (Direcciones administrativa, proyectos y construcciones y comercial)
- **Procesos de apoyo:** Como su palabra lo dice, “apoyo”, son los procesos base o donde se soporta toda la organización para que fluya de manera correcta la información y se puedan ejecutar los demás procesos siempre prestando el soporte correspondiente. Son principalmente procesos administrativos yes en los cuales se debe trabajar más enfáticamente en su estandarización de forma que facilite y soporte debidamente la ejecución de los procesos misionales sin importar el tipo de proyecto, cliente o ubicación.

#### **4.7 PROJECT MANAGEMENT OFFICE**

En primer lugar se presenta la estructura organizacional sugerida para OTACC, ubicando allí lo que podría ser una PMO.

Ilustración 7 Project Management Office OTACC S.A



Como se evidencia en el cuadro anterior, la propuesta es generar una PMO a nivel de la dirección administrativa y financiera, la dirección de proyectos y construcciones y la dirección comercial de OTACC S.A. buscando que sea desde allí de donde se controlen y se den las directrices para todos los proyectos que ejecute la compañía. Actualmente se cuenta con un funcionamiento similar pero, igual que ha sucedido con otros aspectos analizados, esto no sea formalizado y no existen documentos que soporten esta operación sino que depende de las personas que están ejecutando las funciones de dichos cargos, resaltando que inclusive dichas personas no tienen ninguno de esos cargos sino que las funciones han ido asignándose o tomándose con el pasar del tiempo.

En el presente documento no se entrará a detallar lo que sería esta PMO pero se deja la propuesta como una solución viable para mejorar la gestión de proyectos dentro de OTACC S.A.

## 5. CONCLUSIONES

Como se puede observar en la Ilustración 4, OTACC actualmente cuenta con 4 unidades de negocio que hacen referencia al desarrollo de proyectos de ingeniería. Tradicionalmente, la compañía ha sido reconocida o recordada principalmente por los proyectos de infraestructura vial y otros desarrollos muy sesgados exclusivamente a la ingeniería civil. Desde la década del 90 se han ejecutado proyectos específicos para el sector Oil & Gas y de esta forma la empresa ha incursionado en ejecución de proyectos que involucran las ingenierías mecánica, eléctrica y de instrumentación. Es por esto que las unidades de negocio aquí presentadas deben estar bien definidas para explotarlas al máximo.

Lo anterior le permitirá a OTACC ser mucho más dinámico y competitivo teniendo en cuenta las fuertes variaciones que ha presentado el mercado últimamente, especialmente en el sector Oil & Gas. Así mismo, es fundamental que la compañía explote el negocio de los BTS (Built To Suit), que consiste en realizar construcciones a la medida y alquilar a largo plazo, ya que con esto puede garantizar rentas futuras, de bajo riesgo, para sus socios (familia) y así es más sencillo poder asumir más y mayores riesgos dentro del desarrollo de otros proyectos de los cuales se espera mayor rentabilidad pero siempre el nivel de riesgo es bastante alto y en ocasiones no se asumen.

Es importante resaltar que las cuatro unidades de negocio ya existen en la empresa pero que no se les ha dado esa importancia que tiene cada una para explotarlas individualmente no sólo por oportunidades que llegan sino haciendo crecer más cada una de ella y por ende la compañía saliendo a buscar dichas oportunidades con estrategias comercial más agresivas. Para lograr este crecimiento se deben “re-pensar” la organización de la empresa y por eso las propuestas realizadas en el presente documento.

Teniendo claras las unidades de negocio y logrando una mejor estructura y cultura organizacional se facilita la ejecución de los proyectos, buscando mejorar la rentabilidad de los mismos y muy importante también, esta organización facilitará el paso de generación en generación garantizando la trascendencia de la compañía, la familia y todos sus colaboradores.

## 6. BIBLIOGRAFIA

“Análisis Competitivo”. Extraído el 19/04/2016 de <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

Beltrán Rodríguez, Noé. Metodología Para el Rediseño de Procesos. Primera Edición. 2006. Pág. 25-36.

“Buen estado de forma del sector construcción beneficia al empleo”. Extraída el 15/04/2016 de <http://www.dinero.com/economia/articulo/sector-construccion-generara-empleo/209758>

“Cómo definir misión, visión y valor en la empresa”. Extraído el 03/05/2016 de <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

“Construcción e industria liderarán la generación de empleo 2016”. Extraída el 15/04/2016 de [http://www.larepublica.co/construccion-e-industria-lideraran-la-generacion-de-empleo-en-2016\\_342881](http://www.larepublica.co/construccion-e-industria-lideraran-la-generacion-de-empleo-en-2016_342881)

“El modelo de las cinco fuerzas de Porter” Extraída el 14/04/2016 desde <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

“Enfoque Basado en Procesos”. Extraído el 29/04/2016 de <http://www.gestiopolis.com/enfoque-basado-procesos/>

Ivancevich, John M. Desafío de la Gestión. En Gestión calidad y competitividad. Jairo A. “Gerencia, Planeación & Estrategia”. Pág.15.

Koontz, Harold. "Naturaleza y propósito de la planeación". En Administración una perspectiva global.

"Modelo de Competitividad de la cinco fuerzas de Porter". Extraído el 19/04/2016 de <http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

"Modelo de madurez empresarial para una empresa de servicios". Extraído el 29/04/2016 de <http://www.wobook.com/WBEe8eU5a12K/Collection-1/MODELO-DE-MADUREZ-EMPRESARIAL.html>

"Objetivos SMART: 5 características clave de los objetivos estratégicos". Extraída el 14/04/2016 desde <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2015/09/objetivos-smart-5-caracteristicas-clave-de-los-objetivos-estrategicos.htm>

"Oficina Gestión de Proyectos" Extraída el 03/05/2016 de [https://es.wikipedia.org/wiki/Oficina\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_proyectos](https://es.wikipedia.org/wiki/Oficina_de_gesti%C3%B3n_de_proyectos)

"¿Qué se entiende por direccionamiento estratégico?". Extraído el 20/04/2016 de <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>.

Michael E. "¿Qué es la estrategia?. En Ser competitivo. Págs. 45 – 78

Mintzberg, Henry. "El concepto de Estrategia". En El proceso estratégico conceptos, contextos y casos.