

**CREACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER  
S.A.S**

**ERWIN FABIAN OMAÑA GARCIA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECCNICAS  
BUCARAMANGA**

**2016**

**CREACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER  
S.A.S**

**ERWIN FABIAN OMAÑA GARCIA**

**MONOGRAFÍA**

**REQUISITO DE GRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS**

**DIRIGIDO POR:**

**Guillermo Beltrán**

**Ing. Industrial M.B.A**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECCNICAS  
BUCARAMANGA**

**2016**

## DEDICATORIA

*A mis padres quienes siempre creyeron en mí y siempre están ahí para brindarme su amor.*

*A mi hermana, porque siempre está dispuesta a darme sus consejos en los momentos que más los he necesitado.*

*A mi novia, María Angélica González Tovar, por su fortaleza, apoyo y amor brindado durante este proceso.*

## **AGRADECIMIENTO**

El autor expresa su agradecimiento a:

La empresa Construcciones, Interventorías y Suministros de Santander S.A.S por su apoyo y confianza en mí para llevar a cabo este proceso.

Mi director de monografía Guillermo Beltrán por su apoyo brindado para la realización de este libro.

A mis compañeros de especialización quienes siempre estuvieron a mi lado durante este importante periodo de mi vida.

Los profesores de la escuela de estudios industriales y empresariales de la Universidad Industrial de Santander quienes siempre dieron lo mejor de sí para hacer de mí un profesional integro.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	18
<b>1. OBJETIVOS DEL PROYECTO</b> .....	20
1.1 OBJETIVO GENERAL .....	20
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
<b>2. ANTECEDENTES</b> .....	21
<b>3. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE</b> .....	23
<b>4. MARCO TEÓRICO</b> .....	25
4.1 PLAN .....	25
4.1.1 Definición de plan. ....	25
4.1.2 Importancia de un plan.....	25
4.1.3 Características. ....	25
4.2 ESTRATEGIA .....	25
4.2.1 Definición de estrategia.....	26
4.3 PLAN ESTRATÉGICO .....	26
4.3.1 Técnicas de planificación estratégica .....	28
4.3.2 Etapas del plan estratégico.....	29
4.3.2.1 Análisis situacional.....	29
4.3.2.2 Estrategia Empresarial.....	29
4.3.2.4 Medición De La Estrategia. ....	31
4.3.2.5 Operativización De La Estrategia.....	31
4.3.3 Que no es un plan estratégico. ....	31
4.4 MATRIZ DOFA.....	32
4.5 COMPETITIVIDAD .....	33
4.5.1 Definición. ....	33

<b>5. GENERALIDADES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>34</b>
5.1 OBJETO SOCIAL .....	34
5.2 UBICACIÓN ACTUAL.....	34
5.3 RESEÑA HISTÓRICA.....	34
5.4 ESTILO GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	34
5.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	35
5.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS COMERCIALIZADOS.....	36
5.7 MERCADO OBJETIVO .....	37
5.8 SEGMENTACION DE CLIENTES .....	37
5.9 PRINCIPALES PROVEEDORES.....	39
5.10 PRINCIPALES CLIENTES.....	39
<b>6. DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DE COMPETENCIAS .....</b>	<b>40</b>
6.1 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	40
6.1.1 Análisis Externo. ....	40
6.1.2 Análisis Interno. ....	43
6.1.3 Correlaciones.....	44
6.1.3.1 Debilidades .....	44
6.1.3.2 Fortalezas .....	48
6.1.4 Análisis Matriz D.O.F.A.....	52
6.2 DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON BASE EN EL ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....	54
6.2.1 Declaración de la misión.....	54
6.2.1.1 Misión actual de la empresa. ....	55
6.2.1.2 Misión propuesta para la empresa.....	55
6.2.1.3 Justificación. ....	55
6.2.2 Declaración De La Visión.....	56
6.2.2.1 Visión actual de la empresa.....	56

6.2.2.2 Visión propuesta para la empresa. ....	56
6.2.2.3 Justificación. ....	56
6.2.3 Política De Calidad. ....	56
6.2.4 Directriz Estratégica. ....	57
6.2.5 Declaración Del Organigrama. ....	57
6.2.5.1 Diseño y Análisis de cargos. ....	57
6.2.5.2 Manual de funciones. ....	59
6.2.6 Vinculación de perspectivas. ....	60
6.3 ALINEACIÓN ESTRATEGICA. ....	61
6.3.1 Construcción de objetivos estratégicos. ....	61
6.3.2 Identificación de Procesos. ....	62
6.3.3 Objetivo de Procesos. ....	63
6.3.4 Despliegue de Objetivos de Procesos. ....	64
6.3.5 Mapa estratégico. ....	65
6.4 MEDICIÓN DE LA ESTRATEGIA. ....	65
6.4.1 Indicadores de Objetivos. ....	66
6.4.1.1 Variable Cualitativa. ....	67
6.4.1.2 Consolidación de los objetivos estratégicos. ....	68
6.4.2 Medición de Procesos. ....	69
6.4.2.1 Consolidación de los procesos. ....	70
6.4.2.2 Consolidación de la estrategia y la operación. ....	71
6.5 OPERATIVIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA. ....	72
6.5.1 Iniciativas estratégicas. ....	72
6.5.2 Plan de acción. ....	73
6.5.2.1 Perspectiva Financiera (Color amarillo) ....	73
6.5.2.2 Perspectiva Clientes (Color verde) ....	74
6.5.2.3 Perspectiva Procesos (Color rojo) ....	75

6.5.2.4 Perspectiva Talento humano (Color azul) .....	76
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	<b>78</b>
<b>8. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>81</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>84</b>

## TABLAS

Tabla 1 Fuente autor del proyecto, Datos recolectados en la investigación. ....	36
Tabla 2 Fuente autor del proyecto, Datos recolectados por el autor.....	39
Tabla 3 Fuente autor del proyecto, Análisis externo .....	42
Tabla 4 Fuente autor del proyecto, Análisis Interno.....	44
Tabla 5 Fuente Autor del proyecto, Debilidades vs Amenazas.....	46
Tabla 6 Fuente Autor del proyecto, Debilidades vs Oportunidades .....	47
Tabla 7 Fuente Autor del proyecto, Fortalezas Vs Amenazas .....	50
Tabla 8 Autor del proyecto, Fortalezas Vs Oportunidades.....	51
Tabla 9 Fuente Autor del proyecto, Correlaciones vs Análisis Situacional .....	54
Tabla 10 Fuente Autor del proyecto, Vinculación de perspectivas.....	60
Tabla 11 Fuente Autor del Proyecto, Construcción de objetivos estratégicos .....	61
Tabla 12 Fuente Autor del Proyecto, Objetivos de proceso .....	63
Tabla 13 Fuente Autor del proyecto, Despliegue de objetivos del proceso .....	64
Tabla 14 Fuente Autor del proyecto, Mapa estratégico .....	65
Tabla 15 Fuente Autor del proyecto, Consolidación de los objetivos.....	68
Tabla 16 Fuente Autor del proyecto, Consolidación de los procesos .....	70
Tabla 17 Fuente Autor del proyecto, Consolidación de la estrategia y la operación .....	71
Tabla 18 Fuente Autor del proyecto, Iniciativas estratégicas .....	72
Tabla 39 Fuente Autor del Proyecto, Correlación estrategias.....	73
Tabla 20 Fuente Autor del proyecto, Estrategia 1-PF .....	73
Tabla 21 Fuente Autor del Proyecto, Estrategia 2-PF.....	74
Tabla 22 Fuente Autor del proyecto Estrategia 1-PC.....	74
Tabla 23 Fuente Autor del proyecto, Estrategia 2-PC.....	75
Tabla 24 Fuente Autor del proyecto, Estrategia 1- PP.....	75
Tabla 25 Fuente Autor del proyecto, Estrategia 2- PP.....	76
Tabla 26 Fuente Autor del proyecto, Estrategia 1-PTH .....	76
Tabla 27 Fuente Autor del proyecto, Estrategia 2-PTH .....	77

## LISTA FIGURAS

Figura 1 Fuente Autor del Proyecto, Identificación de Proceso .....	62
Figura 2 Fuente Autor del Proyecto, Ficha técnica de los indicadores de los objetivos estratégicos .....	66
Figura 3 Fuente Autor del proyecto, Variable cualitativa.....	67
Figura 4 Fuente Autor del Proyecto, Medición de Procesos .....	69

## **GRAFICAS**

Grafico 1 Fuente autor del proyecto, Datos recolectados por el autor .....	37
Grafico 2 Fuente autor del proyecto, Datos recolectados por el autor .....	38

## ANEXOS

Anexo A Organigrama De Construcciones, Interventoría Y Suministros De Santander S.A.S .....	84
Anexo B Perfil del cargo-Gerente .....	85
Anexo C Perfil del cargo-Jefe administrativo .....	86
Anexo D Perfil del cargo-Jefe comercial .....	87
Anexo E Perfil del cargo-Jefe de operaciones .....	88
Anexo F Perfil del cargo-Ing. Residente Auxiliar .....	89
Anexo G Perfil del cargo- Aux. Administrativa .....	90
Anexo H Perfil del cargo- Aux. Comercial.....	91
Anexo I Perfil del cargo-Operador.....	92

## GLOSARIO

**AMENAZA:** Peligro latente que representa la manifestación de un fenómeno

**CLIENTE:** Persona que utiliza los servicios de otra que tiene una profesión

**GESTIONAR:** Hacer los trámites o diligencias necesarios para resolver un asunto<sup>1</sup>

**OPORTUNIDAD:** Momento propicio para algo<sup>2</sup>

**OPTIMIZAR:** Buscar la mejor manera de realizar una actividad<sup>3</sup>

**PROCESO:** Conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios.

**RENTABILIDAD:** Capacidad de rentar o producir un beneficio suficiente<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Wordreference [citado el 26 Marzo 2016]. Disponible en internet: <http://www.wordreference.com/definicion/gestionar>

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

## RESUMEN

**TITULO:** PLAN ESTRATEGICO PARA CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S\*

**AUTOR:** ERWIN FABIAN OMAÑA GARCIA\*\*

**PALABRAS CLAVES:**

Planeación estratégica, Competitividad, Matriz DOFA, Objetivos estratégicos.

**Descripción:**

CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S es una empresa netamente santandereana que en su corta trayectoria en el mercado se ha logrado posicionar como una compañía sólida y de calidad para sus clientes, la cual está en búsqueda de implementar nuevas herramientas administrativas como respuesta a las expectativas de sus clientes, socios y empleados.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado se iniciará un trabajo de planeación estratégica que muestra sistemáticamente como debe realizarse la planeación según la estructura de la organización y su entorno, utilizando métodos y herramientas de gran practicidad.

Se inició con una contextualización del marco teórico de lo que comprende la planeación estratégica, identificando los fundamentos para poder desarrollar el trabajo.

Una vez realizado esto, se deben aclarar la promesa de valor de compañía como lo es la misión y los retos futuros a cumplir como la Visión y finalmente la política de calidad. El paso siguiente es la evaluación del ambiente interno y externo para así identificar las fortalezas y debilidades de la compañía y poder aplicar la matriz DOFA quien nos permitirá un diagnóstico de la organización.

Por medio del uso de estas metodologías se pudieron establecer los objetivos estratégicos para la gestión de un proceso proactivo en función del cumplimiento de la compañía.

Como consecuencia del trabajo de planeación estratégica se generaron unos planes de acción en cada área de la organización, a los cuales se les hará un seguimiento con el fin de que estos se cumplan para incrementar la competitividad y la calidad de la empresa.

---

\* Monografía

\*\* Facultad de Ciencias Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director: Guillermo Beltrán. MBA Ingeniero Industrial

## ABSTRACT

**TITLE:** STRATEGIC PLAN FOR CONSTRUCTION, CONTROL AND SUPPLIES OF SANTANDER S.A.S\*

**AUTHOR:** ERWIN FABIAN OMANA GARCIA\*\*

**KEY WORDS:**

Strategic Planning, Competitiveness, SWOT Matrix, Strategic, Objectives

**DESCRIPTION:**

Strategic plan for construction, control and supplies of santander s.a.s is a purely santanderean Company, in its short history in the market has positioned itself as a solid and quality Company for customers, which is seeking to implement new administrative tools in response to the expectations of its customers, partners and employees.

Given the above work showing it will begin a strategic planning as a sistematically planning must be done according to the structure of the organization and its environment. Using methods and tools practicality.

It began with a contextualization of the theoretical framework which includes strategic planning, identifying the basics to develop the work.

Once this is done, they should clarify the promise of enterprise value as it is the mission and meet the future challenges as the Vision and finally the quality policy. The next step is the evaluation of internal and external environment in order to identify the strengths and weaknesses of the company and to apply the SWOT matrix who allow us to diagnose the organization.

Through the use of these methodologies could set the strategic objectives for managing a proactive process based on the fulfillment of the company.

As a result of strategic planning work action plans they were generated in every area of the organization, which he will follow up with them so that these are met to increase the competitiveness and quality of the company.

---

\* Monograph

\*\* Physical-Mechanical Sciences Faculty, School of Industrial and Business Studies, Director: Guillermo Beltrán. MBA Industrial Engineer

## INTRODUCCIÓN

En la sociedad de siglo XXI el término planificación es fundamental, ya que ahora este concepto aplica para cualquier aspecto de la vida humana, desde el futuro de cada persona hasta la trágica de un ser al mundo. Lo ideal es familiarizarse con la planeación ya que la ausencia de esta puede acarrear automáticamente el fracaso.

En un entorno como el actual todo se encuentra en permanente cambio, sea en el ámbito político, cultural, social o tecnológico donde cualquiera de estas transformaciones afectan directamente a las unidades económicas-sociales más conocidas como las empresas que están conformadas por diferentes recursos que trabajan en pro de un mismo fin, la obtención de utilidades, es necesario la generación de un plan estratégico para que esta no deje de ser competitiva y por lo mismo no quede fuera del mercado.

Definiendo de forma simple el plan estratégico anteriormente nombrado se puede decir que es una herramienta que define la posición actual y futura de la empresa teniendo en cuenta su misión y su visión. Este es un gran ejercicio pues está demostrando automáticamente que la organización tiene deseos de crecer y de marcar una pauta en el mercado; es por ello que se deben trazar directrices claras para que en el momento de la ejecución sea visible su evolución organizacional. Algunas ventajas que trae consigo son la mejora del proceso de la toma de decisiones, aumenta el autoconocimiento en la compañía lo que genera la detección de áreas de mejora y prepara la organización para estar al día de los cambios y poder mejorar aquellos factores que le son adversos dentro de la misma organización.

Es de aclarar que un plan estratégico siempre debe tener cabida en las empresas; no se debe esperar a que sea el mecanismo que se supone va a salvarla después de la toma de malas decisiones por partes de sus gerentes.

CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S es una empresa netamente santandereana que lleva 3 años en el mercado de la construcción; cuenta con el compromiso de un grupo joven vinculado al área comercial y administrativa de la compañía. Ha incursionado en el sector de la construcción por medio del alquiler de maquinaria pesada pero con miras de perpetrar en la ejecución e interventoría de obras civiles pues ha sido el objetivo de la compañía desde el comienzo.

Con base en lo anteriormente descrito, el objetivo fundamental de esta monografía es analizar el estado actual de la empresa con el fin de crear un plan estratégico que permita a la organización tener un crecimiento constante a lo largo del tiempo y siempre preparados ante las eventualidades que puedan surgir en el medio.

## **1. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la situación actual de la empresa que permita identificar los factores por mejorar y crear un plan estratégico para lograr una empresa competitiva y de rápido crecimiento en la región.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico del estado de la empresa en cuanto a los aspectos que se desean mejorar.
- Elaborar y desarrollar un análisis estratégico a nivel interno así como de los factores externos que pueden afectar a este sector.
- Proponer un plan de acción de manera que se cumplan todos los objetivos estratégicos planteados en un inicio.
- Brindar herramientas a la compañía para su fortalecimiento y crecimiento en el sector de la construcción en Santander

## 2. ANTECEDENTES

CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S es una empresa de poca trayectoria en el mercado de la construcción cuenta con un gerente con gran visión que ha llevado en tan poco tiempo a la compañía a un buen posicionamiento entre otras de su misma clase.

Buscando siempre la mejora de los procesos operativos y administrativos de la empresa se ha decidido realizar un redireccionamiento de estos, pues el mercado siempre está en constante cambio, lo que genera satisfacer otras necesidades las cuales la compañía algunas veces no puede satisfacer debido a falencias que con un plan estratégico se podrían eliminar.

Las siguientes son algunas de las falencias de la empresa:

Se han tenido algunos problemas debido a la carencia de una estructura organizacional definida lo que en el momento de la toma de decisiones ha afectado las mismas según el área en el que se encuentren. Esta situación genera que las decisiones siempre se tomen autocráticamente.

Debido a la falta de una base de datos con la información de los clientes, la empresa ha perdido algunos pues la atención es poco personalizada. El objetivo es hacer una que le permita satisfacer la necesidad de cada uno de los usuarios para mayor fidelidad y rentabilidad en la compañía pues así se hará un acompañamiento entre el vendedor y el cliente, lo que dará un valor agregado.

Por falta de tiempo y tal vez de decisión, se han perdido oportunidades de incursionar en otros mercados a nivel nacional; por ello la empresa quiere iniciar el proceso de expansión de nuestros servicios y productos. Para lograr lo anteriormente nombrado es necesario que tengan pautas publicitarias definidas y por ello es necesario la creación de un departamento que se encargue de estas actividades; esto comprenderá desarrollar una página web, folletos y vallas.

En un inicio la compañía había planteado la idea de perpetrar en el mercado de la ejecución e interventoría de obras civiles pero por falta de tiempo de los gerentes esto no ha sido posible pues la organización se ha dedicado principalmente al alquiler de la maquinaria pesada, para ello también se quiere encontrar una solución.

Para la compañía CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S es indispensable la ejecución e implementación de un plan estratégico pues esta es la forma de realizar grandes mejoras en los procesos de la compañía.

### 3. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE

Todo gerente que trabaje en pro del crecimiento de la compañía debe saber las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades para que de esa forma se haga más fuerte los aspectos positivos y los negativos simplemente mejoren y de esta forma llegar al tan anhelado éxito.

La importancia que tiene el sector de la construcción en Colombia se ha venido incrementando de forma exponencial, a tal punto que la construcción genera el 9.9% del PIB nacional, lo que lo hace uno de los sectores más importantes y de mayor atención para la economía del país.

Teniendo en cuenta lo anterior es necesario hablar de la macroeconomía del país; el ingreso nacional se ha visto deteriorado por cuenta de la caída en los precios del petróleo, generando un cambio desfavorable en los términos de intercambio. Adicionalmente, el crecimiento de los socios comerciales de Colombia ha sido débil y menor que lo proyectado. En estas circunstancias, la economía colombiana creció a un ritmo del 3.1% anual para el año 2015, por debajo de lo registrado en el año inmediatamente anterior cuando el crecimiento fue del 4.6%.<sup>5</sup>

La política económica se puede inclinar hacia un gasto fiscal más restrictivo o puede abrir el espacio para la generación de políticas públicas de gasto e inversión con carácter contra cíclico. De esta manera, el Gobierno Nacional ha apostado por la creación de programas que dinamicen la economía del país. Por tal motivo, el gasto en inversión para la construcción de obras civiles y de edificaciones desempeñará un papel determinante para principios de este año 2016. En el caso de obras civiles, el hecho de mayor evidencia se soporta en las adjudicaciones para la construcción de los proyectos viales en la estrategia de las 4G, los cuales serán un gran dinamizador del aparato productivo y el empleo en el próximo año y los venideros.

---

<sup>5</sup> Banco de la Republica [citado el 27 Marzo 2015]. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-27-03-2015>

Respecto a la construcción de edificaciones, la puesta en marcha del Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE 2.0), generará un gran impacto no solo en el tema habitacional si no en las edificaciones con destino educación, ya que en él se contempla la construcción/ampliación de más de 30.000 aulas en 1.500 colegios en diferentes áreas del territorio nacional con inversiones estimadas en 4.5 billones de pesos según el gobierno nacional<sup>6</sup>. Sumado a esto está la continuidad de algunos programas de vivienda social como el subsidio a la tasa de interés para la VIS y la puesta en marcha de nuevas estrategias como el Programa de “Mi Casa Ya” y más recientemente el de arrendamiento social. De esta manera, y como ha sido sostenido por representantes del Gobierno Nacional como el Ministerio de Hacienda, los diferentes esquemas de impulso al sector edificador, impactarán directamente la generación de valor agregado en la economía, y por supuesto la creación de empleo dado su efecto tractor sobre el aparato productivo y su cadena de valor.

Teniendo en cuenta lo anterior CONSTRUCCIONES INTERVENTORAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S debe ser sometida a un re ordenamiento estratégico que le permita adaptarse a los cambios que están por venir en el macro entorno económico del país, para así lograr mejorar y superar los resultados de los años anteriores, el objetivo es aumentar la rentabilidad y expandir su mercado a otras zonas geográficas.

Exponiendo el panorama anterior se hace necesario que la compañía implemente un PLAN ESTRATEGICO que como dice el autor HUMBERTO SERNA ayudara a que la organización defina su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades y oportunidades, es por ello que es clave el uso de este en la empresa.

---

<sup>6</sup> El Espectador [citado el 20 Enero 2016]. Disponible en internet:  
<http://www.elespectador.com/noticias/economia/debe-saber-sobre-el-nuevo-subsidio-comprar-casa-articulo-611809>

## 4. MARCO TEÓRICO

### LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD

#### 4.1 PLAN

**4.1.1 Definición de plan.** Modelo sistemático que se genera antes de realizar una acción con el fin de direccionarla para realizar un propósito. El proceso para diseñar un plan se conoce como planeación o planificación.<sup>7</sup>

**4.1.2 Importancia de un plan.** Un plan es una oportunidad para evaluar lo que se está haciendo en la empresa con respecto a lo que había esperado. Por ello un plan es sinónimo de éxito pues de esa forma se pueden proveer y solucionar muchas situaciones que no se tenían previstas.

**4.1.3 Características.** Un plan debe tener características como:

- Deben ser claros y con la suficiente información como para que sea totalmente válido.
- Establecer metas a corto y mediano plazo,
- Definir etapas que hagan posible la medición de resultados,
- Prever las dificultades y las posibles acciones correctivas para estas.<sup>8</sup>

#### 4.2 ESTRATEGIA

---

<sup>7</sup> Definicion.DE. Disponible en internet: <http://definicion.de/plan/>

<sup>8</sup> UFG(Citado en el 2011)[Pag.32].Disponible en internet: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7837/3/330.15-A185d-CAPITULO%20II.pdf>

**4.2.1 Definición de estrategia.** Es un conjunto de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y que tienen como objetivo la obtención de mejores resultados.

Una estrategia comprende una serie de tácticas que van encaminadas a uno o varios objetivos<sup>9</sup>

### **4.3 PLAN ESTRATÉGICO**

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. (Armijo, 2011).<sup>10</sup>

Según (Muchnick, 1999), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico. Así mismo, el proceso de planificación estratégica se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años.

Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc., y determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado (Muchnick, 1999).

Según (Lerdon, 1999), una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez

---

<sup>9</sup> Significados. Disponible en internet: <http://www.significados.com/estrategia/>

<sup>10</sup> Eumed.net(Citado en el 2011).Disponible en internet: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>

a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

Algunas opiniones de ciertos autores de la definición del plan estratégico:

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Gestión empresarial(citado el 7 enero de 2013).Disponible en internet: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

#### 4.3.1 Técnicas de planificación estratégica

- Técnicas de Preferencia: Significa llevar hacia adelante. Consiste en un conjunto de técnicas que permiten adentrarse en el futuro basándose en la experiencia acumulada del pasado. La preferencia opera sobre datos del pasado, sobre la apreciación del presente y de allí se trata de construir el futuro. Se basa sobre todo en la suposición de que el futuro fuere igual al pasado.

Las técnicas de preferencia más conocidas son:

- Extrapolación de tendencias. Se obtiene y estudia la información histórica y se determinan mediante técnicas probabilísticas las tendencias que construirán el mundo futurible.
- Análisis de Variaciones Canónicas. Sobre el estudio de las tendencias se analizan las posibles mutaciones o transformaciones de tipo estructural que señalen escalones hacia arriba o hacia abajo del mundo futurible proyectado por el análisis de tendencias.
- Análisis de Guiones de Futurición. Su aplicación supone la previa instrumentación del análisis de tendencias y de variaciones canónicas. Partiendo del presente y mediante el análisis de comportamientos supuestos de cada una y de todas las variables que componen el fenómeno que estudia, se trazan líneas de razonamiento futuro estructurando guiones que analíticamente describen una evolución supuesta hasta un escenario determinado en el horizonte de tiempo que se ha elegido como meta.
- Técnica Prospectiva: La prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente.

La prospectiva se apoya en la preferencia, ya que necesita de una configuración futurible o anticipada del mundo o de los fenómenos que se estudian, pero guía hacia un futuro deseable o a lograr un objetivo determinado en un futuro

supuesto. La prospectiva anticipa la configuración de un futuro deseable y retrocede hacia el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad. La preferencia esboza un mundo futurible, es decir lo posible, mientras que la prospectiva esboza un mundo futurible, es decir lo deseable. En la prospectiva hay una actitud de anticipación, donde se trata de ser artífice del futuro deseable, y no una actitud pasiva y de resignación frente a un futuro dado.<sup>12</sup>

**4.3.2 Etapas del plan estratégico.** Un plan estratégico se compone, en general, de las siguientes etapas<sup>13</sup>:

**4.3.2.1 Análisis situacional.** Responde a la pregunta ¿en qué realidad opera mi organización:

**4.3.2.2 Estrategia Empresarial.** Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”.

- **Parámetros Del Direccionamiento**

a) Misión y visión

¿Bajo qué condiciones actuales desempeña mi organización su actividad? La misión es el conjunto de expresiones que describen la razón de ser de la empresa. Y la visión, el conjunto de afirmaciones que describen qué tipo de empresa se desea

---

<sup>12</sup> Gestipolis. Disponible en internet: <http://www.gestipolis.com/teoria-de-la-estrategia-empresarial/>

<sup>13</sup> Descuadrando. Disponible en internet: [http://descuadrando.com/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://descuadrando.com/Plan_estrat%C3%A9gico)

ser en un futuro y que, por tanto, condiciona la clase de entidad que se desea ser en la actualidad si se quiere lograr el deseado estado futuro.

#### b) Declaración de objetivos estratégicos

Son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales, puesto que luego habrán de ser medidos

- **Directriz Estratégica**

Responde a las necesidades de las empresas para responder a las necesidades del mercado

- **Vinculación por perspectivas**

Perspectivas sugeridas por la metodología del Balance Scorecard (BSC), Talento Humano, Procesos, Clientes, Financiera.

- **Alineación Estratégica**

En la alineación estratégica se debe vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, como forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización.

- **Construcción De Los Objetivos Estratégicos**

Con base a las directrices estratégicas se deben producir unos objetivos, los cuales deben ser medibles, alcanzables, retadores, temporales y específicos.

- **Identificación De Procesos**

Se clasifican en Dirección, Misionales y de Apoyo.

- **Construcción De Los Objetivos De Los Procesos**

Se debe definir para que esta creado el proceso y como debe funcionar.

- **Despliegue De Los Objetivos En Procesos**

Se deben relacionar los objetivos estratégicos con los objetivos de los procesos.

- **Mapa Estratégico**

Se debe generar un mapa estratégico de la organización, con el fin de dar una visión macro del plan estratégico de la empresa.

**4.3.2.4 Medición De La Estrategia.** En esta etapa se crearan indicadores tanto de los objetivos estratégicos, como de los procesos

**4.3.2.5 Operativización De La Estrategia.** Es el resultado final de la planeación estratégica, donde se deben plasmar, las directrices, los objetivos e iniciativas estratégicas, al igual que los planes de acción de las mismas.

**4.3.3 Que no es un plan estratégico.** La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. Por supuesto que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año.

La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente. En realidad no consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados, aunque en algunas compañías grandes y descentralizadas sí los produce. Pero, como se mencionará más adelante, la naturaleza conceptual básica de la planeación estratégica, de la cual trata este libro, abarca una amplia variedad de sistemas de planeación que va desde el más sencillo hasta el más complejo.<sup>14</sup>

#### **4.4 MATRIZ DOFA**

Es una herramienta que combina las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos de análisis del entorno organizacional.

Esta matriz enfoca cuatro tipos de combinaciones posibles generando diferentes tipos de estrategias según se indica a continuación:

**FO: Fortalezas/Oportunidades:** Hace uso de las oportunidades externas para aplicar, reforzar y afianzar las fortalezas internas.

**FA: Fortalezas/Amenazas:** Utiliza las fortalezas para minimizar, atenuar o eliminar el impacto de las amenazas externas.

**DO: Debilidades/oportunidades:** Orientado a la superación y/o solución de las debilidades por medio del aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno.

---

<sup>14</sup> Uaeh.(Citado en 1998)[Pag.22].Disponible en internet:  
[http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/Modulo5\\_PDF/ESTEM05T02I01.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/Modulo5_PDF/ESTEM05T02I01.pdf)

**DA: Debilidades/ Amenazas:** Orientada a superar las debilidades internas y atenuar amenazas externas.<sup>15</sup>

## 4.5 COMPETITIVIDAD

**4.5.1 Definición.** Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Dofamatrix. Disponible en internet: <http://dofamatrix.blogspot.com.co/>

<sup>16</sup> Universidad ICSI. Disponible en internet: <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2007/10/05/competitividad/>

## **5. GENERALIDADES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S**

### **5.1 OBJETO SOCIAL**

La sociedad tendrá como objeto principal el desarrollo de actividades de consultoría, interventoría, construcción o ejecución de todo tipo de obras civiles y de infraestructura en Colombia y en el extranjero, así como el suministro y alquiler de equipos y maquinaria para la ejecución de este mismo tipo de obras.

### **5.2 UBICACIÓN ACTUAL**

CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S se encuentra ubicada en el área metropolitana de Bucaramanga en Floridablanca Autopista Floridablanca-144-114.

### **5.3 RESEÑA HISTÓRICA**

En el 2013 las señoras Melba García y Juliana Martínez fundaron la empresa CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S, empresa que se creó con la pretensión de que se convertiría en una de las compañías más importantes en el sector de la construcción, que en aquel momento y aun hoy se encuentra en pleno auge.

### **5.4 ESTILO GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN**

CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S desde su inicio ha carecido de un direccionamiento estratégico pues todo se

maneja de manera informal, sin que ningún proceso se documente y sin algún tipo de control en sus procesos.

La compañía tiene falencias en cuanto a su estructura organizacional pues no poseen un organigrama definido tanto para los empleados como para los clientes esto ha originado que la autoridad de cada cargo no sea conocida por su naturaleza sino por la persona que ocupa el puesto de trabajo ocasionando desorden y confusión.

En el aspecto comercial la empresa cuenta con buenos precios para sus servicios lo que ha mantenido ciertos clientes. Pero en general la atención a estos es muy informal y poco personalizada.

No se tiene una política presupuestal que organice los objetivos financieros y que permita lograr un control en este afecto.

Con el panorama anteriormente nombrado CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S implantara una política de desarrollo de estrategias que sea coherente con la misión, visión y política de la compañía.

## **5.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S posee un vacío en cuanto a una estructura organizacional definida ya que no se tiene un organigrama establecido que permita unas líneas de mando y autoridad. Debido a esto el personal desconoce la forma de participar en la toma de decisiones lo que hace que la gerencia de la empresa sea muy operativa y existan demoras en desarrollar algunos procesos que podrían realizar los líderes de cada área si estuviese totalmente definido.

Las áreas básicas de la compañía son: Administrativa (subcontratada), comercial y operativa cada una de estas áreas cuenta con un líder que tiene unas funciones específicas determinadas por la gerencia de la compañía.

Las labores a grandes rasgos que hace cada área son las siguientes:

El área administrativa se encarga de la parte de apoyo de la compañía en cuanto a los temas contables y de nómina esta misma área maneja todos los temas de contratación ya que no tienen departamento de recursos humanos las actividades que ejecuta este sector son subcontratadas con la empresa Jervilla S.A.S.

El área comercial se encarga del ofrecimiento del servicio (alquiler de la maquinaria), cuando el alquiler es por poco tiempo la empresa subcontrata con empresas como Makelo para evitar los costos administrativos de estos cortos periodos.

Finalmente en el área operativa se encargan del servicio del alquiler de maquinaria, esto comprende el personal (operadores) en cada proyecto según la máquina, el suministro de combustible, repuestos y todos los factores que influyen en la operación del negocio.

## 5.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS COMERCIALIZADOS

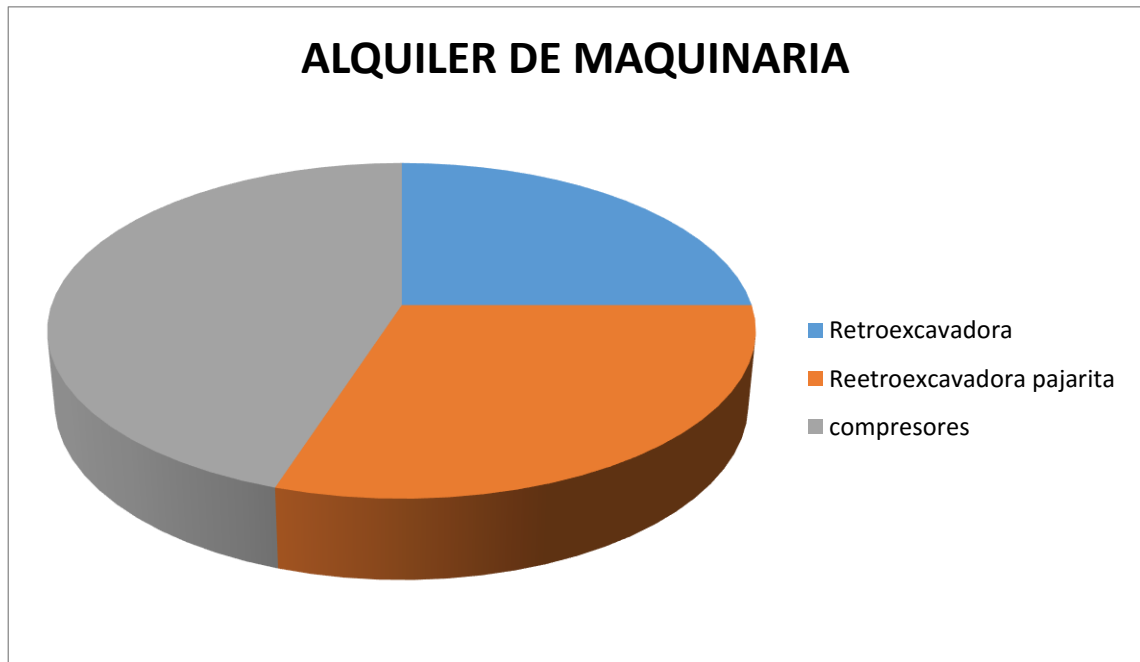
En cuanto a los productos disponibles para el alquiler son

MAQUINA	TIPO	CANTIDAD	MARCA	PORCENTAJE DE ALQUILER
Mini Retroexcavadora	Oruga	1	Bobcat	25
Pajarita	Ruedas	2	Caterpillar	35
Compresores	N.A	2	Atlas	45

**Tabla 1** Fuente autor del proyecto, Datos recolectados en la investigación.

El alquiler de maquinaria representa el 100% de las utilidades de la compañía.

Estos porcentajes son promedios pues los alquileres son relativos.



**Grafico 1** Fuente autor del proyecto, Datos recolectados por el autor

## 5.7 MERCADO OBJETIVO

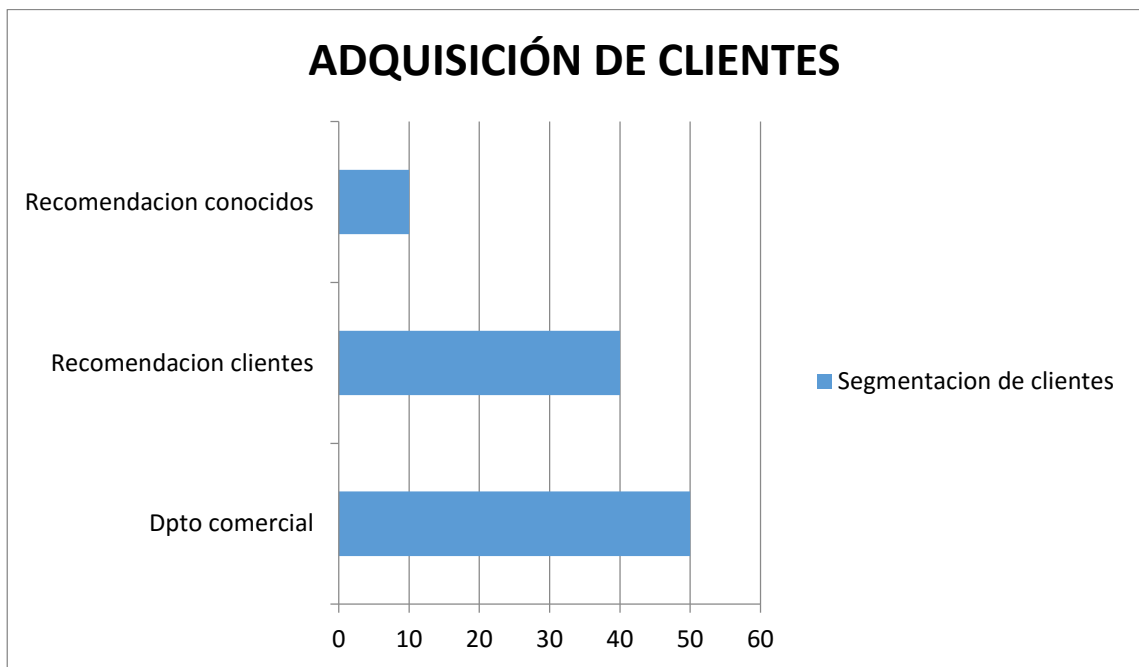
El mercado objetivo son los proyectos de construcción e infraestructura.

## 5.8 SEGMENTACION DE CLIENTES

CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S se ha logrado mantener estos 3 años en el mercado gracias a la calidad de sus productos y sus servicios ya que la compañía reconoce que en cuanto a acompañamiento a los clientes la atención es nula, precaria. Esta situación puede en algún momento debilitar los lazos de fidelidad entre la empresa y sus usuarios.

Al igual que hace falta un mecanismo que permita conocer y valorar el comportamiento y las necesidades de los clientes ya que esto implícitamente dará un estudio de mercado pues se sabrán las exigencias y peticiones actuales del mercado lo cual como compañía sería de gran valor.

Teniendo en cuenta que la empresa tiene una corta trayectoria en el mercado los clientes que dicha empresa ha logrado obtener, se han conseguido de la siguiente manera: El departamento comercial 50%, por recomendación entre los mismos clientes 40%y finalmente por recomendaciones de terceros 10%.



**Gráfico 2** Fuente autor del proyecto, Datos recolectados por el autor

## 5.9 PRINCIPALES PROVEEDORES

PROVEDOR	MATERIAL SUMISTRADO
IMOCOM	*Mantenimiento de la maquinaria *Aceite Hidráulico *Filtros de aire *Filtro de combustible *Accesorios(Puntas rotativas y martillos)
DINISSAN	*Filtros combustibles *Filtros de motor *Aceite para motor
ALFAMAQUINARIA	*Filtros de aire
RYLSA	*Puntas para martillo *Palas para martillo
MAKELO	*Maquinaria(Se alquilan con ellos cuando los periodos de alquiler son muy cortos)

**Tabla 2** Fuente autor del proyecto, Datos recolectados por el autor

## 5.10 PRINCIPALES CLIENTES

CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S desde su inicio ha contado con la constructora VALCO SAS con quien ha trabajado en los proyectos CACIQUE GOLD Y AQUA TOWER en estas se ha prestado el servicio de alquiler de la maquinaria.

La retroexcavadora, las pajaritas y los compresores, han sido constante el uso de estas a lo largo de la ejecución de los proyectos.

## 6. DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DE COMPETENCIAS

### 6.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

**6.1.1 Análisis Externo.** Un factor determinante en el éxito o en el fracaso del pleno desarrollo de una compañía es la forma como estas utilizan sus habilidades para desenvolverse en su entorno, pero para lograr lo anteriores indispensable identificar la dinámica competitiva de la industria y los factores que afectan y mejoran el desempeño de estas.

No existe la primera organización que esté exenta de ser afectada por los factores del macro entorno, las condiciones ambientales, demográficas, políticas, económicas, sociales y los cambios en los gustos de los consumidores (tendencias de moda). Las fuerzas nombradas anteriormente se originan por hechos que no pueden ser controlados por las empresas, pero que le permiten al empresario estrategia generar planes de acción que aminoren el impacto de las amenazas del entorno a la compañía.

Para poder lograr una ventaja competitiva no es solo necesario la realización de una análisis del macro entorno sino la constante evaluación de esto y por ello un posterior mejoramiento de este. Este análisis debe tener en cuenta las tendencias actuales y las futuras para que de esa forma se asegure una mejor planeación frente a las tendencias de los cambios en el entorno.

En Colombia para el año 2015 según la presidenta de CAMACOL Sandra forero el sector de la construcción represento un 3.2% del valor agregado del país, siendo el nivel más alto de los últimos años y si se suman las actividades inmobiliarias suman este aporte supera el 11% del PIB TOTAL.

*“Más allá del valor agregado directo del sector, debe tenerse en cuenta el aporte sobre la cadena de valor y las actividades conexas, donde el empleo y la demanda de insumos y servicios son fundamentales. Sin ese aporte, el crecimiento de la economía hubiese sido de 2.77% en el año 2015”, concluyó Sandra Forero Ramírez.<sup>17</sup>*

El mercado en el que se desarrolla CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S desarrolla sus actividades se caracteriza por las alta competencia y la influencia en las políticas económicas del estado que fomente para el sector de la construcción.

Para la organización es imprescindible desarrollar una ventaja competitiva que les permitiría actuar y de esa forma podrán ser reconocidos como una empresa que actúa. El servicio será el valor agregado de la compañía pues este será el eje central de los valores. Será la estrategia que se desarrollara para afianzar el posicionamiento y el reconocimiento en el mercado. Al igual que desarrollar una gestión administrativa y operativa que sea eficiente, humana y a la vanguardia tecnológica.

Las siguientes tablas registran el análisis realizado por el gerente de los factores externos a estudiar relacionándolos con las amenazas y oportunidades según corresponda:

<b>EJES TEMATICOS EXTERNOS</b>
COMPETENCIA
MERCADO
MACROECONOMIA

---

<sup>17</sup>CAMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCION[ Citado marzo 2016].Disponible en internet: <http://camacol.co/noticias/68-creci%C3%B3-el-pib-de-edificaciones-en-el-iv-trimestre-de-2015>

ANALISIS EXTERNO		ANALISIS EXTERNO	
EJE TEMATICO	AMENAZAS	EJE TEMATICO	OPORTUNIDADES
COMPETENCIA	A.1 Aumento de ventas por parte de la competencia	COMPETENCIA	O.1 Establecer alianzas con otras empresas del sector para satisfacer algunas necesidades del mercado que no pueda suplir la competencia
	A.2 Mejores procesos operativos por parte de la competencia		O.2 Mejora en los procesos, que marquen la diferencia con respecto a la competencia
	A.3 Bajas tarifas por parte de las empresas competidoras grandes		O.3 Crear cooperativas entre las pequeñas empresas.
MERCADO	A.4 Exigencia de empresas con gran musculo financiero	MERCADO	O.4 Establecer alianzas con clientes
	A.5 El valor del dólar aumente generando que las importaciones de repuestos y equipos sea más costosa		O.5 El valor del dólar disminuya generando que importaciones de repuestos y equipos sea más económica
	A.6 Pagos por los servicios tardíos (30, 60 o 90 Días)		O.6 Incursionar en la construcción e interventorías de obras civiles
MACROECONOMIA	A.7 La incertidumbre con el precio del petróleo, está generando una desaceleración económica	MACROECONOMIA	O.7 Construcción de carreteras 4G.
	A.8 La desaceleración económica puede generar el retiro de la inversión extranjera en el país.		O.8 Generación de subsidios por parte del gobierno como el PIPE 2.0
	A.9 Temor de la gente en invertir en sector vivienda.		O.9 Dinamización económica en el sector industrial y comercial

**Tabla 3** Fuente autor del proyecto, Análisis externo

**6.1.2 Análisis Interno.** El análisis interno consiste en evaluar la presente situación de CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S mediante una evaluación de desempeño de la empresa, su capacidad interna y el desarrollo de los procesos, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades que esta tiene, evaluando como influyen el éxito de la empresa.

Las siguientes tablas registran el análisis realizado por el gerente de los factores internos a estudiar relacionándolos con las fortalezas y debilidades según corresponda:

<b>EJES TEMATICOS INTERNOS</b>
DIRECCIÓN
PROCESO OPERATIVO
VENTAS Y COMPRAS

<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS INTERNO</b>	
<b>EJE TEMATICO</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>EJE TEMATICO</b>	<b>FORTALEZAS</b>
DIRECCIÓN	D.1 Falta de estructura organizacional definida(No hay lideres por dpto)	DIRECCIÓN	F.1 El personal existente en la empresa está totalmente capacitado
	D.2. Falta de tiempo del gerente		F.2 Buen ambiente laboral
	D.3 Falta de recurso humano		F.3 Pro actividad en la gestión
PROCESO OPERATIVO	D.4 Inestabilidad en los empleos generados en la empresa	PROCESO OPERATIVO	F.4 Maquinaria nueva y de Última tecnología
	D.5 No se tienen planes de mantenimiento para los equipos		F.5 Se utilizan repuestos y accesorios certificados
	D.6 No hay control en los consumos de combustibles		F.6 Conocimiento especializado de los equipos
VENTAS	D.7 Falta de expansión en el mercado	VENTAS	F.7 Los precios que maneja la compañía son competitivos
	D.8 La atención es poco personalizada		F.8 Conocimiento del mercado

	D.9 Carencia de publicidad		F.9 Buena calidad del producto o servicio final
--	----------------------------	--	---

**Tabla 4** Fuente autor del proyecto, Análisis Interno

**6.1.3 Correlaciones.** Según los factores anteriormente analizados se realizaran unas tablas que registran las correlaciones entre los factores y las debilidades-fortalezas, de donde finalmente saldrán las fortalezas y debilidades más relevantes.

**6.1.3.1 Debilidades**

ANALISIS INTERNO			ANALISIS EXTERNO	
EJE TEMATICO INTERNO	DEBILIDADES	VALORACION	EJE TEMATICO EXTERNO	AMENAZAS
DIRECCION	D.1 A.1	4	COMPETENCIA	A.1
	D.1 A.2	2		
	D.1 A.3	4		
	D.1 A.4	2		
	D.1 A.5	4		
	D.1 A.6	2		
	D.1 A.7	2		
	D.1 A.8	4		
	D.1 A.9	0		
	D.2A.1	2		A.2
	D.2A.2	0		
	D.2A.3	0		
	D.2A.4	0		
	D.2A.5	2		
	D.2A.6	2		
	D.2A.7	0		
	D.2A.8	0		
	D.2A.9	0		
	D.3 A.1	0		A.3
	D.3 A.2	0		
	D.3 A.3	0		
	D.3 A.4	0		
	D.3 A.5	0		
	D.3 A.6	4		
	D.3 A.7	0		
	D.3 A.8	0		
	D.3 A.9	0		
PROCESO OPERATIVO	D.4 A.1	2	MERCADO	A.4
	D.4 A.2	4		
	D.4 A.3	2		
	D.4 A.4	2		
	D.4 A.5	0		
	D.4 A.6	0		
	D.4 A.7	0		



	Baja	2	
	Ninguna	0	

**Tabla 5** Fuente Autor del proyecto, Debilidades vs Amenazas

ANALISIS INTERNO			ANALISIS EXTERNO	
EJE TEMATICO INTERNO	DEBILIDADES	VALORACION	EJE TEMATICO EXTERNO	OPORTUNIDAD
DIRECCION	D.1 O.1	4	COMPETENCIA	O.1
	D.1 O.2	4		
	D.1 O.3	2		
	D.1 O.4	4		
	D.1 O.5	0		
	D.1 O.6	4		
	D.1 O.7	4		
	D.1 O.8	4		
	D.1 O.9	4		
	D.2 O.1	6	COMPETENCIA	O.2
	D.2 O.2	4		
	D.2 O.3	4		
	D.2 O.4	4		
	D.2 O.5	2		
	D.2 O.6	6		
	D.2 O.7	4		
	D.2 O.8	4		
	D.2 O.9	2		
	D.3 O.1	4	COMPETENCIA	O.3
	D.3 O.2	4		
	D.3 O.3	4		
	D.3 O.4	4		
	D.3 O.5	0		
	D.3 O.6	4		
	D.3 O.7	2		
	D.3 O.8	2		
	D.3 O.9	2		
PROCESO OPERATIVO	D.4 O.1	2	MERCADO	O.4
	D.4 O.2	4		
	D.4 O.3	4		
	D.4 O.4	2		
	D.4 O.5	0		
	D.4 O.6	4		
	D.4 O.7	2		
	D.4 O.8	2		
	D.4 O.9	2		
	D.5 O.1	2	MERCADO	O.5
	D.5 O.2	4		
	D.5 O.3	2		
	D.5 O.4	0		
	D.5 O.5	0		
	D.5 O.6	2		

	D.5 O.7	0		
	D.5 O.8	0		
	D.5 O.9	0		
	D.6 O.1	2		
	D.6 O.2	4		
	D.6 O.3	2		
	D.6 O.4	0		
	D.6 O.5	0		
	D.6 O.6	2		
	D.6 O.7	0		
	D.6 O.8	0		
	D.6 O.9	0		
	<b>VENTAS</b>	D.7 O.1		
D.7 O.2		4		
D.7 O.3		4		
D.7 O.4		4		
D.7 O.5		4		
D.7 O.6		6	O.7	
D.7 O.7		2		
D.7 O.8		2		
D.7 O.9		2		
D.8 O.1		4		
D.8 O.2		2		
D.8 O.3		2		
D.8 O.4		2		
D.8 O.5		0		
D.8 O.6		2		
D.8 O.7		2		
D.8 O.8		2		
D.8 O.9		2		
D.9 O.1		4		
D.9 O.2		0		
D.9 O.3		4		
D.9 O.4		4		
D.9 O.5		0		
D.9 O.6		4		
D.9 O.7		2		
D.9 O.8		2		
D.9 O.9		2		
<b>D - O</b>	<b>Correlación</b>	<b>Valoración</b>		¿En qué medida superar la debilidad nos ayudará a explotar la oportunidad?
	Alta	6		
	Media	4		
	Baja	2		
	Ninguna	0		

**Tabla 6** Fuente Autor del proyecto, Debilidades vs Oportunidades

### 6.1.3.2 Fortalezas

ANALISIS INTERNO			ANALISIS EXTERNO	
EJE TEMATICO INTERNO	FORTALEZAS	VALORACION	EJE TEMATICO EXTERNO	AMENAZAS
DIRECCION	F.1 A.1	4	COMPETENCIA	A.1
	F.1 A.2	6		
	F.1 A.3	2		
	F.1 A.4	0		
	F.1 A.5	0		
	F.1 A.6	0		
	F.1 A.7	2		
	F.1 A.8	2		
	F.1 A.9	2		
	F.2 A.1	2		
	F.2 A.2	4		
	F.2 A.3	0		
	F.2 A.4	0		
	F.2 A.5	0		
	F.2 A.6	0		
	F.2 A.7	2		
	F.2 A.8	2		
	F.2 A.9	2		
	F.3 A.1	4		A.3
	F.3 A.2	4		
F.3 A.3	4			
F.3 A.4	2			
F.3 A.5	0			
F.3 A.6	2			
F.3 A.7	2			
F.3 A.8	2			
F.3 A.9	2			
PROCESO OPERATIVO	F.4 A.1	4	MERCADO	A.4
	F.4 A.2	4		
	F.4 A.3	4		
	F.4 A.4	0		
	F.4 A.5	6		
	F.4 A.6	0		
	F.4 A.7	2		
	F.4 A.8	2		
	F.4 A.9	2		
	F.5 A.1	2		A.5
F.5 A.2	4			

	F.5 A.3	4		
	F.5 A.4	0		
	F.5 A.5	4		
	F.5 A.6	2		
	F.5 A.7	2		
	F.5 A.8	0		
	F.5 A.9	0		
	F.6 A.1	4		
	F.6 A.2	4		
	F.6 A.3	4		
	F.6 A.4	0		
	F.6 A.5	2		A.6
	F.6 A.6	0		
	F.6 A.7	0		
	F.6 A.8	0		
	F.6 A.9	0		
<b>VENTAS</b>	F.7 A.1	6	<b>MACROECONOMIA</b>	A.7
	F.7 A.2	4		
	F.7 A.3	6		
	F.7 A.4	2		
	F.7 A.5	4		
	F.7 A.6	2		
	F.7 A.7	4		
	F.7 A.8	2		
	F.7 A.9	2		
	F.8 A.1	4		
	F.8 A.2	4		
	F.8 A.3	2		
	F.8 A.4	2		
	F.8 A.5	4		
	F.8 A.6	4		
	F.8 A.7	2		
	F.8 A.8	4		
	F.8 A.9	2		
	F.9 A.1	4		
	F.9 A.2	4		
F.9 A.3	4			
F.9 A.4	4			
F.9 A.5	0			
F.9 A.6	4			
F.9 A.7	0			
F.9 A.8	0			
F.9 A.9	0			
				A.8
				A.9
<b>F - A</b>	<b>Correlación</b>	<b>Valoración</b>	<b>¿En qué medida aprovechar la fortaleza nos ayudará a defendernos de la amenaza?</b>	
	Alta	6		
	Media	4		

	Baja	2	
	Ninguna	0	

**Tabla 7** Fuente Autor del proyecto, Fortalezas Vs Amenazas

ANALISIS INTERNO			ANALISIS EXTERNO	
EJE TEMATICO INTERNO	FORTALEZAS	VALORACION	EJE TEMATICO EXTERNO	OPORTUNIDADES
DIRECCION	F.1 O.1	4	COMPETENCIA	O.1
	F.1 O.2	4		
	F.1 O.3	2		
	F.1 O.4	4		
	F.1 O.5	2		
	F.1 O.6	4		
	F.1 O.7	4		
	F.1 O.8	4		
	F.1 O.9	2		
	F.2 O.1	2	COMPETENCIA	O.2
	F.2 O.2	4		
	F.2 O.3	2		
	F.2 O.4	2		
	F.2 O.5	0		
	F.2 O.6	2		
	F.2 O.7	2		
	F.2 O.8	2		
	F.2 O.9	2		
	F.3 O.1	4	COMPETENCIA	O.3
	F.3 O.2	4		
	F.3 O.3	4		
F.3 O.4	4			
F.3 O.5	2			
F.3 O.6	6			
F.3 O.7	4			
F.3 O.8	4			
F.3 O.9	4			
PROCESO OPERATIVO	F.4 O.1	4	MERCADO	O.4
	F.4 O.2	4		
	F.4 O.3	4		
	F.4 O.4	4		
	F.4 O.5	6		
	F.4 O.6	2		
	F.4 O.7	2		
	F.4 O.8	2		
	F.4 O.9	2		
	F.5 O.1	4		
	F.5 O.2	4		
	F.5 O.3	4		
	F.5 O.4	4		
	F.5 O.5	4		

	F.5 O.6	2			
	F.5 O.7	2			
	F.5 O.8	2			
	F.5 O.9	2			
	F.6 O.1	4			
	F.6 O.2	4			
	F.6 O.3	4			
	F.6 O.4	2			
	F.6 O.5	4		O.6	
	F.6 O.6	4			
	F.6 O.7	2			
	F.6 O.8	2			
	F.6 O.9	2			
VENTAS	F.7 O.1	4			
	F.7 O.2	2			
	F.7 O.3	4			
	F.7 O.4	6		O.7	
	F.7 O.5	4			
	F.7 O.6	2			
	F.7 O.7	2			
	F.7 O.8	2			
	F.7 O.9	2			
	F.8 O.1	4			
	F.8 O.2	4			
	F.8 O.3	4			
	F.8 O.4	4			
	F.8 O.5	4		O.8	
	F.8 O.6	2			
	F.8 O.7	4			
	F.8 O.8	2			
	F.8 O.9	2			
	F.9 O.1	4			
	F.9 O.2	4			
	F.9 O.3	4			
F.9 O.4	6		O.9		
F.9 O.5	0				
F.9 O.6	4				
F.9 O.7	2				
F.9 O.8	2				
F.9 O.9	2				
			MACROECONOMIA		
F - O	Correlación	Valoración	¿En qué medida aprovechar la fortaleza nos ayudará a explotar la oportunidad?		
		Alta			6
		Media			4
		Baja			2
		Ninguna			0

**Tabla 8** Autor del proyecto, Fortalezas Vs Oportunidades

**6.1.4 Análisis Matriz D.O.F.A.** Luego de correlacionar los factores externos e internos que inciden en la compañía, es necesario hacer un análisis situacional de las correlaciones que generaron una puntuación más alta (6 Puntos).

<b>CORRELACION DEBILIDADES - AMENAZAS ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	
<b>Debilidades priorizadas</b>	<b>Análisis Situacional</b>
D.5 A.2	No se evidencia ningún tipo de formato que lleve al control de los equipos y en general de los procesos, generando poco control en las actividades de la empresa.
D.6 A.2	No se evidencia ningún tipo de formato que lleve al control de los equipos y en general de los procesos, generando poco control en las actividades de la empresa.
D.7 A.1	La compañía al estar concentrada únicamente en el negocio del alquiler, está perdiendo la oportunidad de crecer en otros mercados que le pueden ser favorables en base a su experiencia.
D.7 A.3	Al no ser una empresa de alquileres muy grande, la compañía más allá de competir con tarifas, debe competir con servicio y calidad en sus procesos y productos.
<b>CORRELACION FORTALEZAS - AMENAZAS ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	
<b>Fortalezas priorizadas</b>	<b>Análisis Situacional</b>
F.1 A.2	Con el personal que cuenta la compañía actualmente, es posible mejorar los procesos operativos con los que cuenta, para poder hacerle frente a la competencia.
F.4 A.5	Al contar con equipos nuevos, la compañía no requiere comprar equipos por lo menos a corto plazo, lo cual es una gran ventaja ya que por los altos precios del dólar, la compra de equipos se ha vuelto bastante costosa.

F.7 A.1	La empresa maneja tarifas bastante competitivas en el mercado, es de analizar si con este plan estratégico se logra optimizar los costos de operación y por ende bajar las tarifas aún más logrando mayor competitividad en precios.
F.7 A.3	La empresa maneja tarifas bastante competitivas en el mercado, es de analizar si con este plan estratégico se logra optimizar los costos de operación y por ende bajar las tarifas aún más logrando mayor competitividad en precios.
<b>CORRELACION DEBILIDADES - OPORTUNIDADES ANÁLIS SITUACIONAL</b>	
<b>Debilidades priorizadas</b>	<b>Análisis Situacional</b>
D.2 O.1	Debido a la falta de tiempo por parte de quienes dirigen la compañía se han perdido alianzas estratégicas con socios importantes para la operación de la compañía.
D.2 O.6	Debido a la falta de tiempo por parte de quienes dirigen la compañía no ha contado con la oportunidad de incursionar en la contratación de obras civiles.
D.7 O.1	Debido a la falta de tiempo por parte de quienes dirigen la compañía no ha contado con la oportunidad de abrir mercados y aumentar nuestro portafolio de servicios.
D.7 O.6	Debido a la falta de tiempo por parte de quienes dirigen la compañía no ha contado con la oportunidad de abrir mercados y aumentar nuestro portafolio de servicios.
<b>CORRELACION FORTALEZAS - OPORTUNIDADES ANÁLIS SITUACIONAL</b>	
<b>Fortalezas priorizadas</b>	<b>Análisis Situacional</b>
F.3 O.6	La motivación de crecimiento de la empresa ha sido el principal punto a tener en cuenta por parte de los socios y gerentes de la misma, por tal motivo al generar un norte con este plan estratégico será una herramienta para abrir nuevos mercados y lograr su objetivo.
F.4 O.5	Al contar con equipos nuevos, la compañía no requiere comprar equipos por lo menos a corto plazo, lo cual es una gran ventaja ya que por los altos precios

	del dólar, la compra de equipos se ha vuelto bastante costosa.
F.7 O.4	Al establecer alianzas con empresas que nos ayuden a diversificar el portafolio estamos garantizando un know how de los productos que se quieren ofrecer, permitiendo ingresar con tarifas competitivas en el mercado.
F.9 O.4	Actualmente para la empresa es indispensable manejar procesos y productos con alta calidad, como pilar de reconocimiento. Ante la necesidad de expansión se hace necesario establecer alianza con empresas que manejen un know how en los servicios que queremos diversificar en nuestro portafolio.

**Tabla 9** Fuente Autor del proyecto, Correlaciones vs Análisis Situacional

## **6.2 DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON BASE EN EL ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

Teniendo en cuenta los resultados de la matriz D.O.F.A y el análisis realizado de la misma, es necesario crear la estructura organizacional de la empresa, quiere decir que debemos ser consecuentes en la creación de la Misión, Visión, Política de Calidad y Directriz Estratégica, con las necesidades planteadas en el análisis situacional.

**6.2.1 Declaración de la misión.** El concepto de misión aplica para empresas, áreas (departamentos) o unidades administrativas y es aquella razón por la cual existen estas. Al momento de definir la misión la organización debe tener claro el público que va a atender, las necesidades que va a satisfacer y obviamente los productos o servicios que va a ofrecer.

La misión de la organización debe extraer los valores primordiales, los propósitos trascendentales y las estrategias de la empresa pues estos deben ser asimilados, comprendidos y compartidos por toso los miembros de la compañía.

**6.2.1.1 Misión actual de la empresa.** La compañía no contaba con una misión claramente definida, por lo cual se asume la inexistencia de la misión de la entidad.

**6.2.1.2 Misión propuesta para la empresa.** Construir las ciudades del futuro a través de proyectos civiles que generan prosperidad colectiva y progreso personal. Para ello se cuenta con procesos que garantizan a los clientes excelencia en calidad y funcionalidad de nuestros productos.

**6.2.1.3 Justificación.** Teniendo en cuenta que la misión de las empresas deben ser estables por un mediano o largo plazo y siendo coherente con las bases teóricas citadas, se diseñó una misión dinámica y atractiva en la que se contextualiza el público factible según la capacidad instalada y las expectativas de crecimiento.

También se nombran las características que se esperan destaquen el servicio prestado por CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S tales como:

- Profesionalismo: se utiliza para describir a todas aquellas prácticas, comportamientos y actitudes que se rigen por las normas preestablecidas del respeto, la mesura, la objetividad y la efectividad en la actividad que se desempeñe. Se espera entonces que todos los miembros de la compañía realicen sus labores teniendo en cuenta este valor.
- Eficiencia: Capacidad para cumplir adecuadamente una función. Se espera que todos los miembros de la compañía realicen sus actividades teniendo en cuenta este valor.
- Tecnología: Conjunto de conocimientos técnicos que ordenados de forma científica que permiten diseñar y crear bienes que satisfacen los deseos de la humanidad. Se espera entonces que los servicios y los productos que

ofrezca la organización tenga esta característica pues esto les dará un punto a favor con respecto al resto.

- Altos estándares de calidad: Interpretada como la alta calificación de los servicios y los productos ofrecidos por la organización, de esta forma se destacara entre los competidores del mercado buscando acatar y satisfacer las necesidades del público atendido.

**6.2.2 Declaración De La Visión.** La visión clarifica e idealiza el futuro de la compañía. Para lograr este enunciado es imprescindible hasta dónde quiere llegar la empresa. Esto implícitamente lo que hará es esclarecer los objetivos a conseguir, la forma de lograrlos y los campos de acción.

En resumen describe las proyecciones futuras de la organización.

**6.2.2.1 Visión actual de la empresa.** La compañía no contaba con una visión claramente definida ya que no tenía una fecha de realización estipulada, por lo cual se asume la inexistencia de la visión de la entidad.

**6.2.2.2 Visión propuesta para la empresa.** En el 2021 CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S alcanzará un crecimiento rentable, mediante un crecimiento anual en ingresos del 20% manteniendo nuestro reconocimiento con productos de excelente calidad y servicios únicos como carta de presentación.

**6.2.2.3 Justificación.** En el proceso de indagación sobre la compañía, los propietarios y directivos compartieron su futuro ideal dejando claro su interés por limitar la visión al 2021 basado en la rapidez con la que cambia la economía y expresando su interés y deseo de lograr una cobertura no solo a nivel departamentalmente sino todo Colombia.

**6.2.3 Política De Calidad.** CONSTRUCCIONES, INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S suministra equipos de maquinaria pesada, así como construye obras de infraestructura que generan valor a nuestros clientes.

Nuestros son preferidos por la excelencia, calidad y funcionalidad del producto y cumplen satisfactoriamente con la normatividad legal pertinente y con los requisitos y especificaciones acordados con nuestros clientes. Nuestros procesos mejoran continuamente, apoyados en la alta competencia de nuestro equipo humano y de nuestros proveedores y contratistas.

**6.2.4 Directriz Estratégica.** Productos apoyados en la excelencia, calidad y funcionalidad de sus productos.

**6.2.5 Declaración Del Organigrama.** El organigrama es una herramienta administrativa imprescindible en cualquier organización ya que esta permite definir la estructura organizacional de una unidad empresarial. Contar con dicha estructura es tener claras las relaciones existentes entre los diferentes similares niveles organizacionales, por lo cual miembro de la compañía puede identificar gráficamente sus subalternos, su jefe directo y sus compañeros de trabajo.

Para dar cumplimiento a este ítem anteriormente nombrado se determinó realizar una organigrama (ver anexo 1) que permita la eficiencia y eficacia de la empresa.

Finalmente se planteó una estructura organizacional clara fácilmente identificable y departamentalizada horizontalmente para poder garantizar la especialización de cada área.

**6.2.5.1 Diseño y Análisis de cargos.** El diseño y el análisis de cargos es el proceso por el cual CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S inicia el desarrollo de una estructura organizacional enfocada hacia el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de desarrollo estratégico.

El diseño de los cargos consiste en las funciones que va a cumplir cada persona según el área en el que se encuentre, los métodos que utilizara para desarrollar el rol y las interacciones del cargo con respecto a los demás cargos ya los clientes.

La importancia de este paso en el proceso de la planeación estratégica radica en el análisis de los cargos ya que si quedan bien definidos y diseñados los cargos, el cumplimiento de los objetivos de la compañía será más fácil y por consiguiente el plan estratégico será un total éxito.

A continuación las características que se tuvieron en cuenta para la realización de este paso:

- Las características del área donde se encuentra, la situación de la empresa frente a esta y lo que se quiere a futuro.
- Establecer el objetivo del cargo que debe estar relacionado al objetivo organizacional
- el perfil de cada cargo y compararlo con el actual para sacar las diferencias entre ambos
- las funciones de cada cargo, los métodos y herramientas para cumplirlas
- la estructura organizacional ya que de ahí parte todo para establecer las líneas de mando y autoridad de la compañía
- las habilidades y competencias del personal actual
- El esfuerzo que causa el cumplimiento de las labores realizadas por cada cargo sean físicas o mentales.
- Identificar el liderazgo y la autonomía de los empleados de cada cargo para la toma de decisiones en el desarrollo de sus funciones.

- El manejo de recursos como el dinero, la información confidencial.
- La línea de autoridad frente a otros cargos

**6.2.5.2 Manual de funciones.** Ver anexo 2.

**6.2.6 Vinculación de perspectivas.** Se procede a vincular la Misión, Visión, Política de Calidad, Directriz Estratégica con las perspectivas según el enfoque que nos presenta el Balance Scorecard.

MISION	VISION	POLITICA DE CALIDAD	DIRECTRIZ ESTRATEGICA	PERSPECTIVA
1. Construir las ciudades del futuro a través de proyectos civiles que generan prosperidad colectiva y progreso personal	3. En el 2021, CONSTRUCCIONES INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S alcanzará un crecimiento rentable, mediante un crecimiento anual en ingresos del 20%	5. CONSTRUCCIONES, INTERVENTORÍAS Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S suministra equipos de maquinaria pesada, así como construye obras de infraestructura que generan valor a nuestros clientes	1 y 5 Productos y servicios que generen valor al cliente y a la empresa	CLIENTES
2. Para ello contamos con procesos que garantizan a los clientes excelencia en calidad y funcionalidad de nuestros productos.	4. manteniendo nuestro reconocimiento con productos de excelente calidad y servicios únicos como carta de presentación	6. Nuestros son preferidos por la excelencia, calidad y funcionalidad del producto y cumplen satisfactoriamente con la normatividad legal pertinente y con los requisitos y especificaciones acordados con nuestros clientes	2, 4 y 6 Excelencia, calidad y funcionalidad de los productos	PROCESOS
		7. Nuestros procesos mejoran continuamente, apoyados en la alta competencia de nuestro equipo humano y de nuestros proveedores y contratistas	3 Rentabilidad	FINANCIERA
			7 Personal Competente	TALENTO HUMANO

**Tabla 10** Fuente Autor del proyecto, Vinculación de perspectivas

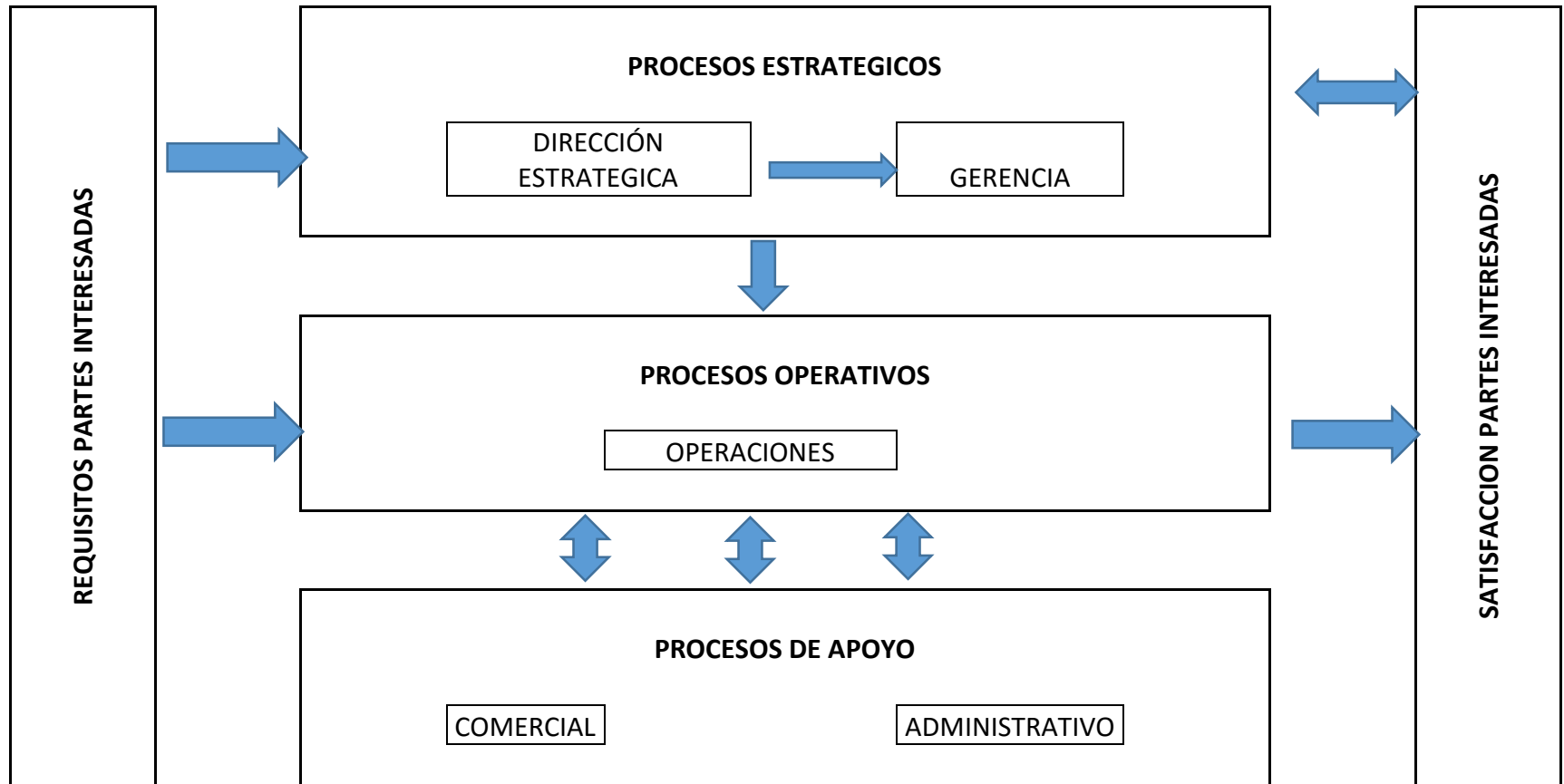
### 6.3 ALINEACIÓN ESTRATEGICA

**6.3.1 Construcción de objetivos estratégicos.** Con base en la anterior directriz estratégica se procede a la construcción de los objetivos estratégicos los cuales deben ser medibles, alcanzables, retadores, temporales y específicos.

PERSPECTIVA	DIRECTRIZ	OBJETIVO ESTRATEGICO
FINANCIERA	Rentabilidad	Incrementar la utilidad neta en un 20% en el año 2017
		Incrementar contratación en un 25% para el 2017
CLIENTE	Productos y servicios que generen valor al cliente y a la empresa	Incrementar en un 30% el cumplimiento en las fechas de entregas a los clientes para el 2017
		Aumentar en un 15% la satisfacción del cliente para el 2017
PROCESOS	Excelencia, calidad y funcionalidad de los productos	Reducir en un 10% las quejas de postventa en el 2017
		Reducir en un 30% las no conformidades relacionadas a los diferentes procesos de la compañía para el 2017
TALENTO HUMANO	Personal Competente	Aumentar en 20% las competencias del personal que labora en la compañía durante el 2017
		Incrementar en un 10% el nivel de satisfacción laboral para el 2017

**Tabla 11** Fuente Autor del Proyecto, Construcción de objetivos estratégicos

**6.3.2 Identificación de Procesos.** Por medio de este gráfico, se pretende evidenciar los procesos que la compañía desea generar para poder realizar la estrategia como consecuencia del trabajo de cada proceso.



**Figura 1** Fuente Autor del Proyecto, Identificación de Proceso

**6.3.3 Objetivo de Procesos.** A continuación se relacionaran los objetivos planteados para cada proceso:

CLASIFICACION	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO
DIRECCION	PD1. Dirección estratégica	Asegurar el norte de la compañía para cumplir los objetivos misionales de la misma en el periodo que se ha trazado la organización.
	PD2. Gerencia	Integrar los procesos de la organización para dar cumplimiento a las directrices de la organización de una manera efectiva, eficiente y eficaz
MISIONAL	PM1. Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Garantizar que el suministro de equipos satisfaga las necesidades del cliente.</li> <li>* Igualmente debe Asegurar que los procesos construcción se realicen de acuerdo a los diseños y la Norma NSR-10 entregando productos de calidad en el tiempo especificado en la programación de la Obra.</li> </ul>
APOYO	PA1. Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Garantizar que la organización cuente con el personal calificado para su operación de manera oportuna y con salarios adecuados para los gastos de la compañía.</li> <li>* Asegurar los recursos necesarios para la organización en el momento en que los procesos lo requieran.</li> </ul>
	PA2. Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Es el encargado de vender nuestros servicios en el mercado.</li> <li>* Compra y venta de equipos, accesorios y todos los productos necesarios para la compañía.</li> </ul>

**Tabla 12** Fuente Autor del Proyecto, Objetivos de proceso

**6.3.4 Despliegue de Objetivos de Procesos.** A continuación se relacionara los objetivos estratégicos con los del proceso

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROCESOS				
	PD1	PD2	PM1	PA1	PA2
Incrementar la utilidad neta en un 20% en el año 2017		X			
Incrementar contratación en un 25% para el 2017					X
Incrementar en un 30% el cumplimiento en las fechas de entregas a los clientes para el 2017			X		
Aumentar en un 15% la satisfacción del cliente para el 2017			X		
Reducir en un 10% las quejas de postventa en el 2017			X		
Reducir en un 30% las no conformidades relacionadas a los diferentes procesos de la compañía para el 2017			X		
Aumentar en 20% las competencias del personal que labora en la compañía durante el 2017				X	
Incrementar en un 10% el nivel de satisfacción laboral para el 2017				X	

**Tabla 13** Fuente Autor del proyecto, Despliegue de objetivos del proceso

**6.3.5 Mapa estratégico.** Por medio del siguiente mapa estratégico se mostrara la visión macro de la estrategia de la organización.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
FINANCIERA	Incrementar la utilidad neta en un 20% en el año 2017	Incrementar contratacion en un 25% para el 2017
		
CLIENTES	Incrementar en un 30% el cumplimiento en las fechas de entregas a los clientes para el 2017	Aumentar en un 15% la satisfaccion del cliente para el 2017
		
PROCESO	Reducir en un 30% las no conformidades relacionadas a los diferentes procesos de la compañía para el 2017	Reducir en un 10% las quejas de postventa en el 2017
		
TALENTO HUMANO	Aumentar en 20% las competencias del personal que labora en la compañía durante el 2017	Incrementar en un 10% el nivel de satisfaccion laboral para el 2017

**Tabla 14** Fuente Autor del proyecto, Mapa estratégico

#### 6.4 MEDICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Lo más importante de haber creado los objetivos estratégicos y de procesos anteriormente mencionados es poder medirlos para ello a continuación se establecen los siguientes indicadores.

**6.4.1 Indicadores de Objetivos.** A continuación se establece un indicador por cada objetivo estratégico:

<b>FICHA TECNICA DE LOS INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>														
OBJETIVO ESTRATEGICO	VARIABLE	INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	UNIDAD	SENTIDO	RESPONSABLE		FRECUENCIA		FUENTE DE INFORMACION	ACTUALIDAD		POTENCIALIDAD	
						CAPTURA	RESULTADO	CAPTURA	ANALISIS		VALOR	FECHA	VALOR	FECHA
Incrementar la utilidad neta en un 20% en el año 2017	UTILIDAD	UTILIDAD DE LA COMPAÑIA	$((U(t)-U(t-1))/U(t))*100$	%	Creciente	Auxiliar Contable	Gerente	Diaria	Mensual	Software	100	Dic 2016	120	Dic 2017
Incrementar contratación en un 25% para el 2017	VALOR	VALOR DE CONTRATOS	$((CO(t)-CO(t-1))/CO(t))*100$	%	Creciente	Auxiliar Contable	Director Comercial	Diaria	Mensual	Software	100	Dic 2016	125	Dic 2017
Incrementar en un 30% el cumplimiento en las fechas de entregas a los clientes para el 2017	CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO EN FECHAS ESTIPULADAS	$((CU(t)-CU(t-1))/CU(t))*100$	%	Creciente	Ing. Residente Auxiliar	Director Operaciones	Diaria	Mensual	Software	100	Dic 2016	130	Dic 2017
Aumentar en un 15% la satisfacción del cliente para el 2017	SATISFACCION	SATISFACCION DEL CLIENTE	$((S(t)-S(t-1))/S(t))*100$	%	Creciente	Ing. Residente Auxiliar	Director Operaciones	Diaria	Mensual	Software	100	Dic 2016	115	Dic 2017
Reducir en un 10% las quejas de postventa en el 2017	QUEJAS	QUEJAS DE POSTVENTA	$((Q(t)-Q(t-1))/Q(t))*100$	%	Decreciente	Ing. Residente Auxiliar	Director Operaciones	Diaria	Mensual	Software	100	Dic 2016	90	Dic 2017
Reducir en un 30% las no conformidades relacionadas a los diferentes procesos de la compañía para el 2017	NO CONFORMIDADES	NO CONFORMIDADES AL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	$((NC(t)-NC(t-1))/NC(t))*100$	%	Decreciente	Ing. Residente Auxiliar	Director Operaciones	Diaria	Mensual	Software	100	Dic 2016	70	Dic 2017
Aumentar en 20% las competencias del personal que labora en la compañía durante el 2017	AUMENTAR LAS COMPETENCIAS	COMPETENCIAS DEL PERSONAL	$((B(t)-B(t-1))/B(t))*100$	%	Creciente	Auxiliar Administrativo	Director Administrativo	Diaria	Mensual	Software	100	Dic 2016	120	Dic 2017
Incrementar en un 10% el nivel de satisfacción laboral para el 2017	BIENESTAR LABORAL	BIENESTAR LABORAL	$((SL(t)-SL(t-1))/SL(t))*100$	%	Creciente	Auxiliar Administrativo	Director Administrativo	Diaria	Mensual	Software	100	Dic 2016	110	Dic 2017

**Figura 2** Fuente Autor del Proyecto, Ficha técnica de los indicadores de los objetivos estratégicos

**6.4.1.1 Variable Cualitativa.** A continuación se presenta una tabla para valorar cualitativamente la variable competencias del personal B(t) y en esa medida poder ingresarlo en la ficha técnica de la figura 2 en el indicador aumentar las competencias para poder calcular el mismo.

VARIABLE	VALOR META	PRIORIDAD	PONDERACION	CRITERIOS	PARAMETROS DE EVALUACION			PUNTAJE	TOTAL REAL	MAX POSIBLE	RESULTADO
					1	3	5				
PERSONAL COMPETENTE	100%	N. Prioridad	% según prioridad	ESTUDIOS	Escenario desfavorable	Escenario medio	Escenario favorable	Según puntuacion en el parametro	Ponderacion * Puntaje	Ponderacion * maximo posible	Total real / Max posible
		N. Prioridad	% según prioridad	HABILIDADES				Según puntuacion en el parametro	Ponderacion * Puntaje	Ponderacion * maximo posible	
		N. Prioridad	% según prioridad	LIDERAZGO				Según puntuacion en el parametro	Ponderacion * Puntaje	Ponderacion * maximo posible	
		N. Prioridad	% según prioridad	...				Según puntuacion en el parametro	Ponderacion * Puntaje	Ponderacion * maximo posible	
		N. Prioridad	% según prioridad	...				Según puntuacion en el parametro	Ponderacion * Puntaje	Ponderacion * maximo posible	
		N. Prioridad	% según prioridad	Criterio n				Según puntuacion en el parametro	Ponderacion * Puntaje	Ponderacion * maximo posible	
									TOTAL REAL	Total	

**Figura 3** Fuente Autor del proyecto, Variable cualitativa

**6.4.1.2 Consolidación de los objetivos estratégicos.** En esta tabla se vinculan las perspectivas y directrices con los objetivos estratégicos e indicadores.

PERSPECTIVA	DIRECTRIZ	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CALCULO
FINANCIERA	Rentabilidad	Incrementar la utilidad neta en un 20% en el año 2017	UTILIDAD DE LA COMPAÑIA	$((U(t)-U(t-1))/U(t))*100$
		Incrementar contratación en un 25% para el 2017	VALOR DE CONTRATOS	$((CO(t)-CO(t-1))/CO(t))*100$
CLIENTE	Productos y servicios que generen valor al cliente y a la empresa	Incrementar en un 30% el cumplimiento en las fechas de entregas a los clientes para el 2017	CUMPLIMIENTO EN FECHAS ESTIPULADAS	$((CU(t)-CU(t-1))/CU(t))*100$
		Aumentar en un 15% la satisfacción del cliente para el 2017	SATISFACCION DEL CLIENTE	$((S(t)-S(t-1))/S(t))*100$
PROCESOS	Excelencia, calidad y funcionalidad de los productos	Reducir en un 10% las quejas de postventa en el 2017	QUEJAS DE POSTVENTA	$((Q(t)-Q(t-1))/Q(t))*100$
		Reducir en un 30% las no conformidades relacionadas a los diferentes procesos de la compañía para el 2017	NO CONFORMIDADES AL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	$((NC(t)-NC(t-1))/NC(t))*100$
TALENTO HUMANO	Personal Competente	Aumentar en 20% las competencias del personal que labora en la compañía durante el 2017	COMPETENCIAS DEL PERSONAL	$((B(t)-B(t-1))/B(t))*100$
		Incrementar en un 10% el nivel de satisfacción laboral para el 2017	BIENESTAR LABORAL	$((SL(t)-SL(t-1))/SL(t))*100$

**Tabla 15** Fuente Autor del proyecto, Consolidación de los objetivos

**6.4.2 Medición de Procesos.** A continuación se establece un indicador por cada objetivo de proceso:

<b>FICHA TECNICA DE LOS INDICADORES DE PROCESOS</b>														
PROCESO	VARIABLE	INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	UNIDAD	SENTIDO	RESPONSABLE		FRECUENCIA		FUENTE DE INFORMACION	ACTUALIDAD		POTENCIALIDAD	
						CAPTURA	RESULTADO	CAPTURA	ANALISIS		VALOR	FECHA	VALOR	FECHA
PD1. Direccion estrategica	Cumplimiento	Cumplimiento objetivos	(Objetivos Cumplidos/Total Objetivos)*100%	%	Creciente	Gerente	Junta Directiva	Mes	Año	Software	60%	Dic 2016	100%	Dic 2015
PD2. Gerencia	Cumplimiento	Cumplimiento Directriz	(Indicadores de proceso cumplidos/Indicadores de procesos totales)*100%	%	Creciente	Auxiliar Administrativo	Gerente	Mes	Año	Software	60%	Dic 2016	100%	Dic 2015
PM1. Operación	Cumplimiento	Cumplimiento ejecución de proyectos con calidad en base a la norma NSR-10	(Actividades realizadas en obra/Actividades programadas en obra)*100%	%	Creciente	Ing. Residente Auxiliar	Director Operaciones	Mes	Año	Software	70%	Dic 2016	100%	Dic 2015
PA1. Administrativo	Competencias	Personal Competente	(Numero de becas otorgadas/Personal)*100%	%	Creciente	Auxiliar Administrativo	Director Administrativo	Mes	Año	Software	50%	Dic 2016	100%	Dic 2015
PA3. Comercial	Recursos	Valor contratado	(Valor contratado/Valor contratado esperado anual)*100%	%	Creciente	Auxiliar Contable	Director Comercial	Mes	Año	Software	70%	Dic 2016	100%	Dic 2015

**Figura 4** Fuente Autor del Proyecto, Medición de Procesos

**6.4.2.1 Consolidación de los procesos.** En esta tabla se vinculan la clasificación de los procesos con los objetivos de los procesos e indicadores.

CLASIFICACIÓN	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO
DIRECCION	PD1. Dirección estratégica	Asegurar el norte de la compañía para cumplir los objetivos misionales de la misma en el periodo que se ha trazado la organización.	Cumplimiento objetivos	(Objetivos Cumplidos/Total Objetivos)*100%
	PD2. Gerencia	Integrar los procesos de la organización para dar cumplimiento a las directrices de la organización de una manera efectiva, eficiente y eficaz.	Cumplimiento Directriz	(Indicadores de proceso cumplidos/Indicadores de procesos totales)*100%
MISIONAL	PM1. Operaciones	* Garantizar que el suministro de equipos satisfaga las necesidades del cliente. * Igualmente debe Asegurar que los procesos construcción se realicen de acuerdo a los diseños y la Norma NSR-10 entregando productos de calidad en el tiempo especificado en la programación de la Obra.	Cumplimiento ejecución de proyectos con calidad en base a la norma NSR-10	(Actividades realizadas en obra/Actividades programadas en obra)*100%
APOYO	PA1. Administrativo	* Garantizar que la organización cuente con el personal calificado para su operación de manera oportuna y con salarios adecuados para los gastos de la compañía. * Asegurar los recursos necesarios para la organización en el momento en que los procesos lo requieran.	Personal Competente	(Número de becas otorgadas/Personal)*100%
	PA2. Comercial	* Es el encargado de vender nuestros servicios en el mercado. * Compra y venta de equipos, accesorios y todos los productos necesarios para la compañía.	Valor contratado	(Valor contratado/Valor contratado esperado anual)*100%

**Tabla 16** Fuente Autor del proyecto, Consolidación de los procesos

### 6.4.2.2 Consolidación de la estrategia y la operación

En esta tabla se vincula la directriz estratégica con los objetivos estratégicos y los indicadores de los objetivos estratégicos con los de los procesos.

Perspectiva	Directrices	Objetivos	Indicador de Los Objetivos	Procesos Relacionados	Indicadores de Procesos
FINANCIERA	Rentabilidad	Incrementar la utilidad neta en un 20% en el año 2017	UTILIDAD DE LA COMPAÑIA	PD1. Dirección estratégica	Cumplimiento objetivos
		Incrementar contratación en un 25% para el 2017	VALOR DE CONTRATOS	PD2. Gerencia	Cumplimiento Directriz
CLIENTE	Productos y servicios que generen valor al cliente y a la empresa	Incrementar en un 30% el cumplimiento en las fechas de entregas a los clientes para el 2017	CUMPLIMIENTO EN FECHAS ESTIPULADAS	PM1. Operaciones	Cumplimiento ejecución de proyectos con calidad en base a la norma NSR-10
		Aumentar en un 15% la satisfacción del cliente para el 2017	SATISFACCION DEL CLIENTE	PM1. Operaciones	Cumplimiento ejecución de proyectos con calidad en base a la norma NSR-10
PROCESOS	Excelencia, calidad y funcionalidad de los productos	Reducir en un 10% las quejas de postventa en el 2017	QUEJAS DE POSTVENTA	PM1. Operaciones	Cumplimiento ejecución de proyectos con calidad en base a la norma NSR-10
		Reducir en un 30% las no conformidades relacionadas a los diferentes procesos de la compañía para el 2017	NO CONFORMIDADES AL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	PM1. Operaciones	Cumplimiento ejecución de proyectos con calidad en base a la norma NSR-10
TALENTO HUMANO	Personal Competente	Aumentar en 20% las competencias del personal que labora en la compañía durante el 2017	COMPETENCIAS DEL PERSONAL	PA1. Administrativo	Personal Competente
		Incrementar en un 10% el nivel de satisfacción laboral para el 2017	BIENESTAR LABORAL		

**Tabla 17** Fuente Autor del proyecto, Consolidación de la estrategia y la operación

## 6.5 OPERATIVIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Por medio de la presente se establecerá un proceso donde se involucra toda la organización con los lineamientos estratégicos definidos.

### 6.5.1 Iniciativas estratégicas

PERSPECTIVA	DIRECTRIZ	OBJEIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA ESTRATÉGICA
FINANCIERA	Rentabilidad	Incrementar la utilidad neta en un 20% en el año 2017	ESTRATEGIA: aumentar el portafolio de servicios que maneja la empresa en la actualidad
		Incrementar contratación en un 25% para el 2017	ESTRATEGIA: incursionar y satisfacer las nuevas necesidades del mercado
CLIENTE	Productos y servicios que generen valor al cliente y a la empresa	Incrementar en un 30% el cumplimiento en las fechas de entregas a los clientes para el 2017	ESTRATEGIA: diferenciar la empresa por su responsabilidad, calidad y entregas a tiempo de los servicios prestados
		Aumentar en un 15% la satisfacción del cliente para el 2017	ESTRATEGIA: reducir las reclamaciones de postventa por parte de los clientes
PROCESOS	Excelencia, calidad y funcionalidad de los productos	Reducir en un 10% las quejas de postventa en el 2017	ESTRATEGIA: mejorar los procesos operativos de la compañía
		Reducir en un 30% las no conformidades relacionadas a los diferentes procesos de la compañía para el 2017	ESTRATEGIA: reconocimiento en el sector y los clientes potenciales como una empresa con altos estándares de calidad
TALENTO HUMANO	Personal Competente	Aumentar en 20% las competencias del personal que labora en la compañía durante el 2017	ESTRATEGIA: mejoramiento de las competencias del personal de la compañía
		Incrementar en un 10% el nivel de satisfacción laboral para el 2017	ESTRATEGIA: mejorar la calidad de vida para los colaboradores de la compañía y sus familias

**Tabla 18** Fuente Autor del proyecto, Iniciativas estratégicas

**6.5.2 Plan de acción.** Según la nueva directriz planteada las acciones a tomar para cada estrategia son las siguientes:

Perspectiva	Estrategias
Financiera	Estrategia 1
	Estrategia 2
Cliente	Estrategia 1
	Estrategia 2
Procesos	Estrategia 1
	Estrategia 2
Talento Humano	Estrategia 1
	Estrategia 2

**Tabla 19** Fuente Autor del Proyecto, Correlación estrategias (Operativización de la estrategia)

**6.5.2.1 Perspectiva Financiera (Color amarillo)**

ESTRATEGIA: AUMENTAR EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS QUE MANEJA LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD				
Responsable: GERENTE, DIRECTOR COMERCIAL				
Estado Inicial:		Estado Final:		
Fecha: JUNIO 2017		Fecha: DICIEMBRE 2017		
Actividad	Descripción	Responsable	Fecha	Recursos
CONTACTAR	Contactar empresas reconocidas en el sector	Gerente	jun-17	\$ 100.000
PLANTEAR	Plantear propuesta de alianzas a las diferentes empresas	Director Comercial	ago-17	\$ 100.000
ALIANZAS	Realizar alianza con las compañías	Director Comercial	dic-17	\$ 1.000.000

**Tabla 20** Fuente Autor del proyecto, Estrategia 1-PF

<b>ESTRATEGIA: INCURSIONAR Y SATISFACER LAS NUEVAS NECESIDADES DEL MERCADO</b>				
<b>Responsable: GERENTE, DIRECTOR COMERCIAL</b>				
<b>Estado Inicial:</b>		<b>Estado Final:</b>		
<b>Fecha: JULIO 2016</b>		<b>Fecha: SEPTIEMBRE 2016</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Recursos</b>
ESTUDIO	Realizar un estudio de mercado en el sector construcción	Gerente	jul-15	\$ 3.000.000

**Tabla 21** Fuente Autor del Proyecto, Estrategia 2-PF

#### 6.5.2.2 Perspectiva Clientes (Color verde)

<b>ESTRATEGIA: DIFERENCIAR LA EMPRESA POR SU RESPONSABILIDAD, CALIDAD Y ENTREGAS A TIEMPO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS</b>				
<b>Responsable: GERENTE, DIRECTOR ADMINISTRATIVO</b>				
<b>Estado Inicial:</b>		<b>Estado Final:</b>		
<b>Fecha: JULIO 2017</b>		<b>Fecha: DICIEMBRE 2017</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Recursos</b>
CREAR TABLA	Crear una tabla con los rangos de incentivos para los residentes auxiliares o supervisores de obra por entrega de proyectos a tiempo y con calidad	Director de Operaciones	jul-17	\$ 2.000.000

**Tabla 22** Fuente Autor del proyecto Estrategia 1-PC

<b>ESTRATEGIA: REDUCIR LAS RECLAMACIONES DE POSTVENTA POR PARTE DE LOS CLIENTES</b>				
<b>Responsable: DIRECTOR ADMINISTRATIVO, DIRECTOR DE OPERACIONES</b>				
<b>Estado Inicial:</b>		<b>Estado Final:</b>		
<b>Fecha: OCTUBRE 2017</b>		<b>Fecha: DICIEMBRE 2017</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Recursos</b>
CONTRATAR PERSONAL	Contratar supervisores de obra	Director Administrativo	oct-17	\$ 1.500.000
FORMATOS	Crear formatos de control y ejecución de obra	Director de Operaciones	oct-17	\$ 500.000

**Tabla 23** Fuente Autor del proyecto, Estrategia 2-PC

### 6.5.2.3 Perspectiva Procesos (Color rojo)

<b>ESTRATEGIA: MEJORAR LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA COMPAÑÍA</b>				
<b>Responsable: DIRECTOR ADMINISTRATIVO, DIRECTOR DE OPERACIONES</b>				
<b>Estado Inicial:</b>		<b>Estado Final:</b>		
<b>Fecha: OCTUBRE 2017</b>		<b>Fecha: DICIEMBRE 2017</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Recursos</b>
CONTRATAR PERSONAL	Contratar supervisores de obra	Director Administrativo	oct-17	\$ 1.500.000
FORMATOS	Crear formatos de control y ejecución de obra	Director de Operaciones	oct-17	\$ 500.000

**Tabla 24** Fuente Autor del proyecto, Estrategia 1- PP

<b>ESTRATEGIA: RECONOCIMIENTO EN EL SECTOR Y LOS CLIENTES POTENCIALES COMO UNA EMPRESA CON ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD</b>				
<b>Responsable: GERENTE, DIRECTOR DE OPERACIONES</b>				
<b>Estado Inicial:</b>		<b>Estado Final:</b>		
<b>Fecha: NOVIEMBRE 2017</b>		<b>Fecha: DICIEMBRE 2017</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Recursos</b>
PLAN DE AUDITORIAS	Realizar plan de auditoria con Icontec	Gerente	nov-17	\$ 500.000
CERTIFICAR	Obtener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de la compañía	Gerente	dic-17	\$ 8.000.000

**Tabla 25** Fuente Autor del proyecto, Estrategia 2- PP

#### 6.5.2.4 Perspectiva Talento humano (Color azul)

<b>ESTRATEGIA: MEJORAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA</b>				
<b>Responsable: DIRECTOR ADMINISTRATIVO, DIRECTOR DE OPERACIONES</b>				
<b>Estado Inicial:</b>		<b>Estado Final:</b>		
<b>Fecha: OCTUBRE 2017</b>		<b>Fecha: DICIEMBRE 2018</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Recursos</b>
INVESTIGAR	Investigar las necesidades técnicas del personal de la empresa	Director de Operaciones	oct-17	\$ 2.500.000
CONSULTAR	Consultar los diferentes cursos que prestan entidades como el SENA para la capacitación del personal	Director Administrativo	dic-17	\$ 500.000
BECAS	Entrega de 5 becas para el personal que desee capacitarse y aplicar sus conocimientos aprendidos dentro de la empresa	Director Administrativo	feb-18	\$ 5.000.000

**Tabla 26** Fuente Autor del proyecto, Estrategia 1-PTH

<b>ESTRATEGIA: MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA PARA LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA Y SUS FAMILIAS</b>				
<b>Responsable: DIRECTOR ADMINISTRATIVO</b>				
<b>Estado Inicial:</b>		<b>Estado Final:</b>		
<b>Fecha: SEPTIEMBRE 2017</b>		<b>Fecha: SEPTIEMBRE 2017</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Recursos</b>
OLIMPIADAS	Realizar olimpiadas recreativas para el personal de la empresa y su familia	Director Administrativo	sep-17	\$ 1.000.000
ENTREGA DE OBSEQUIOS	Entrega de pequeños detalles en los días especiales para los colaboradores de la compañía	Director Administrativo	sep-17	\$ 1.000.000

**Tabla 27** Fuente Autor del proyecto, Estrategia 2-PTH

## 7. CONCLUSIONES

- La trascendencia que tiene la creación de una cultura estratégica en la compañía CONSTRUCCIONES, INTERVENTORÍA Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S le permite identificar sus fortalezas y debilidades colectivas al igual que apreciar el entorno en el que se desenvuelve, las oportunidades que le puede ofrecer el medio externo y las amenazas a las cuales debe enfrentarse.
- Mediante el análisis externo e interno se puede destacar que la empresa cuenta con unas ventajas y oportunidades que describen un resultado positivo hacia el emprendimiento de unas metas definidas y una visión a ser una organización líder en la región
- Adicionalmente con el análisis de la matriz DOFA primero se lograron identificar aquellas debilidades trascendentes para la organización a las cuales se les formularon unos planes de acción que deben ser cumplidos a cabalidad para alcanzar los objetivos estratégicos. Y segundo las fortalezas las cuales con planes de mejoramiento y trabajo llegaron a ser ventajas sobre la competencia.
- El desarrollo y ejecución de este plan estratégico le facilitaran el proceso de desarrollo a CONSTRUCCIONES, INTERVENTORÍA Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S garantizándole una ventaja competitiva y el éxito empresarial
- Gracias a esta monografía y la construcción del plan estratégico, se redactó la misión, visión y política de calidad de la empresa, generando un norte a seguir para la compañía.
- Por medio del plan estratégico se plantean una serie de estrategias y planes de acción que harán de la misión, visión y política de calidad una realidad para la empresa y su entorno.

- Es necesario que los socios inviertan en el crecimiento de la empresa y la ejecución del plan estratégico.
- El compromiso de la empresa para generar este plan estratégico fue clave para lograr los resultados obtenidos.
- Con las estrategias planteadas en esta monografía se puede decir que se cumplieron a cabalidad el objetivo general y los objetivos específicos planteados en este trabajo de grado.

## 8. RECOMENDACIONES

CONSTRUCCIONES, INTERVENTORÍA Y SUMINISTROS DE SANTANDER S.A.S es una empresa que debe implementar un sistema formal de monitoreo y seguimiento a los planes estratégicos propuestos pues estos son la clave para el desarrollo de una organización competitiva, asegurando su permanencia en el mercado, crecimiento y aumento de las utilidades para los socios.

Es de gran importancia que la compañía se preocupe constantemente por fortalecer su desarrollo competitivo, desarrolle una cultura de cambio donde todos los departamentos de la compañía se comprometan a trabajar en pro de los objetivos propuestos.

Es importante que la compañía siga estas estrategias derivadas de esta propuesta de trabajo para incursionar en nuevos mercados y que la prestación de los servicios sean una marca de reconocimiento al igual que los precios de las tarifas del alquiler de la maquinaria pues el medio es el que está exigiendo la implementación de este tipo de estrategias para suplir las necesidades del mismo.

Se recomienda considerar y aplicar los planteamientos propuestos de este trabajo con el fin de lograr los objetivos organizacionales ya que se ha hecho un análisis donde se han identificado los factores externos e internos a los que se enfrenta la compañía y se identificó la posición de la empresa con respecto a las amenazas y las oportunidades con las cuales debe trabajar para el logro de un posicionamiento sostenible en el medio.

Se sugiere un estudio de mercado con el fin de identificar las necesidades del medio y afianzar los componentes del mercado para el desarrollo de una verdadera ventaja competitiva.

El direccionamiento del trabajo desarrollado establece los fundamentos necesarios para la implementación de una metodología sistemática en la gestión estratégica.

## BIBLIOGRAFÍA

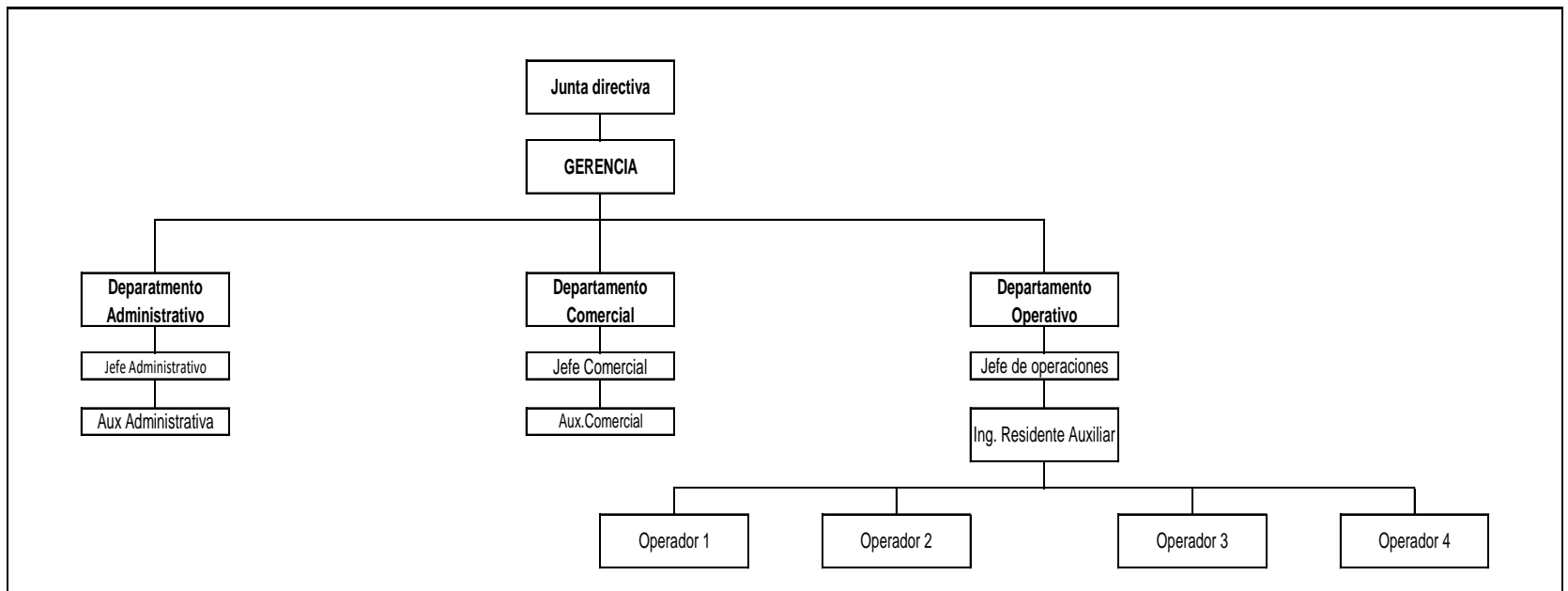
- AGUILAR CRUZ, Conrado, Ensayo sobre La necesidad de la Planeación Estratégica en las organizaciones industriales modernas. Publicación de Temas de Ciencia y Tecnología / Universidad Tecnológica de la Mixteca UTM. Huajuapán de León, Oaxaca, Agosto de 2000. Nº 11 Volumen 4 páginas de la 17 a 28.
- ARCUDIA ABAD, Carlos Enrique, PEACH PEREZ, Josué, ALVAREZ ROMERO, Sergio Omar, La empresa Constructora y sus operaciones bajo el enfoque de sistemas. Publicado por la Universidad Autónoma de Yucatán, Yucatán, México, 2005.
- CAMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCION. Colombia Construcción en Cifras. Bogotá D.C Mayo 2015.
- CAMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCION [Citado marzo 2016]. Disponible en internet: <http://camacol.co/noticias/68-creci%C3%B3-el-pib-de-edificaciones-en-el-iv-trimestre-de-2015>
- Eumed.net (Citado en el 2011). Disponible en internet: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-strategica.html>
- Descuadrando. Disponible en internet: [http://descuadrando.com/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://descuadrando.com/Plan_estrat%C3%A9gico)

- Dofamatriz. Disponible en internet: <http://dofamatriz.blogspot.com.co/>
- Gestión empresarial(citado el 7 enero de 2013).Disponible en internet: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Gestipolis [citado Marzo 2016].Disponible en internet : <http://www.gestipolis.com/teoria-de-la-estrategia-empresarial/>
- Gestipolis. Disponible en internet: <http://www.gestipolis.com/teoria-de-la-estrategia-empresarial/>
- PEREZ CERVANTES, Julio Cesar, Planeación y control de obra del instituto de religión Tampico: Propuesta de análisis de planeación estratégica y riesgo. Publicación de Universidad de las Américas Puebla. Puebla, México, Marzo de 2004. Capítulo 5.
- SALCEDO PORRAS, María Paula, SARMIENTO GUZMAN, Viviana. ¿Qué se puede esperar del sector edificador durante el 2015? Una Proyección a corto Plazo. Publicado por Camacol, Bogotá D.C, Colombia. Febrero de 2015.
- SHAPIRO, Janet. Herramienta de Planificación estratégica. Publicación de la organización Civicus (World Alliance for Citizen Participation). Johannesburg, South Africa. Publicado en <http://civicus.org/view/media/Planificacion%20strategica.pdf>.

- Significados. Disponible en internet: <http://www.significados.com/estrategia/>
- STEINER, George A. Planeación Estratégica Lo Que Todo Director Debe Saber. Publicación de CECSA. México, 1998. Tercera Reimpresión
- Uaeh.(Citado en 1998)[Pag.22].Disponible en internet: [http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/Modulo5\\_PDF/ESTEM05T02I01.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/Modulo5_PDF/ESTEM05T02I01.pdf)
- Universidad ICSI. Disponible en internet: <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2007/10/05/competitividad/>
- Wordreference [citado Marzo 2016].Disponible en internet: <http://www.wordreference.com/definicion/gestionar>
- Wordreference [citado Marzo 2016].Disponible en internet: <http://www.wordreference.com/definicion/oportunidad>
- Wordreference [citado Marzo 2016].Disponible en internet: <http://www.wordreference.com/definicion/optimizar>
- Wordreference [citado Marzo 2016].Disponible en internet: <http://www.wordreference.com/definicion/rentabilidad>

## ANEXOS

### Anexo A Organigrama De Construcciones, Interventoría Y Suministros De Santander S.A.S



## Anexo B Perfil del cargo-Gerente

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Gerente		<b>DIRECCIÓN/GERENCIA:</b> Gerencia	
<b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b> Junta directiva		<b>CARGO SUPERVISADO:</b> Toda la organización	
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>			
Velar por el cumplimiento de la misión, visión y política de calidad para mantener altos niveles de productividad, crecimiento y rentabilidad de la empresa			
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>			
*.Representar jurídica, financiera y administrativamente la empresa en los eventos sociales e industriales			
*.Organizar, dirigir y encausar a todo el personal hacia el logro de los objetivos empresariales			
*.Designa las actividades a realizar para cada dirección o departamento			
* Supervisa el cumplimiento de los objetivos de la compañía			
*.Realiza informes acerca del cumplimiento de las metas a corto, mediano y largo, plazo.			
*.Autoriza y crea los cargos de la empresa.			
*.Crea y mejora el portafolio de servicios			
*.Elabora y firma los acuerdos con las demás empresas			
*. Realiza las visitas a las constructoras			
<b>PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>EDUCACIÓN MINIMA:</b> Posgrado			
<b>FORMACIÓN:</b> Universitaria			
<b>EXPERIENCIA:</b> 10 años			
<b>HABILIDADES</b>			
<b>HABILIDADES</b>	<b>APLICA</b>	<b>NO APLICA</b>	
1.Comunicacion efectiva	x		
2.Actitud de servicio	x		
3.Trabajo en equipo	x		
4.Liderazgo	x		
5.Orientacion al logro	x		
6.Creatividad	x		
7.Sociabilidad	x		
8.Atencion al cliente	x		
9.Habilidad para resolver problemas	x		
	x		

## Anexo C Perfil del cargo-Jefe administrativo

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Jefe Administrativo	<b>DEPARTAMENTO/GERENCIA:</b> Departamento administrativo	
<b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b> Gerente	<b>CARGO SUPERVISADO:</b> Auxiliar Administrativo	
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>		
Desarrollar los roles dirigidos a las acciones relacionadas con la adecuada administración del personal, manejo de ingresos-egresos y finalmente la contratación del personal.		
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>		
*Coordinar los procesos de planeacion, recultamiento, seleccion, contratacion e inducción del personal con las diferentes direcciones y la gerencia		
*Administrar y organizar el personal de su dependencia		
*Planear y desarrollar capacitaciones para todo el personal		
*Supervisar el desempeño de su departamento para que se cumplan los objetivos organizacionales		
*Aprobar los pagos a proveedores, empleados, parafiscales e impuestos.		
*Programar y ejecutar la compra de dotación		
*Realizar informe a la gerencia de los pagos realizados, las actividades y los resultados obtenidos en el mes		
*Coordinar los procesos de planeacion, recultamiento, seleccion, contratacion e inducción del personal con las diferentes direcciones y la gerencia		
*Supervisa las actividades contables de la compañía		
*Generación de los formatos que registran los procesos de este departamento		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>EDUCACIÓN MÍNIMA:</b> Profesional		
<b>FORMACIÓN:</b> Carreras Administrativas e ingeniería industrial.		
<b>EXPERIENCIA:</b> 7 años		
<b>HABILIDADES</b>		
<b>HABILIDADES</b>	<b>APLICA</b>	<b>NO APLICA</b>
1.Comunicacion efectiva	x	
2.Actitud de servicio	x	
3.Trabajo en equipo	x	
4.Liderazgo	x	
5.Orientacion al logro	x	
6.Creatividad	x	
7.Sociabilidad	x	
8.Atencion al cliente	x	
9.Habilidad para resolver problemas	x	

## Anexo D Perfil del cargo-Jefe comercial

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Jefe Comercial		<b>DEPARTAMENTO/GERENCIA:</b> Departamento comercial	
<b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b> Gerente		<b>CARGO SUPERVISADO:</b> Auxiliar comercial	
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>			
Desarrollar la planeación, dirección, control y evaluación del área de ventas y compras. Desarrollar estrategias para la incursión de los servicios en nuevos mercados y el mantenimiento de los actuales			
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>			
*Diseñar planes de ventas por zonas			
*Desarrollar e implementar programas de investigación de mercados para garantizar la participación esperada para la empresa			
*Mantener en contacto con los proveedores para las negociaciones			
*Presentar informes a la gerencia de los contratos por vencer, de las variaciones al dólar, actividades y resultados obtenidos en el mes.			
*Diseñar y ejecutar los contratos para con los clientes			
*Realiza las compras de los repuestos, accesorios y combustible para la maquinaria			
*Realizan las alianzas entre la compañía y los clientes			
*Ejecuta las publicaciones de la compañía por medio de las redes sociales			
*Organiza la visita a los clientes de la compañía			
*Contrata el mantenimiento de los equipos			
*Supervisar el desempeño de su departamento para que se cumplan los objetivos			
<b>PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>EDUCACIÓN MÍNIMA:</b> Profesional			
<b>FORMACIÓN:</b> Título universitario en Carreras Administrativas, ingeniería industrial, Ingeniería de mercados, economista o carreras afines			
<b>EXPERIENCIA:</b> 7 años			
<b>HABILIDADES</b>			
<b>HABILIDADES</b>	<b>APLICA</b>	<b>NO APLICA</b>	
1.Comunicación efectiva	x		
2.Actitud de servicio	x		
3.Trabajo en equipo	x		
4.Liderazgo	x		
5.Orientación al logro	x		
6.Creatividad	x		
7.Sociabilidad	x		
8.Atención al cliente	x		
9.Habilidad para resolver problemas	x		

## Anexo E Perfil del cargo-Jefe de operaciones

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Jefe de operaciones	<b>DEPARTAMENTO/GERENCIA:</b> Departamento operativo	
<b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b> Gerente	<b>CARGO SUPERVISADO:</b> Ing. Residente auxiliar y operadores.	
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>		
Desarrollo de una planeacion, organizacion, y control del manejo físico de los inventarios de la maquinaria y todos los recursos concernientes a la operación de las mismas, en la que se encuentra la administración y el mantenimiento de los equipos.		
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>		
*Administrar el inventario de maquinaria y accesorios		
*Recibir las facturas de la maquinaria		
*Evaluar los costos operacionales frente a la rentabilidad de la maquinaria		
*Supervisar, analizar y evaluar los procedimientos para operación de los equipos		
*Reportar el mantenimiento de los equipos		
*Supervisa la inspección de los equipos		
*Generación de los formatos que registran los procesos de este departamento		
*Supervisar el desempeño de su departamento para que se cumplan los objetivos organizacionales		
*Realiza estudios de las tarifas de alquiler de maquinaria		
*Presenta informe de los rendimientos, actividades y resultados obtenidos en el mes a la gerencia		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>EDUCACION MÍNIMA:</b> Profesional		
<b>FORMACIÓN:</b> Titulo universitario en Ingeniería Civil, mecánica o carreras afines.		
<b>EXPERIENCIA:</b> 7 años		
<b>HABILIDADES</b>		
<b>HABILIDADES</b>	<b>APLICA</b>	<b>NO APLICA</b>
1.Comunicacion efectiva	x	
2.Actitud de servicio	x	
3.Trabajo en equipo	x	
4.Liderazgo	x	
5.Orientacion al logro	x	
6.Creatividad	x	
7.Sociabilidad	x	
8.Atencion al cliente		x
9.Habilidad para resolver problemas	x	

## Anexo F Perfil del cargo-Ing. Residente Auxiliar

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Ingeniero Residente Auxiliar		<b>DEPARTAMENTO/GERENCIA:</b> Departamento operativo	
<b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b> Jefe de operaciones		<b>CARGO SUPERVISADO:</b> operadores	
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>			
Principalmente seguir las indicaciones y cumplir con las tareas que le delegue el jefe de operaciones			
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>			
*Supervisa el registro de las horas de cada maquina			
*Supervisar que los procesos operativos de los equipos sean los correctos			
*Mantener un control permanente del funcionamiento de los equipos			
*Estar atento a cualquier inquietud del cliente en sitio			
*Supervisar que el servicio contratado sea el adecuado			
*Realizar un permanente control de los mantenimientos de la maquinaria			
*Supervisar la optimización de los recursos			
*Analizar los rendimientos de las maquinas			
*Elabora informes a su jefe inmediato			
*Diligenciar los formatos concernientes.			
<b>PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>EDUCACION MÍNIMA:</b> Universitario			
<b>FORMACIÓN:</b> Titulo universitario en Ing. Civil o mecánica.			
<b>EXPERIENCIA:</b> 1 año			
<b>HABILIDADES</b>			
<b>HABILIDADES</b>	<b>APLICA</b>	<b>NO APLICA</b>	
1.Comunicacion efectiva	x		
2.Actitud de servicio	x		
3.Trabajo en equipo	x		
4.Liderazgo	x		
5.Orientacion al logro		x	
6.Creatividad	x		
7.Sociabilidad	x		
8.Atencion al cliente	x		
9.Habilidad para resolver problemas	x		

## Anexo G Perfil del cargo- Aux. Administrativa

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Auxiliar administrativa	<b>DEPARTAMENTO/GERENCIA:</b> Departamento administrativo	
<b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b> Jefe Administrativo	<b>CARGO SUPERVISADO:</b> Ninguno	
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>		
Principalmente seguir las indicaciones y cumplir con las tareas que le delegue el Jefe administrativo.		
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>		
*Entrega de la dotación a los empleados		
*Realiza la cancelación de la nomina a los empleados		
*Elabora un informe diario del dinero recaudado		
*Mantener un control permanente sobre la cartera de los clientes de la empresa		
*Realizar funciones delegadas por su jefe inmediato		
*Elaborar el recibo de las facturas canceladas		
*Realiza las actividades contables de la compañía		
*Velar por una cultura organizacional y desempeño laboral adecuado		
*Realiza los pagos a proveedores		
*Elabora informes a su jefe inmediato		
*Diligenciar los formatos concernientes.		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>EDUCACION MÍNIMA:</b> Universitario		
<b>FORMACIÓN:</b> Titulo universitario en contabilidad o carreras afines		
<b>EXPERIENCIA:</b> 3 años		
<b>HABILIDADES</b>		
<b>HABILIDADES</b>	<b>APLICA</b>	<b>NO APLICA</b>
1.Comunicacion efectiva	x	
2.Actitud de servicio	x	
3.Trabajo en equipo	x	
4.Liderazgo		x
5.Orientacion al logro		x
6.Creatividad	x	
7.Sociabilidad		x
8.Atencion al cliente	x	
9.Habilidad para resolver problemas	x	

## Anexo H Perfil del cargo- Aux. Comercial

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Auxiliar Comercial		<b>DEPARTAMENTO/GERENCIA:</b> Departamento comercial	
<b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b> Jefe comercial		<b>CARGO SUPERVISADO:</b> Ninguno	
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>			
Principalmente seguir las indicaciones y cumplir con las tareas que le delegue el Jefe comercial ..Promover y vender el portafolio de servicios de la compañía con el fin de informar y garantizar un mejor servicio al cliente.			
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>			
*Vender y asesorar a los clientes sobre los servicios que presta la compañía			
*Promover y vender el portafolio de servicios de la compañía con el fin de informar y garantizar un mejor servicio al cliente.			
*Realiza las ordenes de compra			
*Realiza las ordenes de cobro			
*Ofrecer un servicio post-venta			
*Ubicar adecuadamente el material de publicidad, para la promoción de los servicios a vender.			
*Asesorar a los clientes en la preventa(cotización)			
*Archivar adecuadamente la documentación de este departamento			
*Diligenciar los formatos concernientes.			
*Realizar funciones delegadas por su jefe inmediato			
<b>PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>EDUCACION MÍNIMA:</b> Secundaria			
<b>FORMACIÓN:</b> El cargo requiere preferiblemente formación en áreas afines con el cargo como ventas y servicio al cliente			
<b>EXPERIENCIA:</b> 6 meses			
<b>HABILIDADES</b>			
<b>HABILIDADES</b>	<b>APLICA</b>	<b>NO APLICA</b>	
1.Comunicacion efectiva	x		
2.Actitud de servicio	x		
3.Trabajo en equipo	x		
4.Liderazgo		x	
5.Orientacion al logro	x		
6.Creatividad	x		
7.Sociabilidad	x		
8.Atencion al cliente	x		
9.Habilidad para resolver problemas	x		

## Anexo I Perfil del cargo-Operador

<b>NOMBRE DEL CARGO: Operadores</b>		<b>DEPARTAMENTO/GERENCIA:</b> Departamento operativo	
<b>CARGO JEFE INMEDIATO: Ingeniero residente Auxiliar</b>		<b>CARGO SUPERVISADO: Ninguno</b>	
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>			
Operan y velan por la integridad física y funcional del equipo			
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>			
*Lleva el registro de las horas de la maquina			
*Opera la maquina			
*Reporta cualquier anomalía en el funcionamiento del equipo			
*Recibe y suministra el combustible a la maquina			
*Debe cumplir con las actividades propuestas por el cliente concernientes al servicio			
*Encarga de la logística del equipo en la maquina			
*Debe optimizar los recursos al máximo			
*Elabora informes a su jefe inmediato			
*Diligenciar los formatos concernientes.			
<b>PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>EDUCACIÓN MINIMA:</b> Bachiller			
<b>FORMACIÓN:</b> El cargo requiere preferiblemente formación en operación de maquinaria			
<b>EXPERIENCIA:</b> 1 año			
<b>HABILIDADES</b>			
<b>HABILIDADES</b>	<b>APLICA</b>	<b>NO APLICA</b>	
1.Comunicacion efectiva	x		
2.Actitud de servicio	x		
3.Trabajo en equipo	x		
4.Liderazgo		x	
5.Orientacion al logro		x	
6.Creatividad		x	
7.Sociabilidad	x		
8.Atencion al cliente		x	
9.Habilidad para resolver problemas	x		