

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
CONTRATISTA MPB (MIGUEL PAREDES BLANCO)**

**DORIS KATERINE DE LEÓN POLO
EDGAR ELÍAS ROMANOS RANGEL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2014**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
CONTRATISTA MPB (MIGUEL PAREDES BLANCO)**

**DORIS KATERINE DE LEÓN POLO
EDGAR ELÍAS ROMANOS RANGEL**

Monografía de grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Director:

PhD. ALFONSO OSORIO RUSSI

PRESIDENTE DE MANAGEMENT & BUSINESS

CONSULTING GROUP M.B.C.G. Consultores Gerenciales y Empresariales

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2014

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar gracias a Dios, la fuerza espiritual que nos guía en todo momento y nos muestra el camino que quiere que recorramos.

A mi familia, Yomaide, Katty, José Ricardo, Camilo José y Víctor ellos son mi motor, los que me impulsan cada día a seguir adelante en las metas que me propongo alcanzar.

A mi compañero de monografía Edgar por sus aportes y respaldo incondicional en el desarrollo del presente documento.

Doris Katerine

Mi vida siempre ha sido motivada a vivir una experiencia con esfuerzo y compromiso, siempre he considerado que las cosas suceden porque tengo que vivirlas y aprender de ellas; por lo tanto, en ese plan de vida me he sentido una persona feliz y agradecida con todo y con todos.

Agradecimientos especiales a mis realizadores: a DIOS, a mis padres, a mis hermanos, amigos y familiares, a los docentes, particularmente a Doris Katerine mi compañera de monografía; por esta nueva oportunidad, por este nuevo capítulo en mi vida y de la cual ustedes también son protagonistas.

Edgar Elías II

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO.....	22
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	22
1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS:	23
1.3 RECURSOS.....	24
2. CONTEXTO ACTUAL.....	25
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	31
4. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE.....	41
5. OBJETIVOS.....	43
5.1 OBJETIVO GENERAL	43
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	43
6. MARCO TEÓRICO	44
6.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	44
7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	47
7.1. DIAGNÓSTICO INTERNO Y ANÁLISIS ESTRATEGICO.....	48
7.1.1 Análisis del modelo de negocio.....	49
7.1.1.1 Segmentos de Clientes	50
7.1.1.2 Propuesta de valor actual.	50
7.1.1.3 Identificación de canales.....	51
7.1.1.4 Relaciones con los clientes.....	51

7.1.1.5 Fuentes de ingreso.	51
7.1.1.6 Recursos y capacidades clave.....	51
7.1.1.7 Procesos y actividades clave.	52
7.1.1.8 Alianzas Principales competidores	53
7.1.1.9 Alianzas Stakeholders clave.	54
7.1.1.10 Estructura de costos	55
7.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	55
7.1.1. Análisis del entorno contextual o macroentorno.	56
7.2.1.1 Análisis o Entorno Demográfico.....	56
7.2.1.2 Análisis o Entorno Socio-Económico.	62
7.2.1.3 Análisis o Entorno Político y Legal.....	69
7.2.1.4 Análisis o Entorno Cultural.....	73
7.2.1.5 Matriz PCI y Matriz POAM.	76
7.2.1.6 Matriz del perfil competitivo.....	78
8. DIRECCIONAMIENTO Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	81
8.1 NUEVO MODELO DE NEGOCIO.....	81
8.2 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	83
8.3 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN.....	83
8.4 POLÍTICA INSTITUCIONAL	84
8.5 DECLARACIÓN DE VALORES Y PRINCIPIOS	84
8.6 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	85
8.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	86
8.8 MAPA ESTRATÉGICO	87
9. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	89
9.1 INDICADORES ESTRATEGICOS	89
9.2 INICIATIVAS ESTRATEGICAS	89
9.3 METAS ESTRATEGICAS	90
9.4 MATRIZ OIRC.....	90

9.5 MATRIZ OIMER.....	93
9.6 BALANCED SCORECARD.....	95
9.6.1 Perspectiva Financiera.....	95
9.6.2 Perspectiva Clientes	98
9.6.3 Perspectiva Procesos Internos	100
10. OPERATIVIZACIÓN	105
10.1 CARTERA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	105
10.2 PLANES DE ACCIÓN.....	106
10.2.1 Perspectiva Financiera.....	106
10.2.2 Perspectiva Clientes	118
10.2.3 Perspectiva Procesos Internos	124
10.2.4 Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento	133
11. CONCLUSIONES	142
BIBLIOGRAFÍA.....	145

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Resumen de datos análisis GAP ISO 9001	33
Tabla 2. Parámetros de evaluación	33
Tabla 3. Diagrama GAP ISO 9001	34
Tabla 4. Resumen de datos análisis GAP OSHAS 18001	36
Tabla 5. Parámetros de evaluación	36
Tabla 6. Diagrama GAP OSHAS 18001	37
Tabla 7. Resumen de datos análisis GAP ISO 14001	38
Tabla 8. Parámetros de evaluación	38
Tabla 9. Diagrama GAP ISO 14001	39
Tabla 10. Propuesta Valor Actual Empresa Miguel Paredes Blanco	50
Tabla 11. Calificación Propuesta Valor Empresa Miguel Paredes Blanco	51
Tabla 12. Mapa de Procesos	52
Tabla 13. Cadena de Valor	53
Tabla 14. Principales competidores de la organización.	54
Tabla 15. Stakeholders clave de la organización	55
Tabla 16. Estructura de costos de la organización	55
Tabla 17. Censo de Población 2005 del corregimiento El Centro De Ecopetrol	59
Tabla 18. Población Económicamente Activa e Inactiva del Centro de Ecopetrol.	67
Tabla 19. Matriz PCI de la organización	77
Tabla 20. Matriz POAM de la organización.....	78
Tabla 21. Matriz del Perfil competitivo de la empresa Miguel Paredes Blanco	79
Tabla 22. Matriz ERIC de la organización Miguel Paredes Blanco	82
Tabla 23. Declaración de valores y principios de la empresa Miguel Paredes Blanco.....	85
Tabla 24. Declaración de lineamientos estratégicos de la empresa Miguel Paredes Blanco.....	86

Tabla 25. Objetivos estratégicos de la empresa Miguel Paredes Blanco	87
Tabla 26. Matriz OIRC para la perspectiva Financiera	91
Tabla 27. Matriz OIRC para la perspectiva Clientes	91
Tabla 28. Matriz OIRC para la perspectiva Procesos internos	92
Tabla 29. Matriz OIRC para la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.	92
Tabla 30. Matriz OIMER para la perspectiva Financiera.....	93
Tabla 31. Matriz OIMER para la perspectiva Clientes	94
Tabla 32. Matriz OIMER para la perspectiva Procesos internos.....	94
Tabla 33. Matriz OIMER para la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	95
Tabla 34. BSC perspectiva Financiera-Objetivo estratégico Generar rentabilidad sobre el patrimonio.	95
Tabla 35. BSC perspectiva Financiera-Objetivo estratégico Mejorar el flujo de caja	96
Tabla 36. BSC perspectiva Financiera-Objetivo estratégico Maximizar el valor de la empresa.....	97
Tabla 37. BSC perspectiva Clientes-Objetivo estratégico Fidelizar clientes.	98
Tabla 38. BSC perspectiva Clientes-Objetivo estratégico Incrementar el número de clientes.....	99
Tabla 39. BSC perspectiva Procesos Internos-Objetivo estratégico Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos.	100
Tabla 40. BSC perspectiva Procesos Internos-Objetivo estratégico Mejorar la calidad de los productos y servicios.....	101
Tabla 41. BSC perspectiva Aprendizaje y Crecimiento-Objetivo estratégico Atraer y retener personal de alto desempeño.....	102
Tabla 42. BSC perspectiva Aprendizaje y Crecimiento-Objetivo estratégico Desarrollar una cultura organizacional enfocada en la excelencia.	103
Tabla 43. BSC perspectiva Aprendizaje y Crecimiento-Objetivo estratégico Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia, que apoyen el crecimiento organizacional.....	104
Tabla 44. Cartera de iniciativas estratégicas.	105

Tabla 45. Objetivo, Generar Rentabilidad sobre patrimonio- iniciativa Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos.....	106
Tabla 46. Objetivo, Generar Rentabilidad sobre patrimonio- iniciativa, Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados.	107
Tabla 47. Objetivo, Generar Rentabilidad sobre patrimonio- iniciativa, Ofrecer soluciones y servicios integrales.....	107
Tabla 48. Objetivo, Generar Rentabilidad sobre patrimonio- iniciativa, Mejorar el uso de los activos.	108
Tabla 49. Objetivo, Generar Rentabilidad sobre patrimonio- iniciativa, Establecer precios competitivos.	108
Tabla 50. Objetivo, Generar Rentabilidad sobre patrimonio- iniciativa, Optimizar la estructura de costos y gastos.	109
Tabla 51. Objetivo, Mejorar el flujo de caja- iniciativa, Implementar un sistema estratégico adecuado.....	110
Tabla 52. Objetivo, Mejorar el flujo de caja- iniciativa, Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos.	111
Tabla 53. Objetivo, Mejorar el flujo de caja- iniciativa, Ampliar el segmento del mercado.....	112
Tabla 54. Objetivo, Mejorar el flujo de caja- iniciativa, Mejorar el uso de los activos.	112
Tabla 55. Objetivo, Mejorar el flujo de caja- iniciativa, Establecer precios competitivos.....	113
Tabla 56. Objetivo, Mejorar el flujo de caja- iniciativa, Optimizar la estructura de costos y gastos.	114
Tabla 57. Objetivo, Maximizar el valor de la empresa- iniciativa, Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.	115
Tabla 58. Objetivo, Maximizar el valor de la empresa- iniciativa, Fortalecer el portafolio de servicios.	115
Tabla 59. Objetivo, Maximizar el valor de la empresa- iniciativa, Mejorar la infraestructura física.....	116

Tabla 60. Objetivo, Maximizar el valor de la empresa- iniciativa, Implementar un sistema estratégico adecuado.	116
Tabla 61. Objetivo, Maximizar el valor de la empresa- iniciativa, Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.....	117
Tabla 62. Objetivo, Maximizar el valor de la empresa- iniciativa, Establecer precios competitivos.....	117
Tabla 63. Objetivo, Fidelizar clientes - iniciativa, Incrementar los canales de información.	118
Tabla 64. Objetivo, Fidelizar clientes - iniciativa, Fortalecer el portafolio de servicios.....	118
Tabla 65. Objetivo, Fidelizar clientes - iniciativa, Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados.....	119
Tabla 66. Objetivo, Fidelizar clientes - iniciativa, Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.	119
Tabla 67. Objetivo, Fidelizar clientes - iniciativa, Ofrecer soluciones y servicios integrales.	120
Tabla 68. Objetivo, Fidelizar clientes - iniciativa, Establecer precios competitivos.	120
Tabla 69. Objetivo, Incrementar el número de clientes - iniciativa, Incrementar los canales de información.	121
Tabla 70. Objetivo, Incrementar el número de clientes - iniciativa, Fortalecer el portafolio de servicios.	121
Tabla 71. Objetivo, Incrementar el número de clientes - iniciativa, Ampliar el segmento de mercado.	122
Tabla 72. Objetivo, Incrementar el número de clientes - iniciativa, Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados.....	122
Tabla 73. Objetivo, Incrementar el número de clientes - iniciativa, Ofrecer soluciones y servicios integrales.....	123
Tabla 74. Objetivo, Incrementar el número de clientes - iniciativa, Establecer precios competitivos.	123

Tabla 75. Objetivo, Aumentar la eficacia y la eficiencia de los procesos - iniciativa, Mejorar la calidad de la información.	124
Tabla 76. Objetivo, Aumentar la eficacia y la eficiencia de los procesos - iniciativa, Fortalecer el trabajo en equipo.	125
Tabla 77. Objetivo, Aumentar la eficacia y la eficiencia de los procesos - iniciativa, Fortalecer la competencia de nuestros colaboradores.	126
Tabla 78. Objetivo, Aumentar la eficacia y la eficiencia de los procesos - iniciativa, Mejorar la infraestructura física.....	127
Tabla 79. Objetivo, Aumentar la eficacia y la eficiencia de los procesos - iniciativa, Implementar un sistema estratégico adecuado.....	128
Tabla 80. Objetivo, Aumentar la eficacia y la eficiencia de los procesos - iniciativa, Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados.	129
Tabla 81. Objetivo, Mejorar la calidad de los servicios y productos - iniciativa, Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.....	129
Tabla 82. Objetivo, Mejorar la calidad de los servicios y productos - iniciativa, Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.....	130
Tabla 83. Objetivo, Mejorar la calidad de los servicios y productos - iniciativa, Mejorar la infraestructura física.....	130
Tabla 84. Objetivo, Mejorar la calidad de los servicios y productos - iniciativa, Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos.....	131
Tabla 85. Objetivo, Mejorar la calidad de los servicios y productos - iniciativa, Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados.	132
Tabla 86. Objetivo, Mejorar la calidad de los servicios y productos - iniciativa, Ofrecer soluciones y servicios integrales.	132
Tabla 87. Objetivo, Atraer y retener personal de alto desempeño -Iniciativa, Mejorar el clima organizacional.....	133
Tabla 88. Objetivo, Atraer y retener personal de alto desempeño -Iniciativa, fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.	134
Tabla 89. Objetivo, Atraer y retener personal de alto desempeño -Iniciativa, Ofrecer salarios atractivos (emocionales).....	134

Tabla 90. Objetivo, Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia -Iniciativa, Mejorar la calidad de la información.	135
Tabla 91. Objetivo, Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia -Iniciativa, Mejorar el clima organizacional.	136
Tabla 92. Objetivo, Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia -Iniciativa, Fortalecer el trabajo en equipo.	137
Tabla 93. Objetivo, Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia -Iniciativa, Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.	138
Tabla 94. Objetivo, Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia -Iniciativa, Implementar un sistema estratégico adecuado.	138
Tabla 95. Objetivo, Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia que apoyen el crecimiento organizacional - Iniciativa, Fortalecer el portafolio de servicios.	139
Tabla 96. Objetivo, Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia que apoyen el crecimiento organizacional - Iniciativa, Mejorar la infraestructura física.	139
Tabla 97. Objetivo, Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia que apoyen el crecimiento organizacional - Iniciativa, Implementar un sistema estratégico adecuado.....	140
Tabla 98. Objetivo, Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia que apoyen el crecimiento organizacional - Iniciativa, Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos.	140
Tabla 99. Objetivo, Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia que apoyen el crecimiento organizacional - Iniciativa, Ofrecer soluciones y servicios integrales.	141
Tabla 100. Objetivo, Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia que apoyen el crecimiento organizacional - Iniciativa, Fortalecer la plataforma tecnológica.....	141

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Estructura Organizacional de la empresa Miguel Paredes Blanco	24
Figura 2. Etapas del Sistema Gerencial Estratégico.....	42
Figura 3. Componentes del Diagnóstico Estratégico	48
Figura 4. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa MPB (Miguel Paredes Blanco)	49
Figura 5. Distribución espacial de las veredas.....	58
Figura 6. Nuevo Modelo de Negocio de la empresa Miguel Paredes Blanco	82

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfica 1. Crecimiento del PIB de Santander y Participación del PIB de Santander en el PIB Nacional.	63
Gráfica 2. Producto Interno Bruto por sectores departamento de Santander.	64
Gráfica 3. Top 10 de Líneas de Contratación Local más destacadas del 2011 de Ecopetrol S.A. en todo el país.....	69
Gráfica 4. Mapa Estratégico para la empresa Miguel Paredes Blanco.	88

RESUMEN

TITULO: FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONTRATISTA MPB (MIGUEL PAREDES BLANCO)¹.

AUTORES: DORIS KATERINE DE LEÓN POLO, EDGAR ELÍAS ROMANOS RANGEL².

PALABRAS CLAVE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, DIMENSIONES ESTRATEGICAS, VENTAJAS COMPETITIVAS.

DESCRIPCIÓN:

La empresa contratista MPB (Miguel Paredes Blanco) fue constituida en Septiembre de 1998, cuenta con experiencia en la adecuación, rehabilitación, construcción y mantenimiento de obras civiles en plataformas, locaciones, estaciones y áreas industriales del sector de los hidrocarburos. Fue creada en el campo La Cira-Infantas, ubicado en el corregimiento El Centro de Ecopetrol, que está bajo la jurisdicción del municipio de Barrancabermeja Santander.

La planeación estratégica se constituye como uno de los ejes para el direccionamiento de las empresas y su vigencia competitiva en el mercado, la formulación del plan estratégico para la empresa Miguel Paredes Blanco es una decisión que busca trazar las directrices que definan las acciones capaces de generar ventajas competitivas y sostenibles y su relación directa en la generación de valor agregado para el cliente, de la rentabilidad y maximización del valor de la empresa en el mercado.

Para realizar esta monografía iniciamos con el diagnóstico de la situación actual de la empresa, luego del análisis de todas las variables de los entornos tanto externos como internos teniendo en cuenta las dimensiones estratégicas financiera, clientes y mercado, procesos internos y Aprendizaje y crecimiento de esta manera, surgen los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, las iniciativas estratégicas y las acciones para alcanzarlos, con el fin de ayudar a la alta gerencia en toma de decisiones para una gestión integral, eficiente, eficaz y efectiva buscando la vigencia competitiva de la organización en el mercado.

¹ Monografía

² Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales- Especialización en Alta Gerencia.-Director: ALFONSO OSORIO RUSSI, Ph. D. en Administración.

ABSTRACT

TITLE: FORMULATION OF THE STRATEGIC PLAN FOR THE CONTRACTOR COMPANY MPB (MIGUEL PAREDES BLANCO).³

AUTHORS: DORIS KATERINE DE LEÓN POLO, EDGAR ELÍAS ROMANOS RANGEL⁴

KEY WORDS: STRATEGIC PLANNING, STRATEGIC OBJETIVES, STRATEGIC DIMENSIONS, COMPETITIVE ADVANTAGES.

DESCRIPTION:

The contractor company MPB (Miguel Paredes Blanco) was constituted in September 1998; it has experience in the adaptation, rehabilitation, construction and maintenance of civil works on platforms, locations, stations and industrial areas of the hydrocarbons sector. It was created in the campo La Cira-Infantas, which is located in the village El Centro de Ecopetrol, and it is under the jurisdiction of Barrancabermeja Santander.

The strategic planning constitutes one of the axes for addressing business and competitive force in the market, the formulation of the strategic plan for the company Miguel Paredes Blanco was a decision that seeks to trace the guidelines defining the actions capable of generating competitive advantages sustainable and it is direct relationship to generate added value for the client as well as profitability and maximization of the value of the company's market.

For this monograph we began with the diagnosis of the current situation of the company, after that we were analyzing all the variables of both external and internal environments taking into account the strategic dimensions, financial, clients and market, internal processes, and learning and growth in this manner, were defined the strategic objectives of medium and long term, strategic initiatives and actions to achieve them in order to help senior management in decision making for comprehensive, efficient, effective and efficient management seeking the competitive effect of the organization in the market.

³ Monograph

⁴ Faculty Physical-Mechanical Engineering's, School of Industrial and Business Studies-Specialization in High Management. Directed by ALFONSO OSORIO RUSSI, PhD. in Administration

INTRODUCCIÓN

La formulación de este plan estratégico para la empresa Miguel Paredes Blanco es una decisión que busca trazar las directrices que definan las acciones que son capaces de generar ventajas competitivas y sostenibles. Mediante este plan podemos corresponder de manera correcta y adecuada a las condiciones cambiantes, contextuales y contractuales del negocio en el sector petrolero de los hidrocarburos.

Cada vez son más los retos y la dinámica a que este tipo de organizaciones incesantemente se han visto involucradas en asegurar su supervivencia, el crecimiento y la continuidad de sus negocios. Para actuar en consecuencia se hace necesaria una conducta proactiva y emprendedora que concatene cada una de las estrategias que generan valor para la empresa, alineando todos los esfuerzos y recursos de forma mancomunada, consciente y comprometida hacia la consecución de sus objetivos.

La planeación estratégica es un proceso con enfoque dirigido a largo plazo, que puede ser formulado y ejecutado con el fin de ser introducido dentro de la organización, acorde a su misión, con visión clara y adaptable al contexto en que se encuentra inmersa.

“La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las

decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”⁵

Planear estratégicamente en nuestra organización es poder maximizar los buenos resultados y minimizar las deficiencias, se crea la estrategia en relación al entorno externo pero se estructura internamente la organización para que las posibilidades causen buenos efectos, bajo la eficiencia, la eficacia y efectividad de las acciones.

⁵ PETER F. DRUCKER. Introdução à administração, São Paulo: Pioneira, 1984, pp. 133-136.

1. MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO

El desarrollo del planteamiento y formulación estratégica que se presenta a continuación se llevó a cabo en la empresa Miguel Paredes Blanco durante el año 2013.

La metodología utilizada contempla las perspectivas fundamentales definidas por Kaplan y Norton y corresponden a las dimensiones estratégicas del círculo virtuoso de la generación de valor, estas perspectivas son la financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje e innovación y crecimiento. La aplicación de esta metodología a la formulación del planteamiento estratégico para la empresa Miguel Paredes Blanco permitirá focalizar a la organización en la estrategia y alinear a la gerencia y los empleados en torno a su visión, misión, valores, objetivos y metas considerando todas las dimensiones para hacer una gestión integral que le garanticen su vigencia competitiva en el mercado.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

M.P.B (Miguel Paredes Blanco) es una organización con experiencia en la adecuación, rehabilitación, construcción y mantenimiento de obras civiles en plataformas, locaciones, estaciones y áreas industriales del sector de los hidrocarburos; en lo referente a las actividades necesarias y complementarias en la exploración, extracción y transporte del petróleo. Fue creada en el campo La Cira-Infantas, ubicado en el corregimiento El Centro de Ecopetrol, que está bajo la jurisdicción del municipio de Barrancabermeja Santander.

La empresa Occidental Andina LCC (OXY) es contratista y socio solidario de la Empresa Colombiana ECOPETROL S.A. cuya naturaleza jurídica es: ser una

sociedad de economía mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía con un principal objeto social de desarrollar en Colombia o en el exterior actividades comerciales o industriales correspondientes o relacionadas con la exploración, explotación, refinación, transporte, almacenamiento, distribución y comercialización de hidrocarburos, sus derivados y productos; y son los encargados del control de las operaciones en todo el campo.

En la actualidad MPB (Miguel Paredes Blanco) es una empresa contratista que brinda sus servicios a Ecopetrol, Occidental Andina LCC (OXY) y Construvicol S.A.; está comprometida en hacer cumplir los requerimientos exigidos por Ecopetrol a los contratistas locales, ya que desde sus inicios estas organizaciones se encuentran enmarcadas como empresas de la región creadas con un carácter social, para crear impactos positivos en la comunidad y desarrollo empresarial a sus habitantes.

MPB (Miguel Paredes Blanco) fue constituida en Septiembre de 1998, se encuentra inscrita en la cámara de comercio de Barrancabermeja bajo el registro Mercantil No 0000035575, su identificación tributaria ante la DIAN es la número 91443152-3.

1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS:

Los principales productos y servicios que ofrece la empresa son:

- Adecuación, Rehabilitación, Mantenimiento y Construcción de obras civiles.
- Construcción de acueductos y alcantarillados.
- Descontaminaciones.
- Limpieza y mantenimiento de líneas eléctricas y de carreteras.
- Desmantelamiento de cercas y tuberías.
- Mantenimiento de pozos.

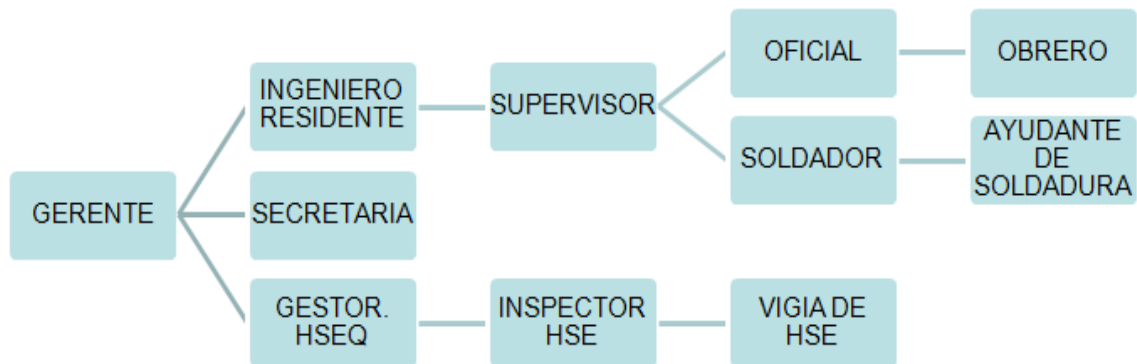
- Geotecnia.
- Rocería y tala especializada.

1.3 RECURSOS

La organización cuenta con una oficina principal ubicada en el corregimiento El Centro de Ecopetrol, vereda campo 14. La nómina actual de la empresa está conformada por un gerente y/o representante legal, un supervisor de obra, un supervisor HSE, un ingeniero civil, un auxiliar administrativo, cinco (5) oficiales, treinta y seis (36) obreros y tres (3) conductores.

En la Figura 1. Se presenta el organigrama de la empresa.

Figura 1. Estructura Organizacional de la empresa Miguel Paredes Blanco⁶



⁶ Fuente: SGI (Sistema de Gestión Integral) de MPB. Documento Manual de Gestión Integral (MGI-01), versión 01 del 28 de Agosto del 2011. Con nota a pie de página donde se aclara que las modificaciones se harán de acuerdo a los requerimientos contractuales de cada proyecto en participación.

2. CONTEXTO ACTUAL

La organización M.P.B. (Miguel Paredes Blanco) es una empresa unipersonal considerada como PYME en las actividades del sector petrolero y con buena calificación para poder contratar con los operadores de la región.

- Cuenta con una experiencia de 15 años de labores en el mercado. Una buena imagen y reconocida participación en la transformación y el desarrollo de la región.
- Actualmente la empresa Miguel Paredes Blanco se encuentra certificada en las *normas: NTC-ISO 9001:08 (Sistema de Gestión de la Calidad) – NTC-ISO 14001:04 (Sistema de Gestión Ambiental) – NTC OHSAS 18001:07 (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional)* y ha funcionado con lineamientos establecidos bajo la implementación de un Sistema de Gestión Integral (SIG), sin embargo se evidencia que todos los procesos no están alineados bajo dichas disposiciones, que el sistema de gestión no está implementándose cabalmente, que únicamente se atienden y cumplen los requisitos legales, y los requisitos contractuales de los proyectos activos, que es muy difícil rescatar evidencia documental de contratos anteriores.
- Han iniciado gestiones para certificarse como contratista bajo la norma RUC del Consejo Colombiano de Seguridad.
- Están mejorando y adecuando la instalación donde está establecida la oficina. Aunque carecen de recursos físicos para el buen desempeño de las funciones administrativas.

- La empresa lleva varios años como asociado de una de las cuatro (4) juntas de contratistas locales existentes en la región, denominada ACCO; que busca regular, gestionar y controlar la parte de la contratación de mano de obra local, la generación de empleo y el desarrollo empresarial de los habitantes.
- Se encuentra en etapa de liquidación de una orden de servicio con Ecopetrol.
- En asocio con otros contratistas locales crearon una nueva organización llamada PRID S.A.S. para poder fortalecerse y captar contratos por mayores montos.
- Es subcontratista de Construvías de Colombia (Construvicol S.A.) en el contrato marco entre Occidental Andina y Construvicol S.A. CLCI-0180 construcción y adecuación de Locaciones y vías de acceso y su área de Influencia en el campo La Cira Infantas en el departamento de Santander.
- Tiene buenas referencias financieras, se encuentra al día en sus obligaciones legales, entre sus deudas pendientes tiene el pago de cuotas fijas por la compra de una camioneta que se encuentra disponible en la empresa.
- Cada día ha incrementado su participación en el mercado, pero reconocen que las oportunidades de contratar actualmente son menores.
- Se hacen grandes esfuerzos dentro de las asociaciones locales de contratistas para impedir el ingreso de empresas contratistas o proveedores de servicios foráneos al mercado; que van invadiéndolo día a día, que no generan desarrollo social en la región; que concentran, monopolizan y absorben las actividades más rentables; que producen impactos negativos en la sociedad y el medio ambiente.

- Se reconoce que algunas veces no existe consenso común y organización necesaria entre las asociaciones de contratistas locales, que demuestren que son capaces de proveer los servicios requeridos por el mercado. Haciendo que los clientes o sus representantes se llenen de razones para cambiar las reglas contratación en detrimento de las actividades comerciales y del desarrollo social de la región.
- No se está fortaleciendo la creación y el desarrollo empresarial y social de la región, ni el beneficio o la creación de impactos positivos a la comunidad; por parte de las empresas operadoras del área, de acuerdo a los estatutos pactados y que serían canalizados de manera misional por la contratación local y la generación de empleos.
- Existe inconformidad con los precios ofrecidos por el contratante (operadores de campo) ante ciertas actividades o ítems, porque los contratistas consideran que no se están reajustando y actualizando como debería ser.
- Se tiene dificultad en la provisión de materiales y equipos de manera rentable en el área.
- No se están considerando, ni teniendo presente los tiempos perdidos o muertos por cualquier impase, logística, protocolos de seguridad o programaciones no previstas; que impiden o atrasan las ejecuciones o rendimientos de ciertas actividades.
- Está surgiendo nuevamente la inseguridad en la región.

- Se selecciona personal de la región bajo los lineamientos y compromisos de contratación impuesta por la oficina de orientación laboral y las asociaciones de juntas de acción local.
- Existe la oportunidad de aprovechar su experiencia, de crear asociaciones para poder laborar con otras empresas dedicadas al mismo sector industrial en otras regiones o campos.
- Se lucha en contra de la débil imagen general que se tiene en el mercado de los contratistas de la región, por ser considerados y amparados por el cliente como de misión social para generar empleo a la comunidad, a sabiendas de que existen las evidencias de haber cumplido con grandes responsabilidades contractuales y que fueron ejecutadas de manera conforme.
- Se obtienen órdenes de servicio para ejecutar en períodos de tres (3) meses, no permitiendo continuidad de ciertos procesos. Y además es un poco demorado la logística para ofertar nuevos contratos u órdenes.
- Actualmente existe una coyuntura muy variable en los cambios salariales de los trabajadores, donde se exige acatar ciertas alzas en tiempo presente; mientras los ajustes a los precios de las actividades por el mismo concepto se realiza posteriormente y de manera no concertada.
- Para obtener el pago por actas de obras ejecutadas de manera conforme, se debe esperar como mínimo dos (2) meses para el pago de los trabajos efectuados, mientras pasa por toda la gestión de facturación.
- Actualmente situaciones de orden público han generado pérdida de confianza para la contratación y selección de personal en los contratistas y la comunidad.

Misión, visión, política institucional y mapa de procesos actual de la organización:

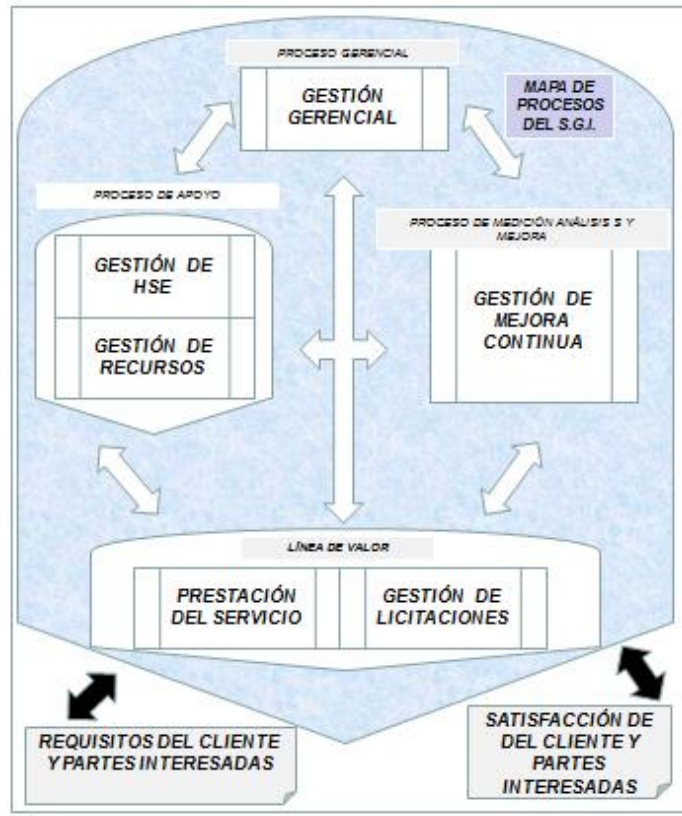
- ✓ **Misión:** MIGUEL PEREDES BLANCO realiza proyectos de ingeniería civil y ambiental con procesos limpios y ambiente seguro de trabajo. (del 20 de Agosto del 2011)

- ✓ **Visión:** ser reconocido antes del año 2014 como una empresa de la región que realiza proyectos de obra civil y oportunidad de trabajo a sus empleados. (del 20 de Agosto del 2011).

- ✓ **Política Institucional:** MIGUEL PEREDES BLANCO *es una empresa que cumple con la legislación de seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y otros requisitos aplicables, buscando prevenir las enfermedades, lesiones de sus trabajadores y la contaminación al medio ambiente en las actividades de Obras civiles para construcción y mantenimiento de edificaciones, locaciones petroleras y áreas industriales: concreto, geotecnia, estructuras metálicas, pintura y rocería, mejora continua del sistema de gestión integral y su eficacia para consolidar las mejores garantías del servicio en cuanto al desarrollo empresarial y la negociación con nuevos clientes.*
Se prohíbe:
 - *El consumo de alcohol, drogas o estar bajo el efecto de las mismas en lugares de trabajo.*
 - *El consumo de tabaco o cigarrillo en lugares de trabajo (última Actualización 22 de Agosto del 2011).*

- ✓ **Mapa de Procesos:** El mapa de procesos con que cuenta la empresa MIGUEL PEREDES BLANCO corresponde al siguiente formato MGI-01

12. MAPA DE PROCESO DEL S.G.I.



3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La organización Miguel Paredes Blanco (MPB) es una empresa competitiva por la calidad de sus servicios en obras civiles, tienen la facilidad y la confianza de conseguir los recursos necesarios mediante financiación en el mercado, sus clientes los reconocen por la experiencia específica adquirida en ordenes de servicio y contratos anteriores, tienen buena referencia y reputación con los proveedores, cuentan con una buena calificación de desempeño certificada de sus clientes, cumplen con las programaciones de obra a cabalidad, cuentan con precios justos, conocen bien el entorno laboral, cuentan con el recurso humano necesario para cumplir con las necesidades y requerimientos de sus clientes.

Se han encontrado falencias en el sistema de gestión de la organización que influyen en la percepción de los clientes sobre la misma y que impactan directamente en la generación de valor. La empresa Miguel Paredes Blanco no cuenta con una visión estratégica de futuro que permita el desarrollo de la misma en un estado de competitividad, no está ofreciendo un horizonte para convertirla en una organización que la diferencie de otras que desarrollen las mismas actividades.

Por otra parte la misión es muy descriptiva, no genera cambio alguno, no muestra lo que la organización es y representa para el cliente, por qué los clientes la prefieren con base en su portafolio de competencias.

La política institucional no es clara, sólo toma de fondo principios de seguridad industrial y salud ocupacional.

El sistema de gestión en el cual está certificada la organización no está implementándose de manera adecuada porque no se incorpora en la estructura organizativa de la misma, los procesos no están bien definidos, se quedan en manuales y no se aplican, no se llevan al día a día de las personas, no se integra la cadena táctica y de operación con la estratégica, no se tienen claros los roles y responsabilidades.

El mapa de procesos que presenta la organización Miguel Paredes actualmente no identifica cuales son los recursos y habilidades que necesita para asegurar un buen desempeño y transformar insumos (entradas, INPUTS), ni proyecta los medios que usará para transformar sus productos (salidas, OUTPUTS) que implementa servicios de calidad superior; no diferencia los procesos misionales, gerenciales y los de apoyo, puesto que los procesos deben estar bien definidos y mapeados.

Con relación al organigrama de la empresa este debe ser reestructurado de acuerdo al enfoque por procesos aplicable a cada contrato u orden de servicio, no puede ser visto de manera simple porque hace parte de la provisión del talento humano necesario para que las actividades del sistema se implementen de manera adecuada.

Para conocer con más detalle en qué se fundamentará nuestro sistema estratégico, se realizó un análisis GAP el cual permite diagnosticar la situación actual en comparación con el plan de acción que se pretenda alcanzar en el futuro, donde se pueda estudiar el enfoque de los procesos y crear una dinámica de mejora continua y que obtenga ganancias significativas en términos de eficiencia, desempeño, eficacia y costos y de esta manera poder conocer como está estructurado y cómo funciona el sistema de planeación, gestión y control de la empresa MPB.

Para llevar a cabo este análisis se hizo una encuesta entre todo el personal de la organización donde se pudo medir la eficacia y la eficiencia de los sistemas en que se encuentra certificada la empresa, para esto se realizaron cuarenta y nueve (49) formularios para cada una de las normas certificadas (ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001), para un total de 147 encuestas enfatizadas en los requisitos y principios generales y específicos aplicables de las normas.

Los resultados obtenidos se pueden apreciar en las tablas

Tabla 1. Resumen de datos análisis GAP ISO 9001



MIGUEL PAREDES BLANCO
ANÁLISIS GAP - RESUMEN DE DATOS
07-sep-13

ELEMENTOS	REQUISITOS	EVALUACIÓN		PROMEDIO		TOTAL	LINEA
		NIVEL	ESFUERZO	NIVEL	ESFUERZO		
REQUISITOS GENERALES SGC	RG-PROC	1.6	2.4	40.0%	60.0%	100%	100%
REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION	DOC	2.4	1.6	60.0%	40.0%	100%	100%
COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	COMPROM	1.0	3.0	25.0%	75.0%	100%	100%
ENFOQUE AL CLIENTE	CLIENTE	3.5	0.5	87.5%	12.5%	100%	100%
POLITICA DE LA CALIDAD	POLITICA	0.8	3.2	20.0%	80.0%	100%	100%
PLANIFICACION	PLAN-Q	1.0	3.0	25.0%	75.0%	100%	100%
RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	RAC	0.9	3.1	22.5%	77.5%	100%	100%
REVISION POR LA DIRECCIÓN	REVIS	-	4.0	0.0%	100.0%	100%	100%
PROVISION DE LOS RECURSOS	PROVIS	1.5	2.5	37.5%	62.5%	100%	100%
RECURSOS HUMANOS	RH	2.0	2.0	50.0%	50.0%	100%	100%
INFRAESTRUCTURA	INFRA	1.0	3.0	25.0%	75.0%	100%	100%
AMBIENTE DE TRABAJO	AMB	2.0	2.0	50.0%	50.0%	100%	100%
PLANIFICACION DE LA REALIZACION DEL PRODUCTO	P&RP	2.0	2.0	50.0%	50.0%	100%	100%
PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	PROC-CLIEN	3.3	0.7	82.5%	17.5%	100%	100%
DISEÑO Y DESARROLLO	D&D	-	-	0.0%	0.0%	100%	100%
COMPRAS	COMPRA	2.2	1.8	55.0%	45.0%	100%	100%
PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO	P&PS	3.3	0.7	82.5%	17.5%	100%	100%
CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICION	DISPOSIT.	2.4	1.6	60.0%	40.0%	100%	100%
SEGUIMIENTO Y MEDICION	S&M	1.6	2.4	40.0%	60.0%	100%	100%
CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	CPNC	3.0	1.0	75.0%	25.0%	100%	100%
ANALISIS DE DATOS	ANALIS	4.0	-	100.0%	0.0%	100%	100%
MEJORA	MEJOR	1.9	2.1	47.5%	52.5%	100%	100%
	TOTAL	2.0	2.0	49.3%	50.7%	100%	100%

Tabla 2. Parámetros de evaluación

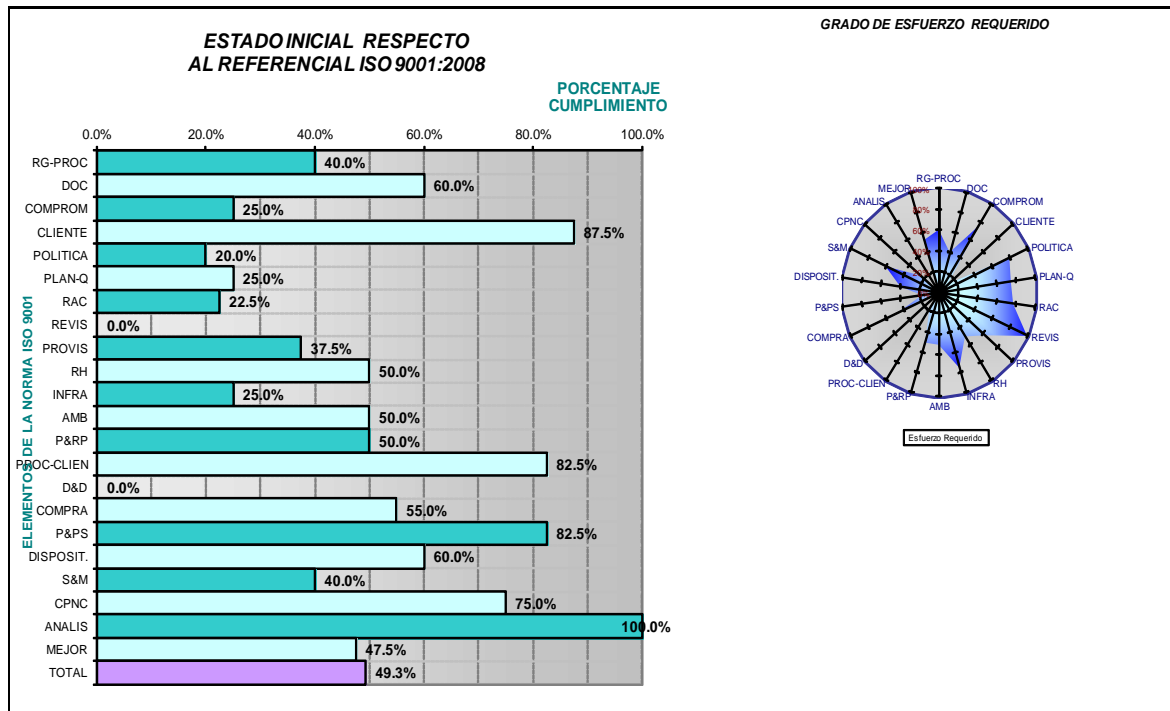
CALIFICACION (CONFORMIDAD)	NIVEL
Sin Acción / No se ha iniciado	0
Iniciación	1
Implementación Parcial	2
Implementación Completa	3
Evaluada y Sostenida	4

ESFUERZO REQUERIDO	NIVEL
Ninguno	0
Poco	1
Moderado	2
Alto	3
Muy Alto	4

Tabla 3. Diagrama GAP ISO 9001



MIGUEL PAREDES BLANCO
ISO 9001 - Sistema de Gestión de la Calidad
 07-sep-13



De los resultados obtenidos en el GAP, se puede deducir que el sistema de gestión de la calidad de la empresa MPB cuenta con una implementación parcial en la actualidad y requiere de un moderado esfuerzo para cumplir con los requerimientos del sistema; producto de no ser muy clara la secuencia e interacción de los procesos, además no se han determinado los criterios y métodos que aseguren el control de los mismos, adicional a esto no se realiza seguimiento, medición y análisis para la eficacia y mejora continua.

Compromiso de la dirección: No se proporciona evidencia del compromiso, la implementación y mejora continua del SGC por parte de la alta dirección.

Política de la Calidad: No proporciona un marco para definir objetivos y metas, no es comunicada ni entendida por la organización, no se revisa continuamente ni se reformula.

Planificación: Los objetivos de la calidad no son medibles y no existe evidencia o registro de su planificación e implementación.

Responsabilidad, autoridad y comunicación: Aunque se sabe que para que las cosas funcionen bien en un SGC, no se requiere de un representante o coordinador de la calidad; la organización bajo las circunstancias necesita cuanto antes de un representante que restablezca, implemente y mantenga el sistema, para promover la importancia del mismo.

Provisión de los recursos: La organización sólo ha proporcionado los recursos necesarios para cumplir con los requerimientos de ciertos contratos, pero ha descuidado la disposición de recursos en infraestructura, en ambiente laboral y en recursos de tecnología de la información y la comunicación.

Seguimiento y medición: No se han programado y ejecutado auditorías internas.

Mejora Continua: No existe implementación de acciones correctivas y preventivas, y existen muchas falencias en el control de registros y documentos.

Es importante dejar claro que la organización no diseña ni está certificada para hacerlo por lo tanto se omitió del presente estudio dicha medición y análisis.

Tabla 4. Resumen de datos análisis GAP OSHAS 18001



MIGUEL PAREDES BLANCO
ANÁLISIS GAP - RESUMEN DE DATOS
 07-sep-13

ELEMENTOS	REQUISITOS	EVALUACIÓN		PROMEDIO		TOTAL	LINEA
		NIVEL	ESFUERZO	NIVEL	ESFUERZO		
Principios	PRINCIPIOS	3.4	0.6	85.0%	15.0%	100%	100%
Compromiso de la dirección	COMPROMISO DIRECCIÓN	3.5	0.5	87.5%	12.5%	100%	100%
Descripción de la organización y su contexto	DESCRIPCIÓN ORG	3.0	1.0	75.0%	25.0%	100%	100%
Establecimiento de política de gestión del riesgo	POLÍTICA GESTIÓN RIESGOS	3.7	0.3	92.5%	7.5%	100%	100%
Responsabilidad	RESPONSABILIDAD	4.0	-	100.0%	0.0%	100%	100%
Integración de los procesos de la organización	INTREGRACIÓN PROCESOS	4.0	-	100.0%	0.0%	100%	100%
Recursos	RECURSOS	3.0	1.0	75.0%	25.0%	100%	100%
Establecimiento de la comunicación interna y mecanismos de información	COMUNICACIÓN INTERNA	3.0	1.0	75.0%	25.0%	100%	100%
Establecimiento de la comunicación externa y mecanismos de información	COMUNICACIÓN EXTERNA	3.0	1.0	75.0%	25.0%	100%	100%
Implementación de la estructura para la Gestión del riesgo	ESTRUCTURA GESTIÓN RIESGO	3.7	0.3	92.5%	7.5%	100%	100%
Implementación del proceso de Gestión del Riesgo	PROCESO GESTIÓN RIESGO	4.0	-	100.0%	0.0%	100%	100%
Seguimiento y Revisión de la estructura	SEG Y REVISIÓN ESTRUCTURA	3.3	0.7	82.5%	17.5%	100%	100%
Mejora continua de la estructura	MEJORA CONTINUA EST	3.0	1.0	75.0%	25.0%	100%	100%
Comunicación y Consulta	COMUNICACIÓN Y CONSULTA	3.5	0.5	87.5%	12.5%	100%	100%
Establecer el contexto externo	CONTEXTO EXTERNO	1.0	3.0	25.0%	75.0%	100%	100%
Establecer el contexto interno	CONTEXTO INTERNO	1.0	3.0	25.0%	75.0%	100%	100%
Establecer el contexto del proceso de Gestión del Riesgo	CONTEXTO PROCESO GR	3.0	1.0	75.0%	25.0%	100%	100%
Definición de criterios de Riesgo	CRITERIOS DE RIESGO	2.3	1.8	57.5%	45.0%	100%	100%
Identificar los Riesgos	IDENTIFICAR RIESGOS	3.0	1.0	75.0%	25.0%	100%	100%
Analizar los Riesgos	ANALIZAR RIESGOS	4.0	-	100.0%	0.0%	100%	100%
Evaluar los Riesgos	EVALUAR RIESGOS	4.0	-	100.0%	0.0%	100%	100%
General	GENERAL	4.0	-	100.0%	0.0%	100%	100%
Selección de las opciones de tratamiento del riesgo	OPC TRATAMIENTO RIESGO	3.0	1.0	75.0%	25.0%	100%	100%
Preparar e implementar los planes de tratamiento del riesgo	PLANES TRAT. RIESGO	2.5	1.5	62.5%	37.5%	100%	100%
Monitorear y revisar el Riesgo	MONITOREO Y REVISIÓN RIESGO	2.7	1.3	67.5%	32.5%	100%	100%
Registro del proceso Gestión del riesgo	REGISTRO PROCESO GR	3.0	1.0	75.0%	25.0%	100%	100%
	TOTALES	3.1	0.9	78.5%	21.6%	100%	100%

Tabla 5. Parámetros de evaluación

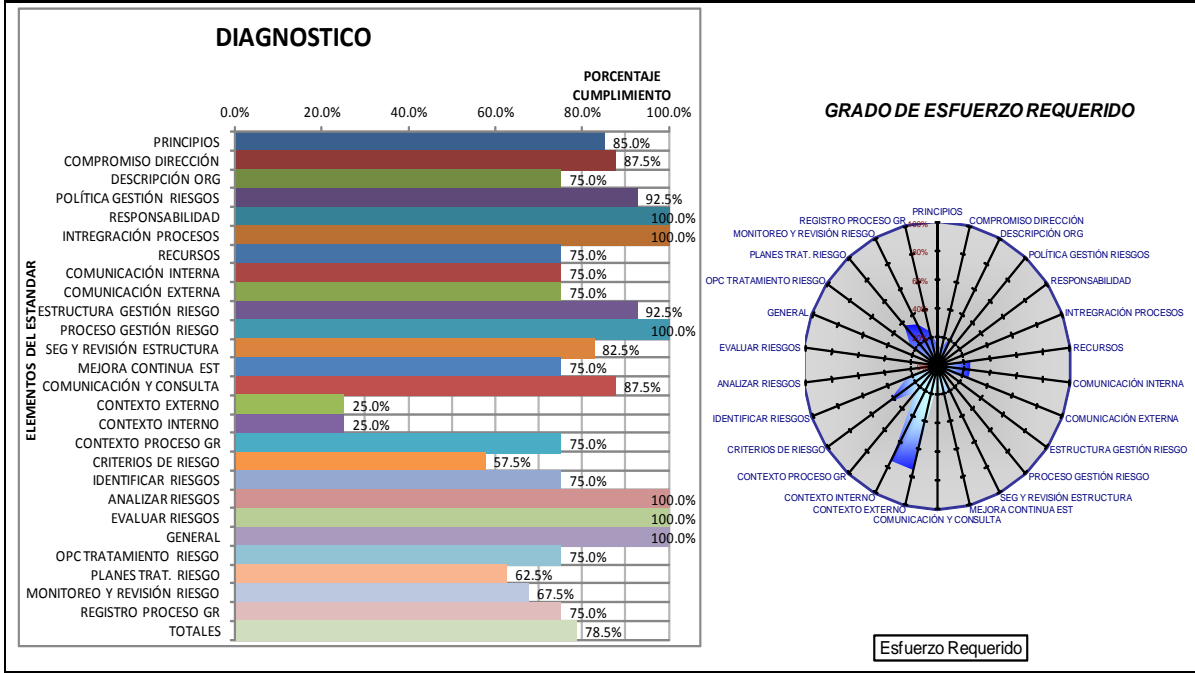
CALIFICACION (CONFORMIDAD)	NIVEL
Sin Acción / No se ha iniciado	0
Iniciación	1
Implementación Parcial	2
Implementación Completa	3
Evaluada y Sostenida	4

ESFUERZO REQUERIDO	NIVEL
Ninguno	0
Poco	1
Moderado	2
Alto	3
Muy Alto	4

Tabla 6. Diagrama GAP OSHAS 18001



MIGUEL PAREDES BLANCO
 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional
 07-sep-13



De los resultados obtenidos en el GAP, se puede concluir que el sistema de seguridad y salud ocupacional de la empresa MPB cuenta con una completa implementación y se requiere poco esfuerzo para que las personas coloquen en práctica su cultura organizacional, dentro del mismo se requiere fortalecer la medición de las acciones de los planes de tratamiento del riesgo y su monitoreo y que se deje evidencia de los mismos.

Dentro de este sistema es necesario y se ha presentado la dificultad al identificar y establecer el contexto externo que permita hallar las oportunidades y amenazas que puedan contribuir o afectar el logro de los objetivos estratégicos; lo mismo que las fortalezas y debilidades que puedan contribuir o afectar al logro dentro del contexto interno de la organización para establecer el contexto real de gestión del riesgo

Tabla 7. Resumen de datos análisis GAP ISO 14001



MIGUEL PAREDES BLANCO
ANÁLISIS GAP - RESUMEN DE DATOS
 07-sep-13

ELEMENTOS	REQUISITOS	EVALUACIÓN		PROMEDIO		TOTAL	LINEA
		NIVEL	ESFUERZO	NIVEL	ESFUERZO		
REQUISITOS GENERALES	REQUISITOS GENERALES	3.7	0.3	92.5%	7.5%	100%	100%
POLÍTICA SGMA	POLÍTICA SGMA	2.2	1.8	55.0%	45.0%	100%	100%
Identificación de peligros, valoración y determinación de los controles	PLANIFICACIÓN	3.4	0.6	85.0%	15.0%	100%	100%
Requisitos legales y otros						100%	100%
Objetivos y programas						100%	100%
Recursos, funciones, responsabilidades, rendición de cuentas y autoridad	IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN	3.2	0.8	80.0%	20.0%	100%	100%
Comportamiento, formación y toma de conciencia						100%	100%
Comunicación						100%	100%
Participación y consulta						100%	100%
Documentación						100%	100%
Control de Documentos						100%	100%
Control operacional						100%	100%
Preparación y respuesta ante emergencias	VERIFICACIÓN	2.0	2.0	50.0%	50.0%	100%	100%
Medición y seguimiento de desempeño						100%	100%
Evaluación del cumplimiento legal y otros						100%	100%
Investigación de incidentes						100%	100%
No conformidad, acción correctiva y acción preventiva						100%	100%
Control de registros						100%	100%
Auditoría Interna	100%	100%					
REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	0.3	3.7	7.5%	92.5%	100%	100%
TOTALES		2.5	1.5	61.7%	38.3%	100%	100%

Tabla 8. Parámetros de evaluación

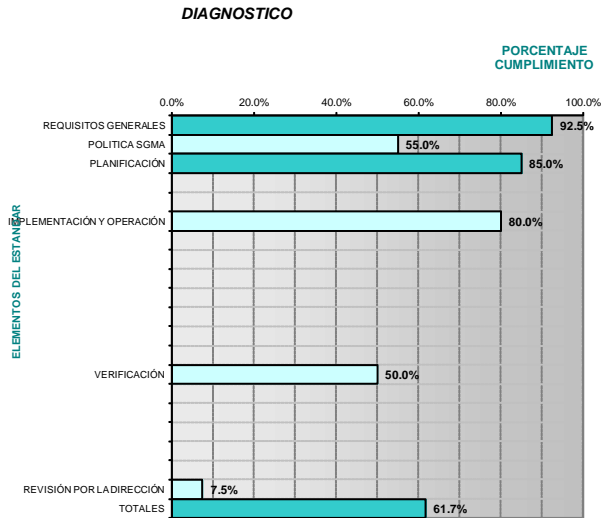
CALIFICACION (CONFORMIDAD)	NIVEL
Sin Acción / No se ha iniciado	0
Iniciación	1
Implementación Parcial	2
Implementación Completa	3
Evaluada y Sostenida	4

ESFUERZO REQUERIDO	NIVEL
Ninguno	0
Poco	1
Moderado	2
Alto	3
Muy Alto	4

Tabla 9. Diagrama GAP ISO 14001



MIGUEL PAREDES BLANCO
 ISO 14001 - Sistema de Gestión Medio Ambiental SGMA
 07-sep-13



De los resultados obtenidos en el GAP, se puede deducir que el sistema de gestión medioambiental de la empresa MPB cuenta con una implementación parcial en la actualidad y requiere de poco esfuerzo para cumplir con los requerimientos del sistema; producto de:

Política de la Calidad: No es comunicada ni entendida por toda la organización, no se revisa continuamente ni se reformula.

Verificación: No se cuenta con el registro completo de los datos y resultados de seguimiento y medición en cuanto al análisis y acciones preventivas y correctivas, sin importar, la vigencia de los contratos; no se encuentran todos los registros de las evaluaciones periódicas, de las investigaciones de incidentes porque algunos permanecen ilegibles y no identificados. No se realizan auditorías internas únicamente se realizan auditorías por parte de los clientes.

Compromiso de la dirección: No se proporciona evidencia documental del compromiso, la implementación y mejora continua del SGMA por parte de la alta dirección.

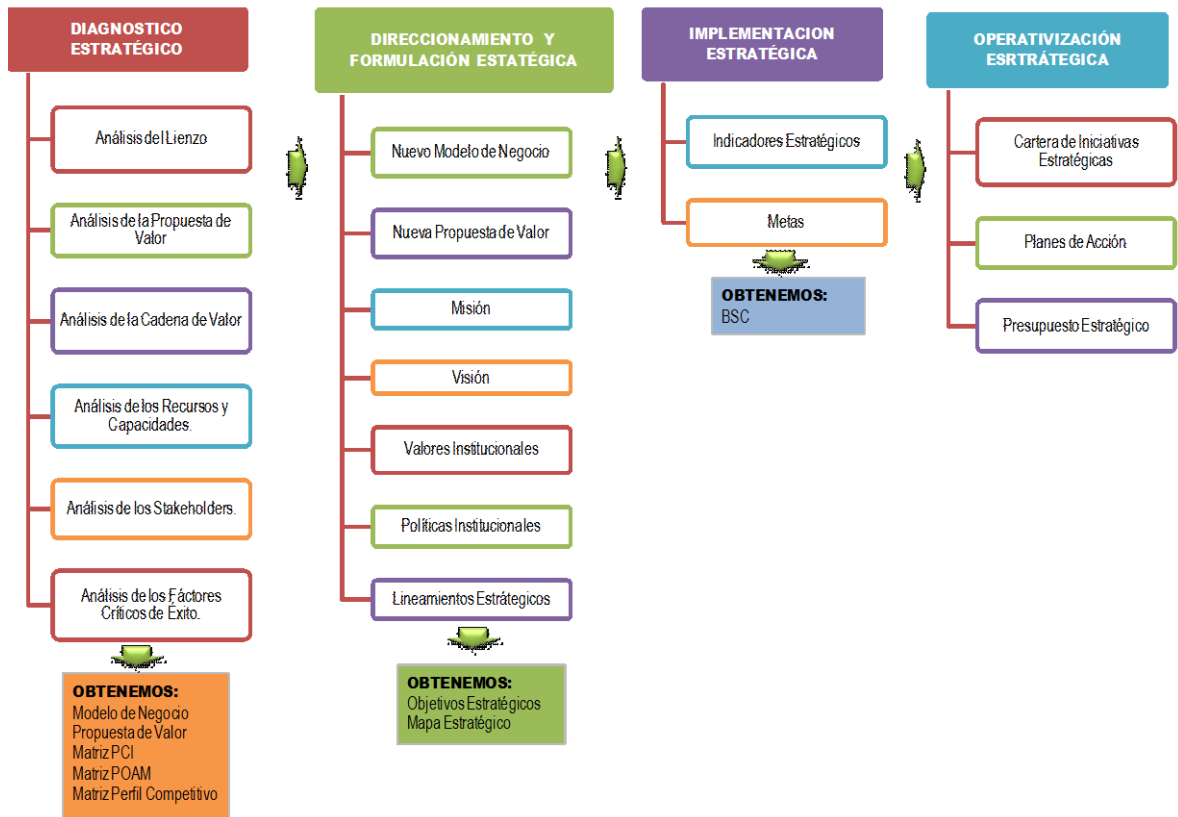
4. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE

La planeación estratégica se constituye como uno de los ejes para el direccionamiento de las empresas y su vigencia competitiva en el mercado, por ello la empresa Miguel Paredes Blanco reconoce la importancia de su formulación e implementación para la toma de decisiones y su relación directa en la generación de valor agregado para el cliente, de la rentabilidad y maximización del valor de la empresa en el mercado.

El alcance de esta monografía comprende las etapas de diagnóstico estratégico, formulación, implementación y operativización, en este trabajo no desarrollarán las etapas de ejecución y evaluación por considerar que el tiempo de la monografía no es suficiente para llevarlo a cabo.

En la figura 2 se observan las etapas del sistema gerencial estratégico que se llevarán a cabo en la planeación estratégica para la empresa Miguel Paredes Blanco.

Figura 2. Etapas del Sistema Gerencial Estratégico.



5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la situación actual de la empresa MPB contratista y proponer un plan estratégico que permita fortalecer el control de sus procesos y cumplir con los estándares exigidos para la contratación de obras civiles en el sector petrolero, creando una organización con capacidad de respuesta efectiva a las necesidades de su entorno logrando la continuidad de su negocio.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico estratégico de la empresa con el fin de conocer su estado actual y conocer su propuesta de valor.
- Analizar los factores críticos de competitividad.
- Analizar la cadena de valor.
- Definir los objetivos estratégicos que busquen maximizar el valor de la empresa en el mercado.
- Redefinir la visión estratégica de futuro, la misión estratégica del negocio, y los principios y valores corporativos de la empresa enfocados en la satisfacción de los clientes.
- Formular el plan estratégico de la organización.
- Establecer iniciativas estratégicas, planes de acción y presupuesto estratégico para alcanzar los objetivos estratégicos.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es una herramienta fundamental que le permite a las organizaciones planear, dirigir y controlar los problemas de la empresa además de prepararla para enfrentar las situaciones futuras y buscar su adaptación ante los cambios del entorno, por ello le corresponde a la alta gerencia tomar decisiones de largo plazo para construir y mantener ventajas competitivas para la empresa sostenibles en el tiempo en un ambiente de constante cambio ante las oportunidades y amenazas del entorno potenciando sus ventajas competitivas.

Michael Porter: Considera que la planeación estratégica en una empresa debe estar orientada al establecimiento de acciones para influir o anticiparse frente a las cinco fuerzas competitivas con el propósito de desarrollar y crear una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Porter plantea este análisis a partir de un gráfico en el cual analiza cinco fuerzas ubicadas en forma de cruz.

En el centro de la cruz se encuentra el sector al que pertenece la empresa que se está analizando.

- La fuerza N° 1 comprende a la empresa en cuestión y a todas las demás empresas que ofrecen los mismos productos, o se a los competidores directos.
- La fuerza N° 2 está dada por los competidores indirectos; o sea aquellas empresas que ofrecen productos diferentes pero que satisfacen la misma demanda.

- La fuerza N° 3, los competidores potenciales, que son aquellas empresas que en el momento de realizar el análisis no son competencia pero que pueden convertirse en competidores ingresando al sector tratando de obtener una participación en el mercado.
- La fuerza N° 4, está dada por el poder de negociación de los compradores/clientes ya que esto representa una amenaza competitiva, porque éstos pueden afectar el nivel de rentabilidad de la empresa mediante la exigencia de una baja en los precios o una mejora en la calidad. Si los clientes fueran pocos o si existieran muchas empresas que les puedan ofrecer el mismo producto el poder de negociación de la empresa sería muy bajo.
- Finalmente, La fuerza N° 5. está dada por el poder de negociación de los proveedores, quienes en caso de ser pocos (o uno solo en un caso extremo), podrían subir los precios de los insumos requeridos por la empresa o bajar la calidad.

El modelo de Porter permite determinar en qué condiciones se encuentra la empresa con relación a su entorno y poder definir estrategias adecuadas, pero estas deben ser analizadas en forma periódica ya que las fuerzas del entorno están en continuo cambio.

Norton y Kaplan: Establecen un modelo denominado Balanced Scorecard que se convierte en una herramienta útil en la gestión estratégica basado en la definición de objetivos estratégicos, indicadores, e iniciativas estratégicas relacionadas en cuatro perspectivas base: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, en la cual se involucra la participación de todos los miembros de la organización para que su implementación tenga éxito. El objetivo fundamental es facilitar la implantación de la estrategia de la empresa de manera eficiente y generar un proceso continuo que sea entendido por toda la organización, convirtiendo la estrategia de la empresa en acción y resultados.

Gary Hamel: Este autor expresa que en el mundo de hoy las empresas tienen un gran compromiso, no sólo con los clientes, quienes son el principal elemento dentro de la organización, sino también con sus trabajadores y particularmente con ellos mismos como propietarios. Estar a la vanguardia de la competencia y de la exigencia del entorno, exige un mayor compromiso, manteniéndose en constante innovación y el avance tecnológico es el medio que permite poder cumplir las expectativas esperadas.

Además sostiene que la administración necesita un nuevo enfoque, ya que las nuevas realidades del entorno van dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose una gerencia más participativa con menos niveles jerárquicos con un énfasis en equipos decisivos basados en estructuras funcionales, es muy importante el papel que juega el gerente ya que este debe liderar un cambio convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador de los aspectos que involucra la organización con el compromiso firme que la empresa es un equipo.

Con este análisis se observa que la disciplina y libertad pueden coexistir generando desarrollo e innovación, el empleado gracias a su motivación logra su desarrollo personal dentro de la empresa y al comprometer sus sueños e intereses genera crecimiento y de esta manera la empresa puede renovar su contrato con el éxito y sobrevivir en el mundo.

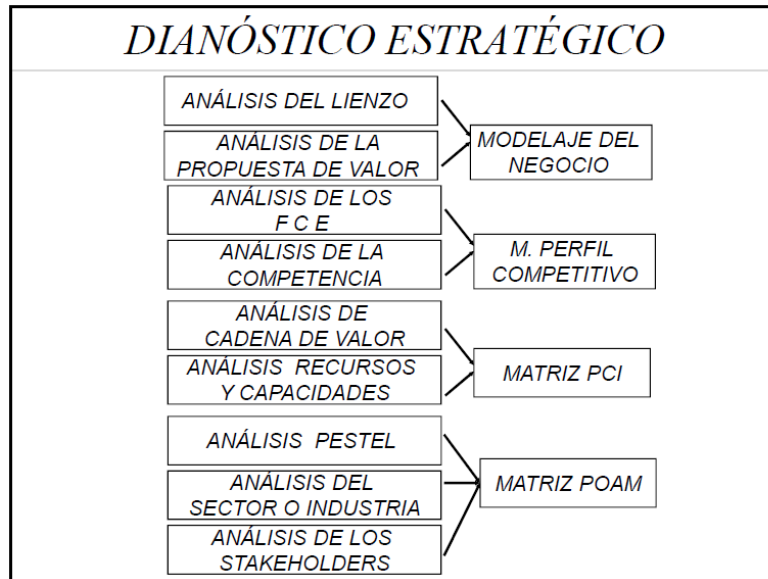
7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica está contemplado en un sistema gerencial integrado en el cual se relaciona la planificación con la formulación y permite que las organizaciones alineen todos sus recursos y capacidades, en un proceso sistemático a través de seis etapas: Diagnóstico Estratégico, Direccionamiento y Formulación Estratégica, Implementación Estratégica, Operativización Estratégica, Ejecución de la Estrategia y Evaluación de la Estrategia las cuales están orientadas a maximizar el valor de la empresa en el mercado.

A continuación se muestra la secuencia de las diferentes herramientas utilizadas en el presente documento para llevar a cabo las etapas de Diagnóstico Estratégico, Direccionamiento y Formulación Estratégica, Implementación Estratégica y Operativización Estratégica para la empresa Miguel Paredes Blanco las etapas de Ejecución de la Estrategia y Evaluación de la Estrategia no se encuentra dentro del alcance de la presente monografía.

En la figura 3 se muestran los componentes del Diagnóstico Estratégico.

Figura 3. Componentes del Diagnóstico Estratégico



7.1. DIAGNÓSTICO INTERNO Y ANÁLISIS ESTRATEGICO

Alexander Osterwalder desarrolla un modelo de negocio el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El modelo de negocio se constituye en un eje fundamental para la estrategia del mismo y permite conocer las fortalezas y debilidades de la empresa por lo que se tiene una mayor noción y visión de la organización.

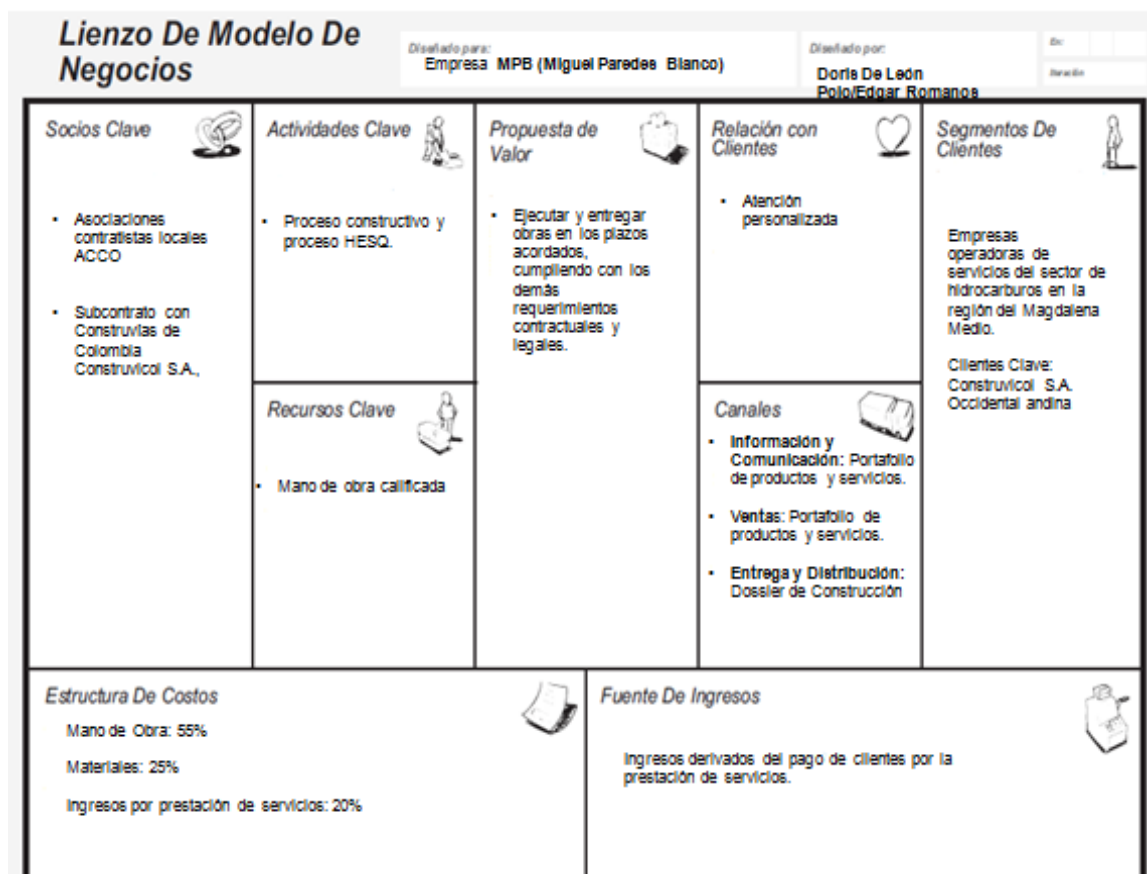
Para realizar el diagnóstico interno de la empresa Miguel Paredes Blanco se utilizó este modelo también conocido como Canvas el cual busca realizar un diagrama en el que se estructura a la empresa en nueve bloques de construcción que permiten que se revise la forma de ser rentable de la empresa a la que se aplica el modelo.

Para el desarrollo de esta actividad se hicieron consultas con el personal del área administrativa y con la gerencia lo que permitió conocer mejor la situación actual de la empresa y desarrollar el modelo canvas.

El análisis tuvo como punto de partida la identificación de los clientes y la propuesta de valor para el segmento de mercado que atiende actualmente la empresa seguido de esto se comenzó a analizar cada uno de los bloques del modelo como se detalla a continuación.

7.1.1 Análisis del modelo de negocio. La empresa MPB (Miguel Paredes Blanco) compete en el sector de hidrocarburos con la construcción de obras civiles. A continuación presentamos el modelo actual de la empresa a través del lienzo canvas, seguido de esto mostraremos con más detalle cada uno de los nueve (9) bloques del lienzo. En la figura 4 se puede apreciar el modelo canvas actual.

Figura 4. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa MPB (Miguel Paredes Blanco)



7.1.1.1 Segmentos de Clientes. Los clientes constituyen el corazón del modelo de negocios, actualmente la empresa atiende un segmento de clientes conformado por empresas operadoras de servicios del sector de hidrocarburos en la región del Magdalena

Los clientes clave de la empresa Miguel Paredes Blanco son Occidental Andina LCC y Ecopetrol.

7.1.1.2 Propuesta de valor actual. La propuesta de valor es el factor que hace un cliente prefiera una empresa u otra, debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.

La propuesta de valor actual de la empresa Miguel Paredes Blanco *está enfocada en ejecutar y entregar obras en los plazos acordados, cumplimiento con los demás requerimientos contractuales y legales.*

En la Tabla 10 se observa la propuesta de valor actual de la Empresa Miguel Paredes Blanco, la calificación se muestra en la tabla 11 , las propuestas se calificaron de 1 a 6 teniendo en cuenta las debilidades o fortalezas de la organización siendo 1 una debilidad alta y 6 una fortaleza alta.

Tabla 10. Propuesta Valor Actual Empresa Miguel Paredes Blanco

EVALUACION DE LA OFERTA O PROPUESTA DE VALOR ACTUAL		CALIF.
1	Servicio de alta calidad	5
2	Precio justo y competitivo	5
3	Acreditada experiencia	6
4	Respuesta ágil y oportuna	5
5	Responsabilidad social empresarial	5

Tabla 11. Calificación Propuesta Valor Empresa Miguel Paredes Blanco

PUNTAJE	CALIF
FA	6
FM	5
FB	4
DB	3
DM	2
DA	1

7.1.1.3 Identificación de canales. Los canales constituyen la interface con los clientes, describen como la empresa se comunica para entregar una propuesta de valor. Los canales que utiliza la empresa Miguel Paredes Blanco son:

Información y comunicación: Portafolio de servicios.

Ventas: Portafolio de servicios.

Entrega y distribución: Dossier de construcción.

7.1.1.4 Relaciones con los clientes. Este bloque Describe el tipo de relaciones que la empresa establece con un segmento específico del mercado. Actualmente la empresa mantiene con sus clientes relación de asistencia Personal.

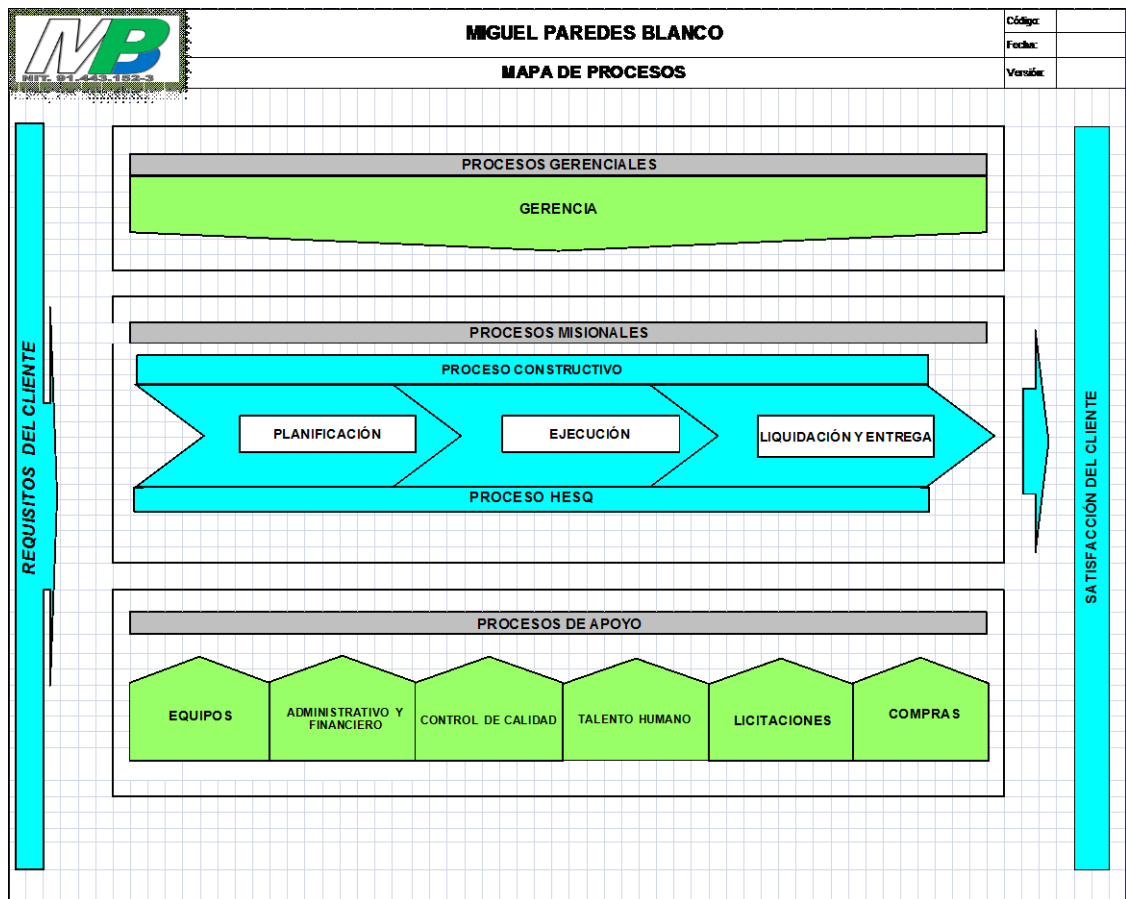
7.1.1.5 Fuentes de ingreso. Las fuentes de ingreso representan el valor que la empresa genera de cada segmento de mercado. Las fuentes generadoras de ingresos con que cuenta actualmente la empresa son los ingresos derivados del pago de clientes por la prestación del servicio.

7.1.1.6 Recursos y capacidades clave. Los recursos clave son los activos necesarios y las capacidades requeridas para que funcione el modelo de

negocios. Para la empresa Miguel Paredes Blanco el recurso clave para su funcionamiento lo constituye la mano de obra calificada.

7.1.1.7 Procesos y actividades clave. Este bloque hace referencia a las actividades más importantes que la empresa debe realizar para que el modelo de negocio funcione. En la empresa Miguel Paredes Blanco el proceso clave está constituido por el proceso constructivo y proceso HESQ.

Tabla 12. Mapa de Procesos



Otra perspectiva para comprender el desempeño de esta organización es recorrer el ciclo de actividades que transforman nuestros recursos o bienes en productos o

servicios, este ciclo es un mapa del movimiento de nuestro producto conocido como cadena de valor, según Michael E. Porter.

En la tabla 13 se presenta la cadena de valor para la empresa Miguel Paredes Blanco, con las actividades relevantes desde el punto de vista estratégico que le permitan a la empresa satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes.

Tabla 13. Cadena de Valor

CADENA DE VALOR PROCESOS MISIONALES Y PROCESOS DE APOYO					
GESTION GERENCIAL	Planificación	Organización	Dirección y control	Comunicaciones	
EQUIPOS	Plan de mantenimiento	Control y operación	Talleres	Outsourcing	
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Planeación financiera	Gestión de recursos financieros	Contabilidad y tesorería	Facturación y cartera	
CONTROL DE CALIDAD	Plan de ensayo	Plan de inspección	Laboratorios	Certificaciones	
TALENTO HUMANO	Selección y contratación	Administración	Formación	Bienestar	
LICITACIONES	Identificación de clientes	Identificación de oportunidades de negocio	Asociaciones	Gestión de recursos	
COMPRAS	Ordenes y requisiciones	Almacén	Proveedores	Importaciones	
PLANEACIÓN	EJECUCIÓN	LIQUIDACION Y ENTREGA			
Planeación de las operaciones	Planeación operativa	Liberaciones de actividades de obra			
Planeación de la infraestructura del proyecto	Desarrollo de actividades	Actas de finalización			
Programación de actividades, materiales y costos	Seguimiento y control de actividades	Actas de liquidación			
Check list	Informes o reportes de obra	Auditorías			
Plan de calidad	Permisos de obra	Evaluación de desempeño			
Outsourcing	Dossier de calidad	Paz y salvo			

7.1.1.8 Alianzas Principales competidores. Este bloque describe las alianzas creadas por la empresa para optimizar su negocio. Actualmente las alianzas clave la constituyen una afiliación a la Asociación de contratistas locales (ACCO) y un subcontrato con Construvías de Colombia (Construvicol).

En la actualidad son 140 contratistas locales y algunas empresas foráneas que han logrado filtrar las condiciones laborales convenidas con los operadores del área. Los cuatro (4) principales competidores para la empresa Miguel Paredes Blanco se relacionan en la tabla 14.

Tabla 14. Principales competidores de la organización.

POSICIÓN	EMPRESAS
1	MUNOZ FLOREZ FREDDY
2	BENITO DUARTE PINZON
3	CONYSER LTDA.
4	MIGUEL PAREDES BLANCO
5	MARTHA LUCIA LANDINEZ SANCHEZ

7.1.1.9 Alianzas Stakeholders clave. Con este tipo de alianzas la organización asegura la adquisición de los recursos que necesita para que su negocio funcione. En la Tabla 15. Se presentan los stakeholders clave para la empresa Miguel Paredes Blanco.

Tabla 15. Stakeholders clave de la organización

STAKEHOLDERS CLAVE
PROVEEDORES CLAVE
Ferretería Villamizar
Ferretería Ar&san
Asociación de Areneros de Barrancabermeja Paz de Río
OUTSOURCING CLAVE
Alquiler de equipos y maquinaria Copra
Alquiler de equipos y maquinaria Jeremias Vesga
Servicios de Laboratorio y Ensayos Fundeuis

7.1.1.10 Estructura de costos. En este se describen los costos más importantes que se requieren para operar el modelo de negocio. En la tabla 16 se presenta la estructura de costos para la empresa Miguel Paredes Blanco.

Tabla 16. Estructura de costos de la organización

ESTRUCTURA DE COSTOS	%
Mano de Obra	55
Materiales	25
Ingresos por prestación de Servicios	20

7.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Hoy en día, debido a los constantes cambios, es de gran importancia tener en cuenta no sólo a los aspectos internos de una empresa sino también a los aspectos o factores externos.

En el ambiente contextual deben identificarse los cambios y las tendencias a que se ven sometidas las personas y las organizaciones y que son producto de muchos factores que hacen parte de un vasto, dinámico y complejo conjunto de fuerzas.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

Las organizaciones en su administración del conocimiento estratégico externo o de su entorno tratan de agregar valor aportando a la toma de decisiones estratégicas con información real y precisa producto del entorno como fuente de información, esto permite detectar oportunidades y amenazas de manera que se puedan identificar problemas o tendencias con el fin de prepararnos para afrontarlas y orientar la organización hacia la inteligencia competitiva que nace del conocimiento del mercado.

El diagnóstico estratégico externo requiere del estudio del contexto o macroambiente y de las relaciones o microentorno.

A continuación se describe el análisis de los entornos que se tuvieron en cuenta para el diagnóstico estratégico externo en el desarrollo del presente documento:

7.1.1. Análisis del entorno contextual o macroentorno. El análisis del entorno contextual o macroentorno es el análisis de la dimensión del entorno donde la organización ejerce una influencia limitada, ocurre de manera común para todas las organizaciones, los indicadores del entorno de la presente monografía son:

7.2.1.1 Análisis o Entorno Demográfico. Las personas constituyen mercados, por lo tanto las condiciones demográficas tienen especial interés para las organizaciones, y es casi un deber para este tipo de compañías crear o generar impactos positivos en la comunidad en: generación de empleos, desarrollo empresarial, mejoras socio-ambientales, etc.

Según los datos del Censo del DANE de 2005, la población en el municipio de Barrancabermeja es de 187.311 personas, de los cuales 168.307 personas (89,85% de total municipal) residen en la cabecera del municipio y 19.004 personas (10,15%) residen fuera de la cabecera, en corregimientos tales como: El Llanito, La Meseta de San Rafael, San Rafael de Chucurí, La Fortuna, Ciénaga de Opón y El Centro de Ecopetrol (área de influencia de nuestro análisis).⁷

El corregimiento El Centro de Ecopetrol limita al norte con la cabecera urbana de Barrancabermeja, al oriente con el corregimiento La Fortuna y el municipio de San Vicente de Chucurí, al sur con el corregimiento Ciénaga del Opón del municipio de Simacota y al occidente con el río Magdalena.

La población del corregimiento El Centro es de 10.970 habitantes⁸ de los cuales 10.629 son colonos y 341 habitantes corresponden a las instituciones militares acuarteladas en diferentes batallones y que brindan seguridad en el área. Por lo tanto la población del corregimiento El Centro de Ecopetrol corresponde al 5,86% de la población municipal y al 57,72% de la población emplazada fuera de la cabecera. Lo que hace al Centro de Ecopetrol como el corregimiento con mayor población y de mayor necesidad en desarrollo de planes de asistencia a la comunidad.

⁷ Fuente DANE - Población total censada, por áreas y sexo según departamentos y municipios 2005 (cuadro 4.3).

⁸ Fuente Centro Red – Mary Yenni Cordoba Viteri. Distribución y Localización de la Población de El Centro. www.ecopetrolcentro.blogspot.com 04 de Junio de 2008.

Figura 5. Distribución espacial de las veredas⁹



⁹ Plano Fuente de Centro Red – Mary Yenni Cordoba Viteri. Distribución y Localización de la Población de El Centro. www.ecopetrolcentro.blogspot.com 04 de Junio de 2008 y Occidental Andina LCI.

Tabla 17. Censo de Población 2005 del corregimiento El Centro De Ecopetrol

VEREDA	AREA (Has)	POBLACIÓN (hab)	PORCENTAJE	DENSIDAD (hab/Has)
ZONA 1				
Alfonso Lopéz	4,43	159	1,45	35,89
El Diamante	25,76	242	2,21	9,39
La Forest	137,80	391	3,56	2,84
Pueblo Regao	221,22	860	7,84	3,89
La Cira	79,95	325	2,96	4,07
Las Mercedes	7,62	195	1,78	25,59
Campo 16	554,68	836	7,62	1,51
Los Laureles	42,81	1220	11,12	28,50
Campo 22	230,83	890	8,11	3,86
TOTAL	1305,10	5118	46,65	115,53
ZONA 2				
Campo 5	443,54	211	1,92	0,48
Campo 6	488,29	376	3,43	0,77
Campo 13	432,09	300	2,73	0,69
Campo 14	425,85	402	3,66	0,94
Campo 23	645,24	501	4,57	0,78
Campo 25	600,60	235	2,14	0,39
Campo 38	1221,51	292	2,66	0,24
Campo 45	2052,77	378	3,45	0,18
El Cretáceo	340,00	260	2,37	0,76
El Palmar	101,39	421	3,84	4,15
El Progreso	30,14	287	2,62	9,52
La Ceiba	83,92	152	1,39	1,81
Planta Nueva	773,48	121	1,10	0,16
El Quemadero	339,96	479	4,37	1,41
Tierradentro	454,54	207	1,89	0,46
Vara Santa	1413,83	291	2,65	0,21
TOTAL	9847,15	4913	44,79	22,95
ZONA 3				
Tenerife	2082,16	89	0,81	0,04
Oponcito	1027,49	207	1,89	0,20
La Lejía	1320,00	209	1,91	0,16
Las Marías	1452,33	177	1,61	0,12
Cuatrobocas	550,04	257	2,34	0,47
TOTAL	6432,02	939	8,56	0,99

El corregimiento El Centro de Ecopetrol es de ambiente rural o suburbano, con alta densidad de población tendiente a la nucleación (en campos y veredas). Según la tendencia, las veredas más pobladas son el más cercano y de fácil

acceso a la vía principal. Y es donde se concentran también las oficinas de contratistas.

La zona 3, es una de las zonas menos pobladas y menos densas y son conocidas por la comunidad como las más propensas y con antecedentes de hechos delictivos, lamentables y violentos.

Se observa que los asentamientos poblacionales están cercanos a principales locaciones e infraestructuras del sector petrolero y algunos en considerable riesgo e inminente peligro.

En épocas de bonanza petrolera (llámese así comúnmente, a la época de explotación de crudo de manera permanente y rentable) por la reactivación que sufre la economía de la zona y la generación de empleos directos e indirectos, la población en algunas veredas puede llegar fácilmente a incrementarse en el doble de la existente, entrando en conflicto con la mano de obra local.

El poblamiento desde épocas precolombinas en el Magdalena Medio es dado por el aprovechamiento de la diversidad en flora y fauna, la cercanía a la cuenca hidrográfica y a la Cordillera Oriental, el cultivo de diversos productos, la provisión de recursos, el intercambio comercial con otros pueblos, entre otros motivos.

El repoblamiento se desarrolla a través de una convergencia de razas, entre: amerindios, afrocolombianos, blancos, mestizos y gitanos y de culturas como: la paisa, santandereana, costeña, boyacense, entre otros; que ven en la región, la oportunidad de mejorar sus condiciones de vida.

A principios del siglo XX, se da el proceso de colonización en busca de terrenos aptos para las actividades agropecuarias y pesqueras. Aumenta la importancia del Río Magdalena como medio de transporte fluvial y principal arteria del país,

constituyéndose en un punto para la comercialización de sus productos como puerto ribereño; la zona se desarrolla aún más, cuando el emplazamiento se vuelve cruce necesario de la vía ferroviaria de pasajeros y carga que comunicaría el norte, centro y oriente del país.

Las colonizaciones e invasiones se han mantenido hasta el día de hoy, en fincas y aglomeraciones poblacionales alrededor de los campos petroleros, motivados por la comercialización, la oferta laboral con remuneración convencional y otros beneficios generados por las actividades petroleras.

Pero nunca otra actividad fomentó tanto interés en la población e influyó en el desplazamiento de la misma, como el producido por el auge de la industria del petróleo y los hidrocarburos; que transformó no sólo a la región, sino a todo el país.

Cabe anotar que también existieron periodos de retracción poblacional recientes por los periodos de violencia en la zona y el cese de actividades exploradoras y explotadoras de la industria de los hidrocarburos.

Actualmente (2009-2013) se está viviendo un segundo auge, por la reactivación de la explotación petrolera en el corregimiento de El Centro de Ecopetrol con el asocio de Occidental Andina LCC y Ecopetrol, como operadores del campo.

Se avecinan las construcciones de macroproyectos en Barrancabermeja, generando desarrollo y procesos migratorios de personal. La población ha iniciado una etapa de formación educativa en competencias laborales en las actividades de la industria del petróleo, se ha activado la construcción horizontal de hoteles y apartamentos y el comercio ha renacido.

El Centro de Ecopetrol y sus alrededores nuevamente se convertirá en la despensa del mercado de productos y servicios agropecuarios, técnicos e

industriales para satisfacer la demanda de la población atraída y de la industria petrolera.

Las migraciones han ocasionado caos y grandes inconvenientes de tipo socioeconómico para el municipio y el corregimiento, ya que en los peores casos generan asentamientos e invasiones en zonas de alto riesgo (a inundaciones, deslizamientos, a contaminaciones, a intoxicaciones, etc.) debido a la ubicación en terrenos no aptos, ajenos, no permitidos, e inseguros para urbanizar; con cobertura deficiente de servicios públicos, insuficiencia de vías de acceso, desempleo, desorganización, pobreza e inseguridad.

El enfoque y la esencia en que fueron creadas este tipo de organizaciones empresariales con personas (contratistas y colonos) de la región ponen a prueba la autodeterminación de los mismos en afrontar su contexto y el compromiso con su comunidad.

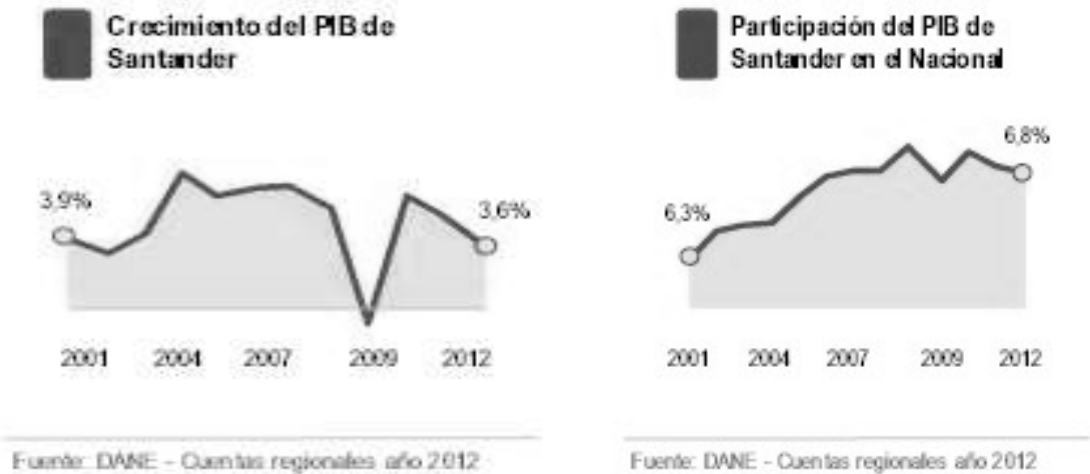
7.2.1.2 Análisis o Entorno Socio-Económico. La globalización ha generado en muchos mercados sin importar su tamaño, sus límites y alcances; la oportunidad de comercializar sus bienes, servicios y productos; cada vez más sin restricciones y fronteras, enfrentándose día a día a nuevos clientes, nuevos escenarios y audaces competidores.

A nivel regional podemos encontrar al departamento de Santander como una de las economías más sólidas del país, con un aumento del 3,6% del Crecimiento PIB; manteniéndose como la cuarta economía regional más importante.

Con una participación del 6,8% del PIB nacional (cuarta en el ranking) y un PIB per cápita de 12.211 USD (cuarto en el ranking).¹⁰

¹⁰ Fuente Cámara de Comercio de Bucaramanga, Producto Interno Bruto Santander 2012 – www.compite360.com, Octubre del 2013 – Número 107.

Gráfica 1. Crecimiento del PIB de Santander y Participación del PIB de Santander en el PIB Nacional.



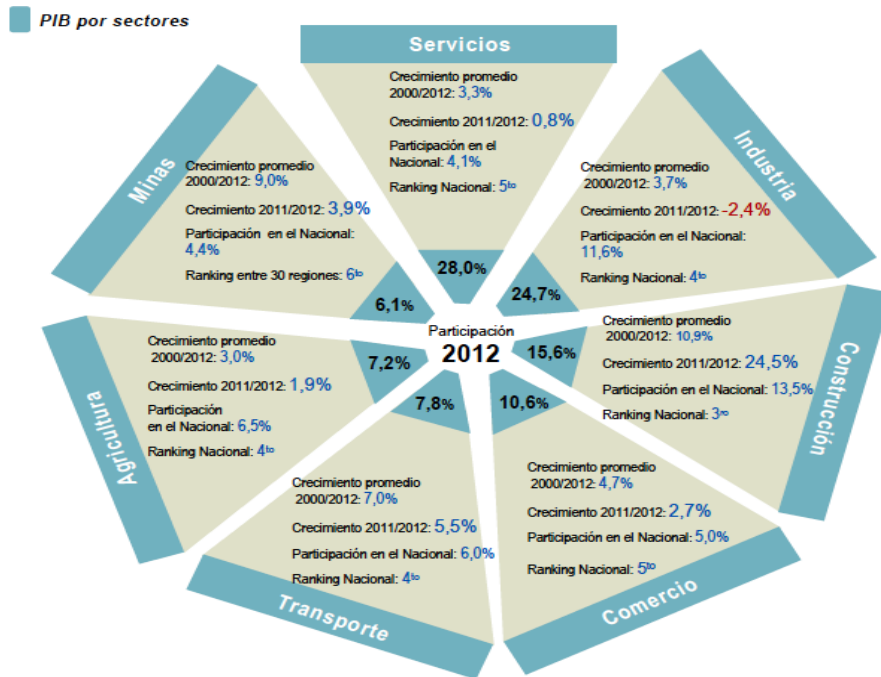
El sector con mayor crecimiento fue el de la construcción, comportamiento inverso al reportado a nivel nacional que cerró el 2012 con un aumento del 24,5%.

El auge de la infraestructura y de las obras de edificaciones, fueron determinantes para el buen desempeño del sector. Se anexa el siguiente gráfico que permite observar los logros a nivel del PIB sectorial del departamento de Santander.

Por lo tanto ese contexto, no es ajeno a este tipo de industrias del mercado de la construcción en el sector petrolero y de los hidrocarburos, debido a que estas organizaciones generan desarrollo y crecimiento económico para el país y se han visto siempre influenciadas impulsando la misma dinámica.

Para ser enfáticos, la estructura económica de Barrancabermeja y la región tiene una alta dependencia de su mismo devenir histórico, el cual ha tenido distintas connotaciones comerciales y económicas con periodos de expansión relacionados indudablemente al desarrollo de la industria petrolera nacional y otros de retracción a través de periodos de violencia e insurgencia en la zona del Magdalena Medio.

Gráfica 2. Producto Interno Bruto por sectores departamento de Santander.¹¹



El sector petrolero en Colombia ha tenido gran influencia sobre la dinámica económica en los últimos años. Colombia no es un gran exportador de petróleo, capaz de influenciar y fijar precios internacionales; pero la exportación de este producto es esencial para el país. Por lo tanto, cualquier cambio en los precios del crudo podría generar inquietudes en la economía, en gran parte de los sectores productivos de la región y de la nación.

Puede llegar a ser causal de desequilibrios económicos, cuando alguna variable por ejemplo: el precio, es modificado sin prever la influencia sobre otras variables o indicadores económicos y financieros, como: la inflación, la tasa de cambio, las tasas de crédito, revaluación, la volatilidad, aumento del gasto, desequilibrio fiscal, etc.

¹¹ Fuente Cámara de Comercio de Bucaramanga, Producto Interno Bruto Santander 2012 – www.compite360.com, Octubre del 2013 – Número 107.

Las actividades mineras y energéticas son muy estimuladas debido a que se traducen en mayores recaudos de regalías y así poder transferir recursos que impacten positivamente la economía de la región.

Para Diciembre de 2010, la participación del petróleo en la balanza comercial fue del 43%, corroborando así su vasto aporte al PIB.

El municipio de Barrancabermeja se prepara para abordar la dinámica del Tratado de Libre Comercio (TLC), la construcción de la doble calzada Autopista Ruta del Sol, el Proyecto de Modernización de la Refinería de Barrancabermeja (PMRB), el corredor vial la Gran Vía Yuma, Plataforma Logística Multimodal, Plan Maestro de Industria, Plan Portuario para Barrancabermeja, la conexión vial Barrancabermeja-Bucaramanga, Plan Maestro de Aprovechamiento del Río Magdalena, Gran Acuerdo Social Barrancabermeja ciudad región 100 años (GASB), terminación del Proyecto Hidroeléctrico sobre el Río Sogamoso, entre otros; que harán parte del futuro desarrollo de la región con un gran impacto socio-ambiental, una diversidad de oportunidades para la población y para el desarrollo empresarial.

De acuerdo a la información reportada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el censo del año 2.005, muestra que la población del corregimiento El Centro de Ecopetrol en particular, es de 10.970 habitantes, correspondiente a la sumatoria de la población de las 30 veredas que lo conforman. Una población distribuida en 2.705 hogares, con un promedio de 4 personas por hogar aproximadamente.

En la Encuesta Nacional de Hogares aplicada por el DANE en Colombia se presentan los datos relacionados en la tabla 18. Teniendo en cuenta las siguientes definiciones:

- La Población en Edad de Trabajar (PET) está constituida por las personas de 12 años y más en las zonas urbanas; y 10 años y más en las zonas rurales. Se divide en población económicamente activa y población económicamente inactiva.¹²
- La Población Económicamente Activa (PEA), también se le llama fuerza laboral y está conformada por las personas en edad de trabajar que trabajan o están buscando empleo.¹²
- La Población Económicamente Inactiva (PEI), comprende a todas las personas en edad de trabajar que no participan en la producción de bienes y servicios porque no necesitan, no pueden, o no están interesadas en tener actividad remunerada. A este grupo pertenecen estudiantes, amas de casa, mayores de 70 años, pensionados, jubilados, rentistas, inválidos, personas que no les llama la atención o creen que no vale la pena trabajar, y trabajadores familiares sin remuneración que se encuentran laborando menos de 15 horas semanales.¹²

En la Tabla 18, se observa que la población económicamente activa es de 2.458 personas, el 22.4% de la población del corregimiento El Centro.

¹² Fuente: DANE – Censo del 2005, Manual de la Encuesta Nacional de Hogares aplicada por el DANE en Colombia. www.dane.gov.co.

Tabla 18. Población Económicamente Activa e Inactiva del Centro de Ecopetrol.¹³

No	VEREDA	POBLACIÓN	%	HOGARES	PEA	PET	PEA/PET %
ZONA 1							
1	Alfonso Lopez	159	1,45	40	33	108	30,56%
2	El Diamante	242	2,21	61	49	175	28,00%
3	La Forest	391	3,56	102	96	283	33,92%
4	Pueblo Regao	860	7,84	224	193	632	30,54%
5	La Cira	325	2,96	82	76	244	31,15%
6	Las Mercedes	195	1,78	49	45	143	31,47%
7	Campo 16	836	7,62	204	155	597	25,96%
8	Los Laureles	1220	11,12	318	236	874	27,00%
9	Campo 22	890	8,11	152	206	737	27,95%
	Total Zona 1	5118	46,65	1232	1089	3793	29,62%
ZONA 2							
10	Campo 13	300	2,73	75	74	215	34,42%
11	Campo 14	402	3,66	95	92	301	30,56%
12	El Progreso	287	2,62	65	69	213	32,39%
13	Campo 23	501	4,57	89	106	380	27,89%
14	Campo 25	235	2,14	56	29	179	16,20%
15	Campo 38	292	2,66	66	63	199	31,66%
16	Campo 45	378	3,45	91	100	295	33,90%
17	Campo 5	211	1,92	53	38	149	25,50%
18	Campo 6	376	3,43	94	80	284	28,17%
19	El Palmar	421	3,84	111	82	300	27,33%
20	La Ceiba	152	1,39	38	30	110	27,27%
21	Planta Nueva	121	1,10	34	32	81	39,51%
22	El Quemadero	479	4,37	126	102	377	27,06%
23	El Creataceo	260	2,37	70	80	189	42,33%
24	Tierradentro	207	1,89	52	40	161	24,84%
25	Varasanta	291	2,65	107	73	212	34,43%
	Total Zona 2	4913	44,79	1222	1090	3645	30,22%
ZONA 3							
26	Cuatro Bocas	89	0,84	31	16	62	25,81%
27	La Lejía	207	1,95	57	63	153	41,18%
28	La Maria	209	1,97	52	67	143	46,85%
29	Oponcito	177	1,67	46	43	128	33,59%
30	Tenerife	257	2,42	65	90	183	49,18%
	Total Zona 3	939	8,85	251	279	669	39,32%
	Total	10970	100	2705	2458	8107	

En la tabla anterior se evidencia la problemática relacionada con el desempleo, subempleo y las necesidades básicas insatisfechas (como salud, educación,

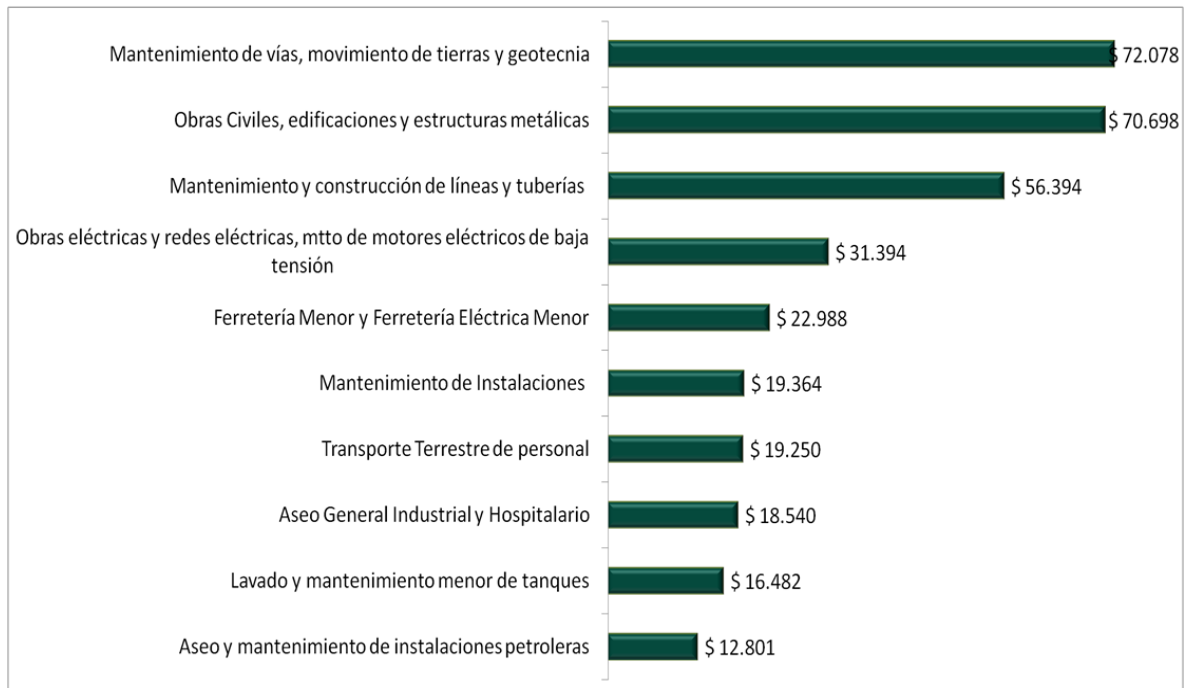
¹³ Fuente Centro Red – Mary Yenni Cordoba Viteri. Población y Empleo de El Centro de Ecopetrol. www.ecopetrolcentro.blogspot.com 04 de Junio de 2008.

nutrición, recreación, etc.) que viven las comunidades del corregimiento del Centro de Ecopetrol, cuando se favorece o se emplea laboralmente a personas o empresas foráneas, donde dichas acciones terminan impactando fuertemente a los hogares o negocios de la comunidad. Por cada persona foránea que se emplea se pierde la oportunidad de emplear una persona de la región que idealmente crea bienestar para su hogar.

La contratación local de bienes y servicios busca promover la participación de la oferta local, amparada en la Ley 905 de 2004, y como una práctica de responsabilidad empresarial de las empresas operadoras de campo; han decidido promover, incentivar y garantizar la participación de proveedores locales; en los diferentes procesos de selección de contratistas, y generar estrategias y programas de fortalecimiento y desarrollo de proveedores locales y regionales en las categorías de compras y contratación identificadas en cada zona de especial interés.

De las 39 líneas de contratación local definidas por Ecopetrol, las que presentaron mayor contratación en las diferentes localidades fueron: (cifras en millones)

Gráfica 3. Top 10 de Líneas de Contratación Local más destacadas del 2011 de Ecopetrol S.A. en todo el país.¹⁴



7.2.1.3 Análisis o Entorno Político y Legal. Las contrataciones realizadas con nuestros clientes habituales en esta parte de la región y/o mercado específico; requiere de cumplimientos de leyes, compromisos, códigos, reglamentos, requerimientos, normas, etc.; que buscan de alguna manera ejercer y regular las relaciones y crear una conducta dentro de las organizaciones implicadas en dicha actividad o servicio.

Para contratar con Ecopetrol por ejemplo, cualquier sociedad puede ser proveedora y participar en los procesos de compras y contratación que adelante, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos en los pliegos de condiciones o términos de referencia de cada proceso.

¹⁴ Fuente: Web Ecopetrol – www.ecopetrol.com.co, Inicio / Contratistas / Dimensión Social
Los contratos de Obras Civiles son las actividades o líneas que más han requerido de la contratación local.

Se requiere conocer ciertos aspectos dentro de la contratación que Ecopetrol tiene en cuenta, estos corresponden a:

1) Aspectos legales del proceso de abastecimiento, en cuanto a la naturaleza jurídica de la compañía, tipos de proceso de selección, herramientas de análisis de mercados (inteligencias de mercado, precalificaciones, etc.) y leyes aplicables como son: el Manual de Contratación de la Empresa y las Reglas del Derecho Comercial Privado, que son herramientas amparadas por los Principios de la Función Administrativa y de Gestión Fiscal (Artículo 69 y 209 de la Constitución Política).

2) Etapas generales y comunes a todos los procesos de selección de contratistas: planeación, apertura del concurso, invitación a concursar, presentación de propuestas, evaluación de propuestas, asignación del contrato, suscripción del contrato, firma del acta de inicio, ejecución, finalización y liquidación.

3) Evaluación de proveedores, una evaluación de desempeño sujeta al cumplimiento de sus obligaciones contractuales, laborales y de sus compromisos comerciales con terceros (adquiridos con ocasión del contrato); evaluando también tres (3) aspectos:

Aspectos Administrativos:

- Pago oportuno a los empleados en la forma establecida en la legislación Colombiana y con las tablas salariales de la industria.
- Afiliación a los empleados y pagos de los aportes al sistema de protección social (sistema general de seguridad social y parafiscal).

Aspectos de HSE:

- Índice de frecuencia de accidentes ocupacionales.
- Incidentes de entorno.

Aspectos de Responsabilidad Social Empresarial:

- Incidentes de entorno social.
- Vinculación de mano de obra local.
- Cumplimiento de obligaciones con terceros (proveedores del contratista).¹⁵

Occidental Andina LLC (OXY) el otro operador de campo en el Centro de Ecopetrol, en correspondencia y responsabilidad solidaria de Ecopetrol; establece parecidos requisitos y cumplimientos.

Adicional a toda esta normativa, existe un formato de uso interno y exclusivo de la supervisión y gestoría que evalúa el desempeño de los contratistas (KPI); estableciendo los criterios sobre los cuales Occidental Andina LLC, determinará la: "Favorabilidad" o "Desfavorabilidad", en los resultados de las áreas de Recursos Humanos & Administración, HES y Técnica de sus contratistas locales para el proyecto La Cira Infantas en el Centro de Ecopetrol; teniendo en cuenta los siguientes criterios de evaluación:¹⁶

Criterios de Evaluación en Desempeño Técnico:

- Cumplimiento en la entrega del check list.
- Calidad de trabajos ejecutados.
- Cumplimiento en la entrega de los trabajos en el tiempo previsto.
- Cumplimiento del equipo mínimo requerido y de las certificaciones vigentes de los que así lo requieran.
- Cumplimiento del personal mínimo establecido en el contrato.
- Cumplimiento en la entrega oportuna de la facturación.
- Entrega oportuna de los reportes diarios, semanales y mensuales.

¹⁵ Fuente: Web Ecopetrol – www.ecopetrol.com.co, Inicio / Contratistas / Dimensión Económica.

¹⁶ Fuente: OXY, Occidental Andina de Colombia LLC – Formato SCM-F-510, Formato de Evaluación de Contratistas Locales.

Criterios de Evaluación en Recursos Humanos & Administración:

- Liquidar correctamente conforme a la ley laboral aplicable y Convención Colectiva de Trabajo vigente los salarios, prestaciones sociales, vacaciones, indemnizaciones, liquidaciones de contrato de sus trabajadores, así como las bases de cotización al Sistema de Seguridad Social Integral y de liquidación de Aportes Parafiscales.
- Entrega oportuna de la documentación.
- Cumplir a cabalidad con lo estipulado en la tabla de salarios para actividades propias y no propias de la industria petrolera en el área de La Cira Infantas, así como con las disposiciones del Régimen Laboral Colombiano en lo pertinente, y en aquellas obligaciones de tipo laboral establecidas en el Contrato.
- Realizar la afiliación oportuna de los trabajadores al Sistema de Seguridad Social Integral y Caja de Compensación Familiar.
- Girar oportunamente los Aportes Parafiscales y las cotizaciones al Sistema de Seguridad Social Integral por concepto de cada uno de los empleados que intervienen en el desarrollo del contrato.
- Cumplir con el pago a subcontratistas propios del Contrato.

Criterios de Evaluación HES:

- Estadísticas de accidentalidad.
- No haber tenido accidentes de tránsito significantes.
- No tener multas o sanciones en HES.
- Cumplimiento de las inspecciones planeadas gerenciales.
- Realiza análisis de riegos y aplica los procedimientos seguros de trabajo.
- Realiza observaciones de comportamiento.
- Reportes escritos de fallas de control (condiciones inseguras) y cuasi - accidentes con recomendaciones.

- Participación en reuniones HES.
- Ningún hallazgo encontrado en campo.
- Resultado de la evaluación del programa de fortalecimiento a Contratistas Locales durante la ejecución de la Orden de Servicio o BPA.

Es importante clarificar que existen muchas otras leyes, normas, requerimientos, observancias, consideraciones; que tienen incidencias sobre las actividades y el desempeño de la organización dentro de este tipo de mercados (como los dictados por el Plan de Ordenamiento Territorial, el Plan de Desarrollo Municipal, el NIIF nuevo plan de normas para la contabilidad en Colombia, los Códigos de Buen Gobierno, los Sistemas de Gestión Integral, etc.), pero no tan directos e importantes como los aquí denotados precedentemente.

7.2.1.4 Análisis o Entorno Cultural. Las organizaciones se estructuran en el talento humano comprometido y este a su vez es un complejo sistema de patrones culturales (con estilos de vida, valores sociales, creencias, tendencias, preferencias, desarrollo social, estatus, etc.). Por todo esto, es muy importante conocer el contexto cultural en que nuestras empresas suelen interactuar o constituirse.

La región del Centro de Ecopetrol, en épocas anteriores a la explotación petrolera fue de actividad agropecuaria, con el propósito de suplir de productos alimenticios a la pequeña población de la época, de Barrancabermeja y el Magdalena Medio.

Iniciadas las exploraciones y la explotación del crudo, y la intervención de la Tropical Oil Company (TROCO); marcarían un cambio abrupto al uso del suelo de la zona y a la cultura de la población nativa. Se adquirieron áreas destinadas para la nueva actividad que ilusionaría y daría crecimiento y desarrollo a la región.

“El Centro de Ecopetrol” como posteriormente le llamaron cuando hizo presencia la Empresa Colombiana de Petróleos - Ecopetrol, se convertiría en la zona de producción petrolera más grande de Colombia y marcaría la necesidad de crear una refinería, lo más cerca posible a las fuentes de crudo.

Para montar toda la infraestructura necesaria muchos colonos y foráneos fueron atraídos por la nueva actividad, que generaría desarrollo y empleo en la región por un período prolongado. La mayoría de la mano de obra era no calificada, pero podían tener oportunidades de aprender, debido a que se carecía de la misma.

La mano de obra especializada o calificada era traída de otros lugares, la mayoría fueron extranjeros; para los cuales había que disponer de campamentos confortables y bien adecuados y que contaran con todos los recursos y servicios necesarios para su bienestar y estadía. Esto permitió, que se iniciaran las construcciones de tipo habitacional, de servicios sanitarios y de salud; que aun soportan los embates del tiempo y que muchas de ellas se encuentran en manos de particulares, pensionados, o haciendo parte de oficinas de la industria e instituciones de la comunidad. Paralelo a la necesidad de construir locaciones para viviendas y oficinas, se fueron instalando los servicios públicos de manera más fácil y eficiente; que en otros lugares de Colombia.

Se iniciaron las grandes migraciones de personas buscando oportunidades laborales y salarios convencionales, la mayoría venían de otras zonas y no tenían residencia; por lo que algunos se dieron a la tarea de apropiarse de terrenos. De manera contundente la colonización estaba gravemente castigada, los medios de coerción y cumplimiento de las normas de colonización eran extremos y el enclave cumplía firmemente con la premisa de la TROCO y luego de Ecopetrol, de no permitir la invasión. Mientras, que en las veredas más alejadas a los trabajos o actividades, estratégicamente se iban creando asentamientos.

Encontrándose la explotación en sus mejores momentos y logrando ya medios para transportar el crudo por líneas o tuberías (oleoductos), para la refinación y comercialización, y mientras la industria moldeaba la historia y el estilo de vida de los colonos; la región se vio azotada por la violencia y consecuencias de los grupos al margen de la ley y el narcotráfico, siendo una de las regiones más críticas de Colombia debido al terror y el crimen; por lo que muchas personas cuentan en sus relatos la pérdida de innumerables personas, hasta finales de los años ochenta e inicio de los noventa la bonanza petrolera terminó y pasó a ser historia.

La cultura colonizadora de la población “comemango” (como coloquialmente se les denomina, por el consumo abundante de esta fruta que se produce mucho en la región) comenzó con la ocupación progresiva de todos los espacios territoriales y simbólicos que iban perdiendo importancia para las empresas de petróleo, en especial de las tierras que hacían parte de lo que se reconocía como el campo La Cira Infantas; de este modo se colonizaron antiguas plantas de gas, piscinas, pozos inactivos y cementerios. El “colono” que hay en cada “comemango”, percibe toda la infraestructura y territorio “abandonado o sin uso” como un espacio para el reciclaje y recomposición; no deja ninguna dimensión por fuera, se coloniza lo laboral, lo territorial, los servicios, lo económico, lo industrial, entre otros. Sólo aquellas veredas que tiene un foco diferente del Centro como Campo 23 (vía Panamericana) o Laureles (linderos del aeropuerto) se desconectan de la malla y han logrado superar al colonizador, empezando a ser ciudadanos menos depredadores.

En la actualidad quedan pocas fincas, las grandes extensiones de tierras han sido compradas para la construcción de plataformas y locaciones petroleras; pocos viven comercialmente de esta actividad, prefieren emplearse como obreros en la industria del petróleo donde normalmente laboran de dos (2) a cinco (5) mes al año en promedio, porque según ellos es más rentable.

7.2.1.5 Matriz PCI y Matriz POAM. En este aparte se analiza todos los factores del entorno interno y externo que afectan a la organización. Para el análisis interno se utilizó la matriz PCI (Matriz de capacidad interna, debilidades y fortalezas de la organización) y para el análisis externo se utilizó la matriz POAM (Matriz del perfil de Oportunidades y amenazas del medio).

Por medio de la matriz PCI se realiza el análisis del ambiente interno de la organización incluyendo la cadena de valor y los recursos y capacidades, el cual permite además identificar las fortalezas y debilidades.

Por medio de la Matriz POAM se realiza el análisis externo el cual se concentra en la comprensión de los factores y condiciones que influyen en el quehacer actual de la organización.

El diagnóstico estratégico de la organización termina con el análisis de la organización teniendo en cuenta cuatro dimensiones importantes como son la económica y financiera, clientes y mercado, procesos internos, talento humano y cultura organizacional e información y tecnología de la información y comunicaciones.

Al realizar el análisis de todas las variables de los entornos tanto externos como internos teniendo en cuenta las dimensiones antes enunciadas se pueden definir los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, las iniciativas y las acciones para conseguirlos y ayuda a la alta gerencia en la necesidad de su gestión integral y de una operación exitosa, eficiente, eficaz y efectiva de cara a los aportes que debe proveer hacia los fines estratégicos de toda empresa para la sostenibilidad del negocio.

En la tabla 19 se presenta la Matriz PCI por Dimensiones Estratégicas.

Tabla 19. Matriz PCI de la organización

MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA PCI						
FECHA DE ACTUALIZACION: 10-09-13						
MATRIZ: PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	B	M	A
1.- DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA						
Capital de trabajo				X		
Rentabilidad sobre patrimonio			X			
Crecimiento					X	
Nivel de liquidez				X		
Capacidad de inversión			X			
Eficiencia en el uso de activos				X		
2.- DIMENSION DEL CLIENTE COMPETENCIA Y MERCADOS						
Capacidad de relación	X					
Portafolio	X					
Capacidad de satisfacción	X					
Imagen		X				
3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO						
Know How (Conocimiento fundamental)	X					
Infraestructura física				X		
Sistemas estrategicos					X	
Dominio de la cadena valor				X		
Tiempo de entrega	X					
Experiencia	X					
4.- DIMENSION DEL RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
Personal competente en áreas claves	X					
Capacidad de trabajo en equipo	X					
Cultura organizacional con excelencia				X		
Generación de trabajo	X					
Sistemas de comunicación de doble vía		X				
Desarrollo de programas de formación y capacitación					X	
Responsabilidad social empresarial	X					
5.- DIMENSION DE LA INFORMACION Y LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES						
Desarrollo de sistemas de información por áreas				X		
Software				X		
Licencias			X			
Recursos técnicos y tecnológicos para el cumplimiento de normas en HESQ.			X			
Acceso a nuevos desarrollos tecnológicos de vanguardia					X	
Adaptación al cambio			X			

En la tabla 20 se presenta la Matriz POAM por dimensiones estratégicas.

Tabla 20. Matriz POAM de la organización

MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO (MATRIZ POAM)						
FECHA DE ACTUALIZACION: 10-09-13						
MATRIZ POAM	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	B	M	A
DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA						
Tratados de Libre Comercio con los Estados Unidos		X				
Recesión económica Mundial						X
Precio internacional del petroleo					X	
Disponibilidad de crédito y financiación	X					
DIMENSION DE CLIENTES Y MERCADOS						
Contratación de empresas foráneas.						X
Actividades monopolistas.						X
Ampliación de la refinería de Barrancabermeja y desarrollo de otros macroproyectos.	X					
Asociaciones y alianzas estratégicas entre contratistas.	X					
Nuevas áreas o campos para la explotación de hidrocarburos.	X					
Impacto socioambiental.			X			
Competencia desleal						X
Atraso en infraestructura de transportes						X
DIMENSION DE PROCESOS INTERNOS						
Actualización de normas técnicas nacionales e internacionales				X		
Legislación y protección ambiental	X					
Proveedores certificados	X					
DIMENSION DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
Orientación y formación laboral (del SENA).	X					
Asojuntas (asociación de Juntas Administradoras Locales).				X		
Orden Público						X
Asesorías de las ARL (administradoras de riesgos laborales)	X					
DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES						
Altos aranceles para adquisición de tecnología.						X
Disponibilidad en el mercado a Programas de I+D+I			X			
Infraestructura de servicios en tecnología y telecomunicaciones en la región						X

7.2.1.6 Matriz del perfil competitivo. Esta herramienta analítica permite comparar la fortaleza o debilidad de la organización y la competencia teniendo en cuenta los factores críticos de éxito del sector.

La matriz del perfil competitivo para la empresa Miguel Paredes Blanco se construyó teniendo en cuenta los cinco (5) factores críticos de éxito mencionados en la tabla 10. Propuesta Valor Actual Empresa Miguel Paredes y los cinco (5) principales competidores del sector de construcción de obras civiles en el corregimiento del Centro de Ecopetrol.

Tabla 21. Matriz del Perfil competitivo de la empresa Miguel Paredes Blanco

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO												
N°	FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	Peso	CONYSER LTDA.		MUNOZ FLOREZ FREDDY		MIGUEL PAREDES BLANCO		MARTHA LUCIA LANDINEZ		BENITO DUARTE PINZON	
			Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.
1	Servicio de alta calidad	20%	5	1.00	5	1.00	4	0.80	4	0.80	5	1.00
2	Precio justo y competitivo	25%	5	1.25	6	1.50	6	1.50	5	1.25	5	1.25
3	Acreditada experiencia	25%	6	1.50	6	1.50	6	1.50	6	1.50	6	1.50
4	Respuesta ágil y oportuna	15%	5	0.75	5	0.75	4	0.60	5	0.75	6	0.90
5	Responsabilidad social empresarial	15%	5	0.75	5	0.75	5	0.75	4	0.60	5	0.75
TOTALES		100%	5.25		5.50		5.15		4.90		5.40	

La ponderación que se asignó a los factores críticos de éxito se hizo teniendo en cuenta la percepción que se tiene de la competencia en el mercado.

De igual forma se asignó calificación para cada uno de los factores críticos de competitividad para la empresa y cuatro (4) de sus principales competidores. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 22.

Se puede evidenciar que Miguel paredes Blanco ocupa el cuarto lugar con una calificación de 5.15, por otro lado Muñoz Florez Freddy obtiene el primer lugar ubicándola como la compañía más competitiva en el sector de obras civiles locales

con una calificación de 5.50, por encima de Benito Duarte Pinzón, Conyser Ltda. y Martha Landinez quienes obtuvieron 5.40, 5.25 y 4.90 respectivamente.

La matriz permite concluir que los factores sobre los cuales Miguel Paredes Blanco debe enfocar sus acciones de mejora para poder estar al nivel de sus mayores competidores son los servicios de alta calidad y la respuesta ágil y oportuna a las necesidades de los clientes.

8. DIRECCIONAMIENTO Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación consiste en definir los objetivos, los diseños de la estrategia y un modelo de negocio competitivo partiendo del establecimiento o revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección y conociendo los contextos internos y externos de la organización que nos permitan tomar las mejores decisiones.

8.1 NUEVO MODELO DE NEGOCIO

Reconociendo la importancia del direccionamiento y formulación de la estrategia para la toma de decisiones y su relación directa en la generación de valor para la organización, con el ánimo de plantear un nuevo modelo de negocio se utilizó la matriz ERIC para modificar aquellos componentes del modelo de negocio o propuesta de valor que se considera que quedan por debajo de las expectativas de los clientes.

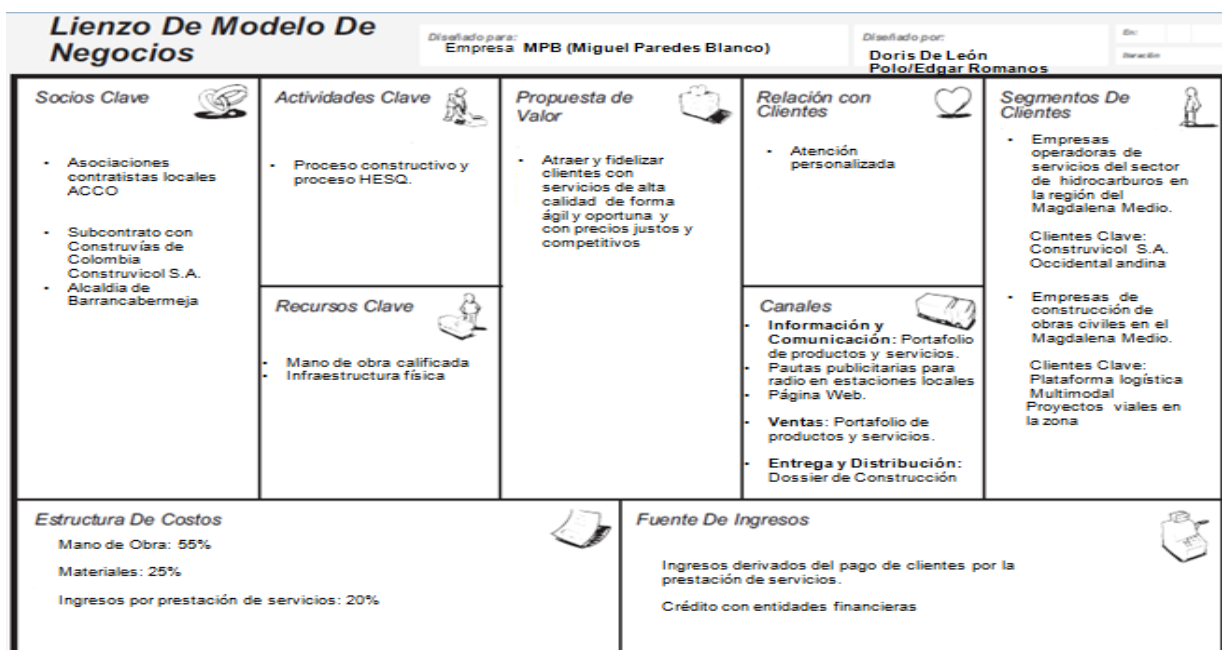
En la Tabla 22 se presenta la matriz ERIC aplicada al lienzo actual de la organización Miguel Paredes Blanco.

Tabla 22. Matriz ERIC de la organización Miguel Paredes Blanco

MATRIZ "E R I C"	
ELIMINAR - REDUCIR - INCREMENTAR - CREAR	
ELIMINAR	REDUCIR
Paradigmas sobre estructura organizativa enfocada en tareas y no en procesos	
Falta de compromiso de la Gerencia	
Visión, Misión, política institucional las cuales no son estratégica	
INCREMENTAR	CREAR
Diversificación del portafolio de servicios	Nuevos segmentos de mercado
Infraestructura física	Nuevas alianzas estratégicas con contratistas
Fuentes de ingreso	
Canales de información y comunicación	

Teniendo en cuenta las variables modificadas con la matriz ERIC se obtiene el nuevo modelo de negocio como se observa en la figura 6.

Figura 6. Nuevo Modelo de Negocio de la empresa Miguel Paredes Blanco



8.2 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

La misión es la razón de ser de la organización; lo que ella es y representa para el cliente, lo que se significa para ellos; para lo que la empresa les sirve y para lo que el cliente la busca con base en su portafolio de competencias más notorios en su que hacer, en los que un negocio entrega el máximo valor agregado a los clientes, con autoridad competitiva, con vocación, convicción y calidad superlativa.

Teniendo en cuenta los anteriores argumentos se redefinió la misión de la empresa Miguel Paredes Blanco en el siguiente párrafo.

“Ofrecer servicios integrales en obras civiles para el sector energético de los hidrocarburos y de la construcción en la región del Magdalena Medio, de la mano de nuestros recursos técnicos, amplia experiencia y de nuestro talento humano comprometido; contribuyendo al desarrollo sostenible y socio-económico del país y brindando soluciones oportunas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

8.3 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

La Visión estratégica es el destino exitoso al cual se aspira a llegar la organización, el cómo vemos a la empresa en el mañana anhelado, creciendo y desarrollándose, en un estado de competitividad superior; ésta representa la base del nuevo horizonte de convertir a la organización en una mejor empresa y escenario, para los clientes.

Teniendo en cuenta los anteriores argumentos se redefinió la visión de la empresa Miguel Paredes Blanco en el siguiente párrafo.

“Para el año 2015, ser una empresa de obras civiles y geotecnia reconocida en el Magdalena Medio por su experiencia en el sector de hidrocarburos y de la construcción, gracias a la ejecución de obras de óptima calidad en forma ágil y oportuna, con personal altamente capacitado.”

8.4 POLÍTICA INSTITUCIONAL

Son los lineamientos generales para la toma de decisiones operativas. A continuación se presenta la política institucional para la empresa Miguel Paredes Blanco:

“Nuestro propósito es crear una organización prestigiosa y con suma experiencia en las actividades requeridas por el sector (mercado), con una propuesta de valor agregado para nuestro cliente, con una oferta económica factible y viable, con un talento humano competente y altamente capacitado en la prestación del servicio y entrega de un producto conforme, con solidez económica para el cumplimiento de las obligaciones contractuales, técnicas, legales, socio-ambientales y de posibles eventualidades o contingencias; que optimiza sus procesos para atender cada uno de sus requerimientos y compromisos.”

8.5 DECLARACIÓN DE VALORES Y PRINCIPIOS

Los valores y principios inspiran y soportan la gestión de la compañía, muestran lo que es realmente importante para la organización. En la tabla 23 se presentan los valores y principios para la empresa Miguel Paredes Blanco.

Tabla 23. Declaración de valores y principios de la empresa Miguel Paredes Blanco

VALORES Y PRINCIPIOS	
1	Transparencia (permitir que los demás entiendan claramente el mensaje que proporcionamos y perciban un mensaje que exprese lo que realmente deseamos o sentimos).
2	Laboriosidad (empleamos el trabajo como una poderosa fuerza transformadora, para alcanzar objetivos y lograr altos niveles de productividad y desarrollo).
3	Respeto (nuestra conducta debe considerar en su justo valor los derechos fundamentales de nuestros semejantes y de nosotros mismos, la aceptación y cumplimiento de las leyes, normas sociales y de la naturaleza).
4	Creatividad (somos capaces de generar nuevas ideas, acciones o pensamientos novedosos).
5	Cultura de resultados (nuestro esfuerzo habitual puede ser guiado hacia altos resultados de rentabilidad como garantía de crecimiento, desarrollo y competitividad empresarial).
6	Cuidado del medio ambiente (cultivemos el hábito permanente hacia la práctica de preservar y mejorar el medio ambiente).
7	Responsabilidad social (hacemos parte de la capacidad de respuesta que tiene la organización, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés)).

8.6 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Son guías de acción y pensamiento para la toma de decisiones gerenciales que direccionan a toda la organización. En la tabla 24 se presentan los lineamientos estratégicos para la empresa Miguel Paredes Blanco.

Tabla 24. Declaración de lineamientos estratégicos de la empresa Miguel Paredes Blanco

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	
1	Creación de valor (crecimiento con rentabilidad).
2	Satisfacción, fidelización y seducción a nuevos clientes.
3	Excelencia en el servicio al cliente.
4	Alta calidad de servicios, innovación y mejoramiento continuo.
5	Fortalecimiento del talento humano dentro de una cultura organizacional orientada a resultados
6	Mejoramiento en el clima laboral.
7	Capacidad tecnológica de cara al cliente
8	Involucrar a los proveedores como asociados nuestros.
9	Creación de bienestar e impacto positivo a sus grupos de interés.
10	Responsabilidad socioambiental.

8.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se constituyen en el compromiso fundamental de la organización para desarrollar la misión y lograr la visión, clasificados por dimensiones estratégicas.

En la tabla 25 se presentan los objetivos estratégicos para la empresa Miguel Paredes Blanco.

Tabla 25. Objetivos estratégicos de la empresa Miguel Paredes Blanco

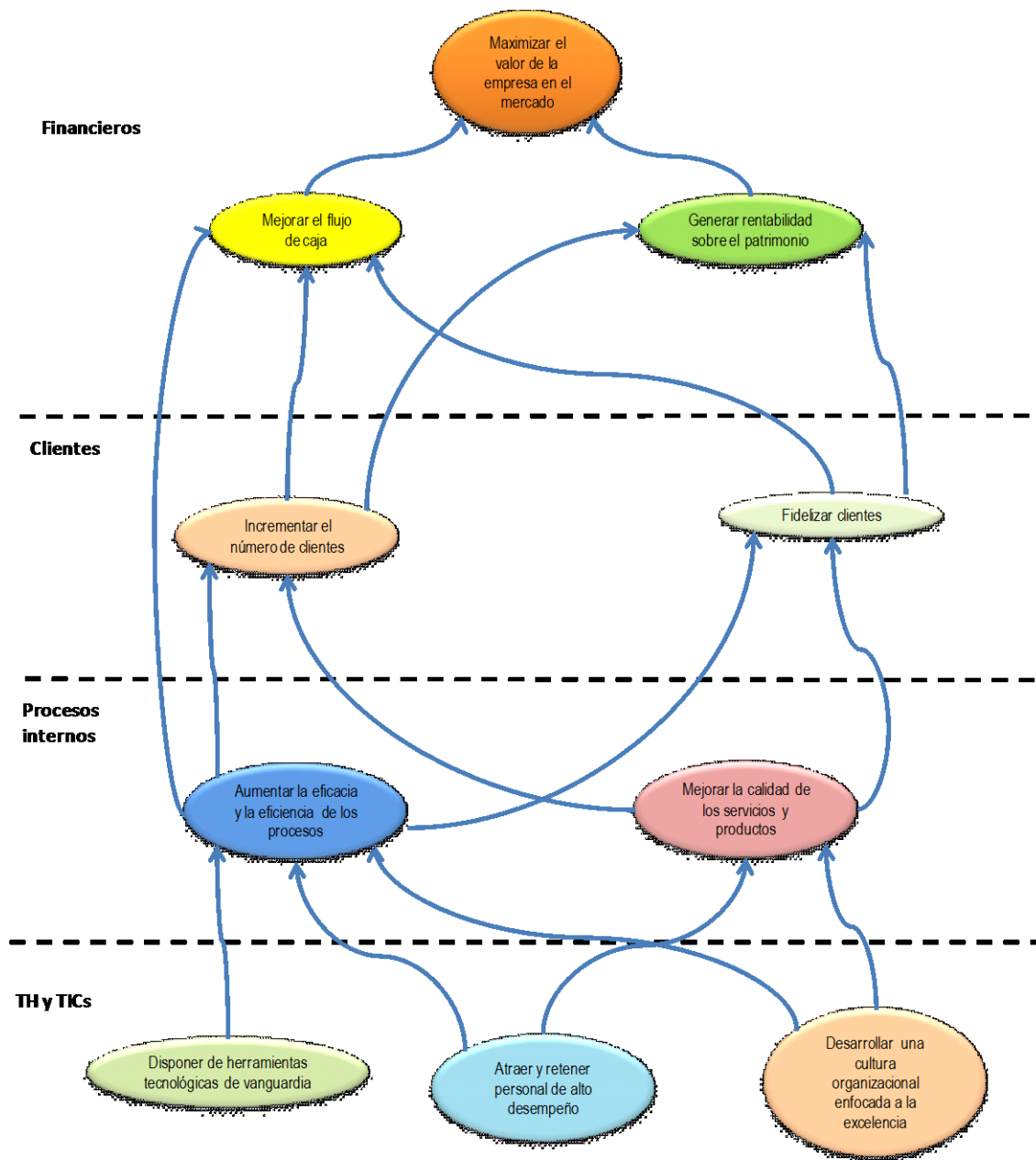
DETERMINE CUALES SON LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA CADA UNA DE LAS DIMENSIONES ESTRATEGICAS Y CLASIFIQUELOS EN PRINCIPALES Y SECUNDARIOS			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIO	PERSPECTIVA
Generar Rentabilidad sobre patrimonio	X		FINANCIERA
Optimizar la estructura de costos y gastos		X	FINANCIERA
Establecer precios competitivos		X	FINANCIERA
Mejorar el flujo de caja	X		FINANCIERA
Maximizar el valor de la empresa	X		FINANCIERA
Mejorar el uso de los activos		X	FINANCIERA
Ofrecer soluciones y servicios integrales		X	CLIENTE
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente		X	CLIENTE
Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados		X	CLIENTE
Fidelizar clientes	X		CLIENTE
Incrementar el número de clientes	X		CLIENTE
Ampliar el segmento del mercado		X	CLIENTE
Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos	X		PROCESOS
Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos		X	PROCESOS
Implementar un sistema estratégico adecuado		X	PROCESOS
Mejorar la calidad de los servicios y productos	X		PROCESOS
Mejorar la infraestructura física		X	PROCESOS
Fortalecer portafolio de servicios		X	PROCESOS
Atraer y retener personal de alto desempeño	X		TALENTO HUMANO
Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores		X	TALENTO HUMANO
Fortalecer el trabajo en equipo		X	TALENTO HUMANO
Mejorar el clima organizacional		X	TALENTO HUMANO
Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia	X		TALENTO HUMANO
Incrementar los canales de información		X	INFORMACION TICs
Disponer de herramientas tecnologicas de vanguardia, que apoyen el crecimiento organizacional	X		INFORMACION TICs
Mejorar la calidad de la información.		X	INFORMACION TICs

8.8 MAPA ESTRATÉGICO

Es la representación gráfica de la estrategia mostrando las relaciones de causalidad e integridad.

En el gráfico 4 se muestra el mapa estratégico para la empresa Miguel Paredes Blanco.

Gráfica 4. Mapa Estratégico para la empresa Miguel Paredes Blanco.



9. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La implementación es una tarea dinámica que debe ser liderada por la alta gerencia, es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

9.1 INDICADORES ESTRATEGICOS

Se convierten en una herramienta indispensable para medir la eficacia de los planes de acción, por ello la planeación estratégica requiere un sistema de indicadores que asocie mediciones a cada uno de los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar. Determinan además la manera en que se medirá el logro de la estrategia en la organización y la forma de lograr la visión.

9.2 INICIATIVAS ESTRATEGICAS

Son un conjunto de actividades las cuales están orientadas a alcanzar las metas establecidas en el periodo y por consiguiente buscan el logro de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo.

Se debe analizar cuales iniciativas contribuyen y están alineadas para el logro de los objetivos.

9.3 METAS ESTRATEGICAS

Son propósitos o compromisos que se establecen para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se formulan a partir de los indicadores estratégicos, responden los interrogantes ¿cuánto queremos lograr? y ¿para cuándo? Se deben asignar metas a corto, mediano y largo plazo para cada indicador.

Por medio de las matrices OIRC y OIMER se relacionan los indicadores estratégicos, metas, iniciativas estratégicas y responsables en cada una de las perspectivas.

9.4 MATRIZ OIRC

Por medio de esta matriz se definieron las iniciativas estratégicas y responsables por objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas.

En las tabla 26, 27, 28 y 29 se muestran las Matrices OIRC para cada una de las perspectivas.

Tabla 26. Matriz OIRC para la perspectiva Financiera

MATRIZ OIRC (OBJETIVOS, INICIATIVAS ESTRATEGICAS, RESPONSABLES Y COMPROMETIDOS)		
PERSPECTIVA: FINANCIERA		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
Generar Rentabilidad sobre patrimonio	Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos	Departamento De Compras Y Equipos
	Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados	Dirección De Procesos Constructivos Y HSEQ
	Ofrecer soluciones y servicios integrales	Gerencia
	Mejorar el uso de los activos	Departamento Administrativo Y
	Establecer precios competitivos	Control De Licitaciones
	Optimizar la estructura de costos y gastos	Departamento Administrativo Y
Mejorar el flujo de caja	Implementar un sistema estratégico adecuado	Gerencia
	Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos	Departamento De Compras Y
	Ampliar el segmento del mercado	Control De Licitaciones
	Mejorar el uso de los activos	Departamento Administrativo Y
	Establecer precios competitivos	Control De Licitaciones
	Optimizar la estructura de costos y gastos	Departamento Administrativo Y
Maximizar el valor de la empresa	Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores	Dirección De Talento Humano
	Fortalecer portafolio de servicios	Gerencia
	Mejorar la infraestructura física	Departamento Administrativo Y
	Implementar un sistema estratégico adecuado	Gerencia
	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Gerencia
	Establecer precios competitivos	Control De Licitaciones

Tabla 27. Matriz OIRC para la perspectiva Clientes

PERSPECTIVA: CLIENTES		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
Fidelizar clientes	Incrementar los canales de información	Gerencia
	Fortalecer portafolio de servicios	Gerencia
	Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados	Dirección De Procesos Constructivos Y HSEQ
	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Gerencia
	Ofrecer soluciones y servicios integrales	Gerencia
	Establecer precios competitivos	Control De Licitaciones
Incrementar el número de clientes	Incrementar los canales de información	Gerencia
	Fortalecer portafolio de servicios	Gerencia
	Ampliar el segmento del mercado	Control De Licitaciones
	Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados	Dirección De Procesos
	Ofrecer soluciones y servicios integrales	Gerencia
	Establecer precios competitivos	Control De Licitaciones

Tabla 28. Matriz OIRC para la perspectiva Procesos internos

PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos	Mejorar la calidad de la información.	Control De Calidad
	Fortalecer el trabajo en equipo	Direccion De Talento Humano
	Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores	Direccion De Talento Humano
	Mejorar la infraestructura física	Departamento Administrativo Y
	Implementar un sistema estratégico adecuado	Gerencia
	Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados	Direccion De Procesos
Mejorar la calidad de los servicios y productos	Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores	Direccion De Talento Humano
	Fortalecer portafolio de servicios	Gerencia
	Mejorar la infraestructura física	Departamento Administrativo Y
	Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos	Departamento De Compras Y
	Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados	Direccion De Procesos
	Ofrecer soluciones y servicios integrales	Gerencia

Tabla 29. Matriz OIRC para la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (DESARROLLO DE POTENCIALES)		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
Atraer y retener personal de alto desempeño	Mejorar el clima organizacional	Direccion De Talento Humano
	Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores	Direccion De Talento Humano
	Ofrecer salarios atractivos (emocionales)	Gerencia
Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia	Mejorar la calidad de la información.	Control De Calidad
	Mejorar el clima organizacional	Direccion De Talento Humano
	Fortalecer el trabajo en equipo	Direccion De Talento Humano
	Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores	Direccion De Talento Humano
Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia, que apoyen el crecimiento organizacional	Implementar un sistema estratégico adecuado	Gerencia
	Fortalecer portafolio de servicios	Gerencia
	Mejorar la infraestructura física	Departamento Administrativo Y
	Implementar un sistema estratégico adecuado	Gerencia
	Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos	Departamento De Compras Y
	Ofrecer soluciones y servicios integrales	Gerencia
Fortalecer plataforma tecnológica	Departamento De Compras Y	

9.5 MATRIZ OIMER

Por medio de esta matriz se definieron los indicadores estratégicos, metas y responsables por objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas.

En las tablas 31, 32, 33 y 34 se muestran las Matrices OIMER para cada una de las perspectivas.

Tabla 30. Matriz OIMER para la perspectiva Financiera

MATRIZ OIMER (OBJETIVOS, INDICADORES ESTRATEGICOS, METAS Y RESPONSABLES)				
INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVA: FINANCIERA %				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LINEA BASE 2013	METAS 2015	RESPONSABLE
Generar rentabilidad sobre el patrimonio	Rentabilidad sobre Patrimonio	17%	22%	Departamento Administrativo y Financiero
Mejorar el flujo de caja	Valor Presente Neto	\$ 91,881,000	\$ 136,755,680	Departamento Administrativo y Financiero
	Relación Beneficio Costo	1.01	1.2	Departamento Administrativo y Financiero
	Flujo de Caja Libre	\$ 25,000,000	\$ 50,000,000	Departamento Administrativo y Financiero
	Capital de Trabajo Operativo	0	0	Departamento Administrativo y Financiero
Maximizar el valor de la empresa	EVA (valor económico agregado)	\$ (57,358,614)	> 0	Gerencia
	Flujo de Caja Libre	\$ 25,000,000	\$ 50,000,000	Departamento Administrativo y Financiero
	TIR (Tasa interna de retomo)	0%	41%	Gerencia
	BE (Beneficio económico)	\$ 71,667,180	\$ 87,433,960	Gerencia

Tabla 31. Matriz OIMER para la perspectiva Clientes

INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVA: CLIENTES %				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICO	LINEA BASE 2013	METAS 2015	RESPONSABLE
Fidelizar clientes	Índice de Fidelización de clientes	0	Mínimo cantidad clientes año anterior	Gerencia
	Encuesta de Satisfacción de clientes	80%	>80%	Gerencia
	Tasa de deserción de clientes	25%	0%	Gerencia
Incrementar el número de clientes	Número de clientes año	3	aumento 30%	Control de Licitaciones
	Nuevos clientes año	0	aumento 30%	Control de Licitaciones

Tabla 32. Matriz OIMER para la perspectiva Procesos internos

INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS %				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICO	LINEA BASE 2013	METAS 2015	RESPONSABLE
Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos	% de productos entregados conforme	80%	>90%	Control de Calidad
	Mejoramiento de la Eficacia del Sistema Estratégico	0	80%	Control de Calidad
Mejorar la calidad de los servicios y productos	Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	80%	>80%	Dirección de Procesos Constructivos y HSEQ
	Cumplimiento de Requisitos Contractuales	80%	>80%	Gerencia
	Cumplimiento del Programa de Trabajo	90%	100%	Dirección de Procesos Constructivos y HSEQ
	Cumplimiento de Presupuesto	70%	100%	Departamento Administrativo y Financiero
	Desperdicio de Materiales Críticos	10%	< 5%	Dirección de Procesos Constructivos y HSEQ

Tabla 33. Matriz OIMER para la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVA: DESARROLLO DE POTENCIALES %				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICO	LINEA BASE 2013	METAS 2015	RESPONSABLE
Atraer y retener personal de alto desempeño	% de cumplimiento con perfil deseado	75%	90%	Dirección Talento Humano
	Cumplimiento de programas de entrenamiento	0	80%	Dirección Talento Humano
	Evaluación de Desempeño	0	80%	Dirección Talento Humano
	Encuesta de Clima Organizacional	0	95%	Dirección Talento Humano
Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia	Encuesta de Clima Organizacional	0	95%	Dirección Talento Humano
	Evaluación de Desempeño	0	80%	Dirección Talento Humano
	Cumplimiento de programas de entrenamiento	0	80%	Dirección Talento Humano
Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia, que apoyen el crecimiento organizacional	Proporción de Equipos por persona	0.33	1	Departamento de Compras y Equipos
	Incremento de la Atención Personalizada.	85%	100%	Gerencia
	Tiempo medio de Respuesta a las solicitudes de información	60 horas	24 horas	Control de Calidad

9.6 BALANCED SCORECARD

9.6.1 Perspectiva Financiera

Tabla 34. BSC perspectiva Financiera-Objetivo estratégico Generar rentabilidad sobre el patrimonio.

BSC INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Generar Rentabilidad sobre patrimonio				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO):				
"Es obtener una tasa de rendimiento o nivel de utilidad a partir de una inversión representada en el patrimonio de la organización"				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2015	RESPONSABLE
Rentabilidad sobre Patrimonio	$[\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}] \times 100$	17%	22%	Departamento
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos			\$ 1,428,571	Departamento De Compras Y Equipos
Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados			\$ 3,666,667	Dirección De Procesos
Ofrecer soluciones y servicios integrales			\$ -	Gerencia
Mejorar el uso de los activos			\$ 1,428,571	Departamento Administrativo Y Financiero
Establecer precios competitivos			\$ 600,000	Control De Licitaciones
Optimizar la estructura de costos y gastos			\$ -	Departamento Administrativo Y Financiero

Tabla 35. BSC perspectiva Financiera-Objetivo estratégico Mejorar el flujo de caja

BSC INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar el flujo de caja				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): "Es mejorar los flujos de ingreso y egreso de efectivo de la organización, permitiendo conocer la liquidez del negocio (con cuánto dinero en efectivo se cuenta) de modo que nos permita tomar decisiones"				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2015	RESPONSABLE
Valor Presente Neto	$VPN = VAN - A + \sum \frac{FCn}{(1+coik)^n}$ $VAN = -A + \frac{FC_1}{(1+coik)^1} + \frac{FC_2}{(1+coik)^2} + \frac{FC_3}{(1+coik)^3} + \frac{FC_4}{(1+coik)^4} + \frac{FC_5}{(1+coik)^5} + \dots + \frac{FCn}{(1+coik)^n}$ <p>Donde: A = Inversión. FC = Flujo de Caja de un periodo. coik = Costo de Oportunidad del Capital. \sum = Signo de sumatoria</p>	\$ 91,881,000	\$ 136,755,680	Departamento Administrativo y Financiero
Relación Beneficio Costo	$B/C = \frac{VPN \text{ ingresos}}{VPN \text{ egresos}}$	1.01	1.20	Departamento Administrativo y Financiero
Flujo de Caja Libre	$[(\text{Ventas} - \text{Coste de Ventas}) - \text{Gastos de Ventas} - \text{Gastos de Amortización} + \text{Otros Ingresos}) - \text{Impuestos}) + \text{Gastos de Amortización}) - \text{Inversión en Activo Circulante Operativo} - \text{Inversión en Activo Fijo Operativo}]$	\$ 25,000,000	\$ 50,000,000	Departamento Administrativo y Financiero
Capital de Trabajo Operativo	KTNO = Cuentas por Cobrar + Inventarios – Proveedores (ó Cuentas por Pagar)	0.00	0.00	Departamento Administrativo y Financiero
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Implementar un sistema estratégico adecuado			\$ -	Gerencia
Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos			\$ 1,428,571	Departamento De Compras Y Equipos
Ampliar el segmento del mercado			\$ 3,600,000	Control De Licitaciones
Mejorar el uso de los activos			\$ 1,428,571	Departamento Administrativo Y Financiero
Establecer precios competitivos			\$ 600,000	Control De Licitaciones
Optimizar la estructura de costos y gastos			\$ -	Departamento Administrativo Y Financiero

Tabla 36. BSC perspectiva Financiera-Objetivo estratégico Maximizar el valor de la empresa.

BSC INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Maximizar el valor de la empresa				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): "Crecer con rentabilidad"				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2015	RESPONSABLE
EVA (valor económico agregado)	EVA= [Capital Invertido X (ROIC - WACC)] ROIC: Retorno sobre el capital invertido, WACC: Costo Promedio Ponderado de Capital (con beneficio tributario).	-\$ 57,358,614	> 0	Gerencia
Flujo de Caja Libre	(((Ventas - Coste de Ventas) - Gastos de Ventas - Gastos de Amortización + Otros Ingresos) - Impuestos) + Gastos de Amortización) - Inversión en Activo Circulante Operativo - Inversión en Activo Fijo Operativo]	\$ 25,000,000	\$ 50,000,000	Departamento Administrativo y Financiero
TIR (Tasa interna de retorno)	$PI = \sum_{t=1}^n FCF (1 + CFRD)^{-t}$	0%	41%	Gerencia
BE (Beneficio económico)	BE = [Beneficio Neto - (Capital Propio x Ke)] ; donde Ke= Rentabilidad esperada de los accionistas	\$ 71,667,180	\$ 87,433,960	Gerencia
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores			\$ 2,666,667	Direccion De Talento Humano
Fortalecer portafolio de servicios			\$ -	Gerencia
Mejorar la infraestructura física			\$ 6,428,571	Departamento Administrativo Y Financiero
Implementar un sistema estratégico adecuado			\$ 2,500,000	Gerencia
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente			\$ -	Gerencia
Establecer precios competitivos			\$ 600,000	Control De Licitaciones

9.6.2 Perspectiva Clientes

Tabla 37. BSC perspectiva Clientes-Objetivo estratégico Fidelizar clientes.

BSC INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVA CLIENTES				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fidelizar clientes				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): "Brindar satisfacción a clientes de forma rentable con los productos y servicios ofrecidos para construir relaciones a largo plazo con los mismos, logrando la sostenibilidad de la empresa"				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2015	RESPONSABLE
Indice de Fidelización de clientes	Número de ocasiones en la que un cliente adquiere un producto o servicio en un determinado periodo de tiempo	0%	Mínimo cantidad clientes año anterior	Gerencia
Encuesta de Satisfacción de clientes	Aumento del % de la calificación actual de la Encuesta contra la calificación anterior.	80%	>80%	Gerencia
Tasa de deserción de clientes	[Clientes que se dieron de baja en el periodo / Clientes al final del periodo] X 100	25%	0%	Gerencia
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Incrementar los canales de información			\$ 550,000	Gerencia
Fortalecer portafolio de servicios			\$ 300,000	Gerencia
Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados			\$ 1,200,000	Direccion De Procesos Constructivos Y HSEQ
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente			\$ -	Gerencia
Ofrecer soluciones y servicios integrales			\$ 500,000	Gerencia
Establecer precios competitivos			\$ 200,000	Control De Licitaciones

Tabla 38. BSC perspectiva Clientes-Objetivo estratégico Incrementar el número de clientes.

BSC INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVA CLIENTES				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el número de clientes				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): "Es aumentar las oportunidades de ofrecer nuestros excelentes servicios y productos y crear valor para nuestra empresa"				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2015	RESPONSABLE
Número de clientes año	Cantidad de Clientes a cierre de año que tuvieron relaciones de tipo comercial con la organización.	3%	aumento 30%	Control de Licitaciones
Nuevos clientes año	[Número de Clientes al Año - Número de Clientes Fiel]	0%	aumento 30%	Control de Licitaciones
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Incrementar los canales de información			\$ 550,000	Gerencia
Fortalecer portafolio de servicios			\$ 200,000	Departamento Administrativo Y Financiero
Ampliar el segmento del mercado			\$ 4,400,000	Departamento De Compras Y Equipos
Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados			\$ 1,900,000	Dirección De Procesos Constructivos Y HSEQ
Ofrecer soluciones y servicios integrales			\$ 500,000	Gerencia
Establecer precios competitivos			\$ 200,000	Control De Licitaciones

9.6.3 Perspectiva Procesos Internos

Tabla 39. BSC perspectiva Procesos Internos-Objetivo estratégico Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos.

BSC INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): "Es mejorar continuamente cada una de las actividades, a partir de: las políticas, los objetivos, las evidencias, los resultados, el análisis, los recursos, los planes y el compromiso de toda la organización"				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2015	RESPONSABLE
% de productos entregados conforme	$[\text{Productos Entregados Conforme} / \text{Productos Exigidos}] \times 100$	80%	>90%	Control de Calidad
Mejoramiento de la Eficacia del Sistema Estratégico	$[(\% \text{ Eficacia Actual} / \% \text{ Eficacia del Periodo Anterior}) \times 100] - 100\%$	0%	80.0%	Control de Calidad
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Mejorar la calidad de la información.			\$ 5,000,000	Control De Calidad
Fortalecer el trabajo en equipo			\$ -	Direccion De Talento Humano
Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores			\$ 2,666,667	Direccion De Talento Humano
Mejorar la infraestructura física			\$ 6,928,571	Departamento Administrativo Y Financiero
Implementar un sistema estratégico adecuado			\$ 2,500,000	Gerencia
Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados			\$ 3,666,667	Direccion De Procesos Constructivos Y HSEQ

Tabla 40. BSC perspectiva Procesos Internos-Objetivo estratégico Mejorar la calidad de los productos y servicios.

BSC INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la calidad de los servicios y productos				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): "Es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados"				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2015	RESPONSABLE
Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	[Especificaciones Cumplidas / Especificaciones Requeridas] X 100	80%	>80%	Dirección de Procesos Constructivos y HSEQ
Cumplimiento de Requisitos Contractuales	[Requisitos Cumplidos / Requisitos Exigidos] X 100	80%	>80%	Gerencia
Cumplimiento del Programa de Trabajo	[Programa Ejecutado / Programa Proyectado] X 100	90%	100.0%	Dirección de Procesos Constructivos y HSEQ
Cumplimiento de Presupuesto	[Facturado / Inversión Programada] X 100	70%	100.0%	Departamento Administrativo y Financiero
Desperdicio de Materiales Críticos	100% - % [(Salida mensual de material de almacén / Material instalado mensualmente según acta de costos) X 100]	10%	< 5%	Dirección de Procesos Constructivos y HSEQ
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores			\$ 2,666,667	Gerencia
Fortalecer portafolio de servicios			\$ 600,000	Departamento Administrativo Y Financiero
Mejorar la infraestructura física			\$ 6,928,571	Departamento De Compras Y Equipos
Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos			\$ 1,428,571	Dirección De Procesos Constructivos Y HSEQ
Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados			\$ 4,666,667	Gerencia
Ofrecer soluciones y servicios integrales			\$ -	Control De Licitaciones

9.6.4 Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento

Tabla 41. BSC perspectiva Aprendizaje y Crecimiento-Objetivo estratégico Atraer y retener personal de alto desempeño.

BSC INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Atraer y retener personal de alto desempeño				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): "Establecer mecanismos para mantener y atraer a empleados con alto desempeño contentos y motivados para crear lealtad empresarial, sostenibilidad y ventaja competitiva para la empresa"				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2015	RESPONSABLE
Nivel de cumplimiento con perfil deseado	% Calificación candidato /calificación requerida por el perfil	75%	90.0%	Dirección Talento Humano
% de cumplimiento a los programas de entrenamiento	% capacitaciones realizadas / numero total capacitaciones programdas	0%	80.0%	Dirección Talento Humano
Evaluación de Desempeño	% de KPI's individuales cumplidos	0%	80.0%	Dirección Talento Humano
Índice de clima Laboral	Encuesta de Clima Organizacional	0%	95.0%	Dirección Talento
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Mejorar el clima organizacional			\$ 950,000	Direccion De Talento Humano
Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores			\$ 500,000	Direccion De
Ofrecer salarios atractivos (emocionales)			\$ 12,200,000	Gerencia

**Tabla 42. BSC perspectiva Aprendizaje y Crecimiento-Objetivo estratégico
Desarrollar una cultura organizacional enfocada en la excelencia.**

BSC INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): "Generar condiciones para mantener al personal en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización"				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2015	RESPONSABLE
Índice de Clima Laboral	Encuesta de Clima Organizacional	0%	95.0%	Dirección Talento Humano
Evaluación de Desempeño	% de KPI's individuales cumplidos	0%	80.0%	Dirección Talento Humano
% de cumplimiento a los programas de entrenamiento	% capacitaciones realizadas / numero total capacitaciones programdas	0%	80.0%	Dirección Talento Humano
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Mejorar la calidad de la información.			\$ 2,000,000	Control De Calidad
Mejorar el clima organizacional			\$ 4,000,000	Direccion De Talento Humano
Fortalecer el trabajo en equipo			\$ 150,000	Direccion De Talento Humano
Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores			\$ 500,000	Direccion De Talento Humano
Implementar un sistema estratégico adecuado			\$ -	Gerencia
Fortalecer portafolio de servicios			\$ -	Gerencia

Tabla 43. BSC perspectiva Aprendizaje y Crecimiento-Objetivo estratégico Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia, que apoyen el crecimiento organizacional.

BSC INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia, que apoyen el crecimiento organizacional				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): " orientar a la empresa hacia los avances tecnológicos buscando la competitividad como elemento fundamental en el éxito de la organización"				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2015	RESPONSABLE
Proporción de Equipos por persona	Equipos por persona / Total Equipos	0.33%	1.0%	Departamento de Compras y Equipos
Incremento de la Atención Personalizada.	Tiempo medio de espera de clientes	85%	100.0%	Gerencia
Tiempo medio de Respuesta a las solicitudes de información	Tiempo recibido solicitud / Tiempo total en responder solicitud	60 horas	24 horas	Control de Calidad
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Fortalecer portafolio de servicios				Gerencia
Mejorar la infraestructura fisica			\$ 2,300,000.0	Departamento Administrativo Y Financiero
Implementar un sistema estratégico adecuado			\$ 600,000.0	Gerencia
Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos			\$ -	Departamento De Compras Y Equipos
Ofrecer soluciones y servicios integrales			\$ 1,000,000.0	Gerencia
Fortalecer plataforma tecnológica			\$ 1,000,000.0	Departamento De Compras Y Equipos

10. OPERATIVIZACIÓN

10.1 CARTERA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Consisten en proyectos y programas que permiten la consecución de los objetivos estratégicos.

En la realización de este proyecto se definieron un conjunto de iniciativas y luego se seleccionaron las que le apuntaban a la obtención del objetivo estratégico en cada una de las perspectivas.

Tabla 44. Cartera de iniciativas estratégicas.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	
1	Mejorar el clima Organizacional
2	Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores
3	Ofrecer salarios atractivos
4	Mejorar la calidad de la información
5	Fortalecer el trabajo en equipo
6	Implementar un sistema estratégico adecuado
7	Fortalecer portafolio de servicios
8	Mejorar la infraestructura física
9	Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos
10	Ofrecer soluciones y servicios integrales
11	Fortalecer plataforma tecnológica
12	Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados
13	Incrementar los canales de información
14	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente
15	Establecer precios competitivos
16	Ampliar el segmento del mercado
17	Mejorar el uso de los activos
18	Optimizar la estructura de costos y gastos

10.2 PLANES DE ACCIÓN

A continuación se presentan los planes de acción propuestos para la puesta en marcha, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos en cada una de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

En ellas se relacionan las acciones a seguir para alcanzar el objetivo estratégico, el cronograma, responsables, presupuesto e indicadores estratégicos.

10.2.1 Perspectiva Financiera

Tabla 45. Objetivo, Generar Rentabilidad sobre patrimonio- iniciativa Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos.

PLAN DE ACCION 2015																	
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Generar Rentabilidad sobre patrimonio.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Listado y clasificación de proveedores													Departamento Administrativo y Financiero			Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)
2	Creación y caracterización de un instructivo para la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos													Departamento Administrativo y Financiero			
3	Evaluación inicial y reevaluación de proveedores.													Departamento Administrativo y Financiero			
4	Análisis comparativo de cotizaciones e inversiones.													Departamento Administrativo y Financiero			
5	Creación y actualización de base de datos de proveedores aceptables.													Departamento Administrativo y Financiero			
6	Mejoramiento de la comunicación directa y oportuna con proveedores.													Departamento Administrativo y Financiero			
7	Creación de instructivos para la verificación de la compra y preservación del producto.													Departamento Administrativo y Financiero			
8	Implementación de programas para mantenimientos de equipos.													Departamento Administrativo y Financiero	Catálogos, Consultorías, Fichas Técnicas, Mantenimientos, Repuestos	\$ 1,428,571	
TOTAL																\$ 1,428,571	

Tabla 46. Objetivo, Generar Rentabilidad sobre patrimonio- iniciativa, Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Generar Rentabilidad sobre patrimonio.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Adquisición de pólizas y seguros													Departamento Administrativo y Financiero	Financiero	\$ 1,000,000	Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)
2	Mejoramiento continuo de sus procesos													Departamento Administrativo y Financiero			
3	Realización de auditorías internas													Departamento Administrativo y Financiero	Financiero	\$ 2,666,667	
4	Disposición de planes de contingencia y reserva													Departamento Administrativo y Financiero			
TOTAL																\$ 3,666,667	

Tabla 47. Objetivo, Generar Rentabilidad sobre patrimonio- iniciativa, Ofrecer soluciones y servicios integrales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Generar Rentabilidad sobre patrimonio																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Ofrecer soluciones y servicios integrales.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Creación de una plataforma integral y personalizada de apoyo al usuario													Departamento Administrativo y Financiero			Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)
2	Aplicación de estándares de calidad													Departamento Administrativo y Financiero			
3	Control de los procesos													Departamento Administrativo y Financiero			
4	Control de costos													Departamento Administrativo y Financiero			
5	Establecimiento de alianzas estratégicas													Departamento Administrativo y Financiero			
6	Reducción de riesgos e incertidumbre													Departamento Administrativo y Financiero			
7	Subcontratación de actividades													Departamento Administrativo y Financiero			
8	Abastecimiento y disponibilidad mínima razonable de recursos.													Departamento Administrativo y Financiero			

Tabla 48. Objetivo, Generar Rentabilidad sobre patrimonio- iniciativa, Mejorar el uso de los activos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Generar Rentabilidad sobre patrimonio																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Mejorar el uso de los activos.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Cumplimiento de los programas de mantenimiento y administración de los activos													Departamento Administrativo y Financiero	Catálogos, Consultorías, Fichas	\$ 1,428,571	Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)
2	Clasificación de los activos que apoyan la consecución de la misión y la provisión de servicios y bienes													Departamento Administrativo y Financiero			
3	Análisis de los activos para tomar decisiones de que se adquiere, se recicla o se reutiliza.													Departamento Administrativo y Financiero			
4	Toma de decisiones financieras en torno a la relación mantenimiento Vs presupuesto													Departamento Administrativo y Financiero			
5	Análisis detallado de los costos y gastos de mantenimientos													Departamento Administrativo y Financiero			
TOTAL																\$ 1,428,571	

Tabla 49. Objetivo, Generar Rentabilidad sobre patrimonio- iniciativa, Establecer precios competitivos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Generar Rentabilidad sobre patrimonio																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Establecer precios competitivos.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Realización de estudio de mercado													Departamento Administrativo y Financiero	Financiero	\$ 600,000	Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)
2	Creación de un plan de negocio													Departamento Administrativo y Financiero			
3	Cálculo de los costos fijos y variables que permitan un margen de utilidad aceptable													Departamento Administrativo y Financiero			
4	Análisis de precios de los competidores													Departamento Administrativo y Financiero			
5	Claridad en los beneficios ofrecidos a los clientes													Departamento Administrativo y Financiero			
6	Conocimiento de la percepción de los clientes sobre los productos ofrecidos													Departamento Administrativo y Financiero			
7	Análisis del segmento del mercado y los canales de distribución necesarios para ofrecer los productos y servicios													Departamento Administrativo y Financiero			
TOTAL																\$ 600,000	

Tabla 50. Objetivo, Generar Rentabilidad sobre patrimonio- iniciativa, Optimizar la estructura de costos y gastos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Generar Rentabilidad sobre patrimonio																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Optimizar la estructura de costos y gastos.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Optimización de los procesos de distribución y comercialización de bienes y servicios													Departamento Administrativo y Financiero			Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)
2	Mejoramiento de las técnicas de operación y calidad													Departamento Administrativo y Financiero			
3	Reducción optima de stocks													Departamento Administrativo y Financiero			
4	Control de desperdicios													Departamento Administrativo y Financiero			
5	Establecimiento de nuevas políticas con proveedores (compartir riesgos, asumir excedencias, etc.)													Departamento Administrativo y Financiero			
6	Análisis de condiciones de bienes tangibles e intangibles													Departamento Administrativo y Financiero			
7	Optimización del pasivo circulante (revisión de condiciones bancarias, negociación con proveedores, etc.)													Departamento Administrativo y Financiero			
8	Optimización del activo circulante propia a los stocks, excedente de tesorería, gestión de cuentas por cobrar y por pagar, redefinición del flujo de caja.													Departamento Administrativo y Financiero			
9	Análisis de sensibilidad del gasto de personal indirecto por áreas													Departamento Administrativo y Financiero			
10	Análisis de la necesidad de contratar con outsourcing													Departamento Administrativo y Financiero			
11	Análisis para la eliminación de costos improductivos (los costos que no son necesarios hacer con recursos mínimos)													Departamento Administrativo y Financiero			
12	Ofrecimiento de productos de excelente calidad y precio justo													Departamento Administrativo y Financiero			
13	Creación de una cultura en la organización de racionalización de recursos													Departamento Administrativo y Financiero			
14	Cumplimiento de la programación de obra													Departamento Administrativo y Financiero			

Tabla 51. Objetivo, Mejorar el flujo de caja- iniciativa, Implementar un sistema estratégico adecuado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar el flujo de caja.																		
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Implementar un sistema estratégico adecuado.																		
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION	
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15					
1	Creación de una cultura organizacional basada en la estrategia														Departamento Administrativo y Financiero			Valor Presente Neto (VPN), Relación Beneficio Costo (B/C), Flujo de Caja Libre (FCL) y Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)
2	Implementación y mejoramiento continuo de los sistemas de gestión.														Departamento Administrativo y Financiero			
3	Implementación y mejoramiento continuo de los sistemas de planeación.														Departamento Administrativo y Financiero			
4	Implementación y mejoramiento continuo de los sistemas de control.														Departamento Administrativo y Financiero			

Tabla 52. Objetivo, Mejorar el flujo de caja- iniciativa, Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar el flujo de caja.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Listado y clasificación de proveedores													Departamento Administrativo y Financiero			Valor Presente Neto (VPN), Relación Beneficio Costo (B/C), Flujo de Caja Libre (FCL) y Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)
2	Creación y caracterización de un instructivo para la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos													Departamento Administrativo y Financiero			
3	Evaluación inicial y reevaluación de proveedores.													Departamento Administrativo y Financiero			
4	Análisis comparativo de cotizaciones e inversiones.													Departamento Administrativo y Financiero			
5	Creación y actualización de base de datos de proveedores aceptables.													Departamento Administrativo y Financiero			
6	Mejoramiento de la comunicación directa y oportuna con proveedores.													Departamento Administrativo y Financiero			
7	Creación de instructivos para la verificación de la compra y preservación del producto.													Departamento Administrativo y Financiero			
8	Implementación de programas para mantenimientos de equipos.													Departamento Administrativo y Financiero	Catálogos, Consultorías, Fichas Técnicas, Mantenimientos, Repuestos	\$ 1,428,571	
TOTAL																\$ 1,428,571	

Tabla 53. Objetivo, Mejorar el flujo de caja- iniciativa, Ampliar el segmento del mercado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar el flujo de caja.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Ampliar el segmento del mercado.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Realización análisis de oferta y demanda en el sector de interés													Departamento Administrativo y Financiero	Financiero	\$ 600,000	Valor Presente Neto (VPN), Relación Beneficio Costo (B/C), Flujo de Caja Libre (FCL) y Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)
2	Identificación de nuevas oportunidades de negocio en otros segmentos del mercado													Departamento Administrativo y Financiero			
3	Realización de estudios de prefactibilidad													Departamento Administrativo y Financiero	Financiero	\$ 3,000,000	
TOTAL																\$ 3,600,000	

Tabla 54. Objetivo, Mejorar el flujo de caja- iniciativa, Mejorar el uso de los activos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar el flujo de caja.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Mejorar el uso de los activos.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Cumplimiento de los programas de mantenimiento y administración de los activos													Departamento Administrativo y Financiero	Catálogos, Consultorías, Fichas	\$ 1,428,571	Valor Presente Neto (VPN), Relación Beneficio Costo (B/C), Flujo de Caja Libre (FCL) y Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)
2	Análisis de los activos para tomar decisiones de que se adquiere, se recicla o se reutiliza.													Departamento Administrativo y Financiero			
3	Toma de decisiones financieras en torno a la relación mantenimiento Vs presupuesto													Departamento Administrativo y Financiero			
4	Análisis detallado de los costos y gastos de mantenimientos													Departamento Administrativo y Financiero			
TOTAL																\$ 1,428,571	

Tabla 55. Objetivo, Mejorar el flujo de caja- iniciativa, Establecer precios competitivos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar el flujo de caja.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Establecer precios competitivos.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Realización de estudio de mercado													Departamento Administrativo y Financiero	Financiero	\$ 600,000	Valor Presente Neto (VPN), Relación Beneficio Costo (B/C), Flujo de Caja Libre (FCL) y Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)
2	Creación de un plan de negocio													Departamento Administrativo y Financiero			
3	Cálculo de los costos fijos y variables que permitan un margen de utilidad aceptable													Departamento Administrativo y Financiero			
4	Análisis de precios de los competidores													Departamento Administrativo y Financiero			
5	Claridad en los beneficios ofrecidos a los clientes													Departamento Administrativo y Financiero			
6	Conocimiento de la percepción de los clientes sobre los productos ofrecidos													Departamento Administrativo y Financiero			
7	Análisis del segmento del mercado y los canales de distribución necesarios para ofrecer los productos y servicios													Departamento Administrativo y Financiero			
TOTAL																\$ 600,000	

Tabla 56. Objetivo, Mejorar el flujo de caja- iniciativa, Optimizar la estructura de costos y gastos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar el flujo de caja.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Optimizar la estructura de costos y gastos.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Optimización de los procesos de distribución y comercialización de bienes y servicios													Departamento Administrativo y Financiero			Valor Presente Neto (VPN), Relación Beneficio Costo (B/C), Flujo de Caja Libre (FCL) y Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)
2	Mejoramiento de las técnicas de operación y calidad													Departamento Administrativo y Financiero			
3	Reducción optima de stocks													Departamento Administrativo y Financiero			
4	Control de desperdicios													Departamento Administrativo y Financiero			
5	Establecimiento de nuevas políticas con proveedores (compartir riesgos, asumir excedencias, etc.)													Departamento Administrativo y Financiero			
6	Análisis de condiciones de bienes tangibles e intangibles													Departamento Administrativo y Financiero			
7	Optimización del pasivo circulante (revisión de condiciones bancarias, negociación con proveedores, etc.)													Departamento Administrativo y Financiero			
8	Optimización del activo circulante propia a los stocks, excedente de tesorería, gestión de cuentas por cobrar y por pagar, redefinición del flujo de caja.													Departamento Administrativo y Financiero			
9	Análisis de sensibilidad del gasto de personal indirecto por áreas													Departamento Administrativo y Financiero			
10	Análisis de la necesidad de contratar con outsourcing													Departamento Administrativo y Financiero			
11	Análisis para la eliminación de costos improductivos (los costos que no son necesarios hacer con recursos mínimos)													Departamento Administrativo y Financiero			
12	Ofrecimiento de productos de excelente calidad y precio justo													Departamento Administrativo y Financiero			
13	Creación de una cultura en la organización de racionalización de recursos													Departamento Administrativo y Financiero			
14	Cumplimiento de la programación de obra													Departamento Administrativo y Financiero			

Tabla 57. Objetivo, Maximizar el valor de la empresa- iniciativa, Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Maximizar el valor de la empresa.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Creación de planes carrera y desarrollo													Gerencia			Valor Económico Agregado (EVA), Flujo de Caja Libre (FCL), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Beneficio Económico (BE)
2	Realización de evaluaciones de desempeño													Gerencia			
3	Realización de inducciones y capacitaciones sobre el sistema estratégico de la organización													Gerencia			
4	Caracterización de los cargos													Gerencia			
5	Programación y certificación de capacitaciones y actividades de formación													Gerencia			
6	Realización de cursos de coaching, mentoring y role playing													Gerencia	Financiero	\$ 2,666,667	
TOTAL																\$ 2,666,667	

Tabla 58. Objetivo, Maximizar el valor de la empresa- iniciativa, Fortalecer el portafolio de servicios.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Maximizar el valor de la empresa.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Fortalecer portafolio de servicios.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Identificación de oportunidades de negocio													Gerencia			Valor Económico Agregado (EVA), Flujo de Caja Libre (FCL), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Beneficio Económico (BE)
2	Establecimiento de alianzas estratégicas													Gerencia			
3	Identificación de los clientes objetivos													Gerencia			
4	Disponer de servicios adaptados a las necesidades de los clientes													Gerencia			
5	Comunicación asertiva en las acciones de marketing elegidas													Gerencia			
6	Negociación de condiciones y precios con nuevos clientes													Gerencia			

Tabla 59. Objetivo, Maximizar el valor de la empresa- iniciativa, Mejorar la infraestructura física.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Maximizar el valor de la empresa.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Mejorar la infraestructura física.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Realización de encuestas de clima organizacional.													Gerencia			Valor Económico Agregado (EVA), Flujo de Caja Libre (FCL), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Beneficio Económico (BE)
2	Destinación de espacio para atención al público y clientes.													Gerencia			
3	Construcción de almacén acorde a las necesidades													Gerencia	Financiero	\$ 1,333,333	
4	Adecuación de infraestructura de redes para conectividad.													Gerencia	Financiero	\$ 1,333,333	
5	Adquisición de mobiliario y equipos adecuados.													Gerencia	Financiero	\$ 2,333,333	
6	Adecuación de espacio para reuniones y comités.													Gerencia			
7	Implementación de programas para mantenimiento de la infraestructura física.													Gerencia	Catálogos, Consultorías, Fichas	\$ 1,428,571	
8	Uso exclusivo de las instalaciones para actividades netamente laborales.													Gerencia			
TOTAL																\$ 6,428,571	

Tabla 60. Objetivo, Maximizar el valor de la empresa- iniciativa, Implementar un sistema estratégico adecuado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Maximizar el valor de la empresa.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Implementar un sistema estratégico adecuado.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Creación de una cultura organizacional basada en la estrategia													Gerencia			Valor Económico Agregado (EVA), Flujo de Caja Libre (FCL), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Beneficio Económico (BE)
2	Implementación y mejoramiento continuo de los sistemas de gestión.													Gerencia			
3	Implementación y mejoramiento continuo de los sistemas de planeación.													Gerencia			
4	Implementación y mejoramiento continuo de los sistemas de control.													Gerencia			
5	Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia, que apoyen el crecimiento organizacional													Gerencia	Financiero	\$ 2,500,000	
TOTAL																\$ 2,500,000	

Tabla 61. Objetivo, Maximizar el valor de la empresa- iniciativa, Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Maximizar el valor de la empresa.																		
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.																		
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION	
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15					
1	Realización de encuestas, buzones de sugerencias acerca de las características del producto o servicio														Gerencia			Valor Económico Agregado (EVA), Flujo de Caja Libre (FCL), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Beneficio Económico (BE)
2	Seguimiento y cumplimiento de los requisitos contractuales														Gerencia			
3	Ofrecimiento de garantías en los servicios prestados														Gerencia			
4	Seguimiento y control de los tiempos de respuesta y prestación de los servicios.														Gerencia			
5	Seguimiento y mejoramiento continuo de los procesos														Gerencia			
6	Cálculo y cumplimiento de indicadores estratégicos (medición)														Gerencia			
7	Tratamiento de no conformidades														Gerencia			
8	Generación de ventajas competitivas														Gerencia			
9	Generación de know how														Gerencia			

Tabla 62. Objetivo, Maximizar el valor de la empresa- iniciativa, Establecer precios competitivos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Maximizar el valor de la empresa.																		
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Establecer precios competitivos.																		
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION	
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15					
1	Realización de estudio de mercado														Gerencia	Financiero	\$ 600,000	Valor Económico Agregado (EVA), Flujo de Caja Libre (FCL), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Beneficio Económico (BE)
2	Creación de un plan de negocio														Gerencia			
3	Cálculo de los costos fijos y variables que permitan un margen de utilidad aceptable														Gerencia			
4	Análisis de precios de los competidores														Gerencia			
5	Claridad en los beneficios ofrecidos a los clientes														Gerencia			
6	Conocimiento de la percepción de los clientes sobre los productos ofrecidos														Gerencia			
7	Análisis del segmento del mercado y los canales de distribución necesarios para ofrecer los productos y servicios														Gerencia			
TOTAL																	\$ 600,000	

10.2.2 Perspectiva Clientes

Tabla 63. Objetivo, Fidelizar clientes - iniciativa, Incrementar los canales de información.

PLAN DE ACCION 2015																	
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fidelizar clientes.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Incrementar los canales de Información.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Diseño de plegables e impresiones para dar a conocer la gestión del conocimiento													Gerencia	Plegables	\$ 100,000	Indice de Fidelización de clientes, Encuesta de Satisfacción de clientes
2	Realización de pautas publicitarias en radio, prensa y televisión local.													Gerencia	Publicidad	\$ 150,000	
3	Creación de un sitio Web, Blog.													Gerencia	Informáticos	\$ 200,000	
4	Publicidad en redes sociales.													Gerencia	Publicidad	\$ 200,000	
TOTAL																\$ 550,000	

Tabla 64. Objetivo, Fidelizar clientes - iniciativa, Fortalecer el portafolio de servicios.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fidelizar clientes.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Fortalecer portafolio de servicios.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Realización de estudio de mercado													Gerencia	Estudio de mercado	\$ 200,000	Encuesta de Satisfacción de clientes, Tasa de deserción de clientes
2	Análisis de oferta y demanda													Control De Licitaciones			
3	Establecimiento de alianzas estratégicas													Gerencia			
4	Identificación de los clientes objetivos													Gerencia			
5	Comunicación asertiva en las acciones de marketing elegidas													Gerencia	Publicidad	\$ 100,000	
TOTAL																\$ 300,000	

Tabla 65. Objetivo, Fidelizar clientes - iniciativa, Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fidelizar clientes.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Adquisición de pólizas y seguros													Dirección De Procesos Constructivos Y HSEQ	Polizas/contrato	\$ 900,000	Indice de Fidelización de clientes, Encuesta de Satisfacción de clientes
2	Mejoramiento continuo de sus procesos													Dirección De Procesos Constructivos Y HSEQ			
3	Realización de auditorías internas													Dirección De Procesos Constructivos Y HSEQ	Auditorías	\$ 300,000	
4	Disposición de planes de contingencia y reserva													Dirección De Procesos Constructivos Y HSEQ			
TOTAL																\$ 1,200,000	

Tabla 66. Objetivo, Fidelizar clientes - iniciativa, Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fidelizar clientes.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	buzones de sugerencias acerca de las características del producto o servicio													Líder de mercadeo			Indice de Fidelización de clientes, Encuesta de Satisfacción de clientes, Tasa de deserción de clientes
2	Seguimiento y cumplimiento de los requisitos contractuales													Gerencia			
3	Ofrecimiento de garantías en los servicios prestados													Gerencia			
4	Seguimiento y control de los tiempos de respuesta y prestación de los servicios.													Gerencia			
5	Cálculo y cumplimiento de indicadores estratégicos (medición)													Gerencia			
6	Seguimiento y mejoramiento continuo de los procesos													Gerencia			
7	Generación de ventajas competitivas													Gerencia			
8	Generación de know how													Gerencia			

Tabla 67. Objetivo, Fidelizar clientes - iniciativa, Ofrecer soluciones y servicios integrales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fidelizar clientes.																		
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Ofrecer soluciones y servicios integrales.																		
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION	
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15					
1	Creación de una plataforma integral y personalizada de apoyo al usuario														Gerencia	Plataforma tecnologica	\$ 500,000	Indice de Ausentismo, Antigüedad del Cliente, Tasa de Deserción de Clientes
2	Cumplimiento de especificaciones técnicas de la normativa requerida														Gerencia			
3	Control de los procesos														Gerencia			
4	Control de costos														Gerencia			
5	Reducción de riesgos e incertidumbre														Gerencia			
TOTAL																	\$ 500,000	

Tabla 68. Objetivo, Fidelizar clientes - iniciativa, Establecer precios competitivos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fidelizar clientes.																		
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Establecer precios competitivos.																		
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION	
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15					
1	Realización de estudio de mercado														Control De Licitaciones	Estudio de mercado	\$ 200,000	Indice de Fidelización de clientes, Tasa de deserción de clientes
2	Creación de un plan de negocio														Control De Licitaciones			
3	Cálculo de los costos fijos y variables que permitan un margen de utilidad aceptable														Control De Licitaciones			
4	Análisis de precios de los competidores														Control De Licitaciones			
5	Claridad en los beneficios ofrecidos a los clientes														Gerencia			
6	Conocimiento de la percepción de los clientes sobre los productos ofrecidos														Gerencia			
TOTAL																	\$ 200,000	

Tabla 69. Objetivo, Incrementar el número de clientes - iniciativa, Incrementar los canales de información.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el número de clientes.																		
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Incrementar los canales de información.																		
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION	
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15					
1	Diseño de plegables e impresiones para dar a conocer la gestión del conocimiento														Gerencia	Plegables	\$ 100,000	Número de clientes año, Nuevos clientes año
2	Realización de pautas publicitarias en radio, prensa y televisión local.														Gerencia	Publicidad	\$ 150,000	
3	Creación de un sitio Web, Blog.														Gerencia	Informáticos	\$ 100,000	
4	Publicidad en redes sociales.														Gerencia	Publicidad	\$ 200,000	
TOTAL																	\$ 550,000	

Tabla 70. Objetivo, Incrementar el número de clientes - iniciativa, Fortalecer el portafolio de servicios.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el número de clientes.																		
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Fortalecer portafolio de servicios.																		
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION	
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15					
1	Realización de estudio de mercado														Gerencia	Estudio de mercado	\$ 200,000	Número de clientes año, Nuevos clientes año
2	Análisis de oferta y demanda														Control De Licitaciones			
3	Identificación de oportunidades de negocio														Gerencia			
4	Establecimiento de alianzas estratégicas														Gerencia			
5	Disponer de servicios adaptados a las necesidades de los clientes														Gerencia			
6	Negociación de condiciones y precios con nuevos clientes														Gerencia			
TOTAL																	\$ 200,000	

Tabla 71. Objetivo, Incrementar el número de clientes - iniciativa, Ampliar el segmento de mercado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el número de clientes.																		
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Ampliar el segmento del mercado.																		
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION	
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15					
1	Realización análisis de oferta y demanda en el sector de interés	■													Control De Licitaciones			Número de clientes año, Nuevos clientes año
2	Identificación de nuevas oportunidades de negocio en otros segmentos del mercado		■												Gerencia			
3	Realización de estudios de prefactibilidad		■												Control De Licitaciones	financiero	\$ 1,000,000	
4	Análisis de matriz de competitividad en el segmento del mercado al cual queremos entrar para descubrir las ventajas competitivas		■	■											Control De Licitaciones			
5	Creación de un espacio de atención o sucursal en Barrancabermeja						■								Gerencia	Infraestructura	\$ 3,000,000	
6	Aumento de la publicidad	■				■				■					Gerencia	Publicidad	\$ 100,000	
7	Preparación de un brochure que refleje la experiencia de la empresa			■											Gerencia	Publicidad	\$ 300,000	
TOTAL																	\$ 4,400,000	

Tabla 72. Objetivo, Incrementar el número de clientes - iniciativa, Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el número de clientes.																		
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados.																		
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION	
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15					
1	Adquisición de pólizas y seguros	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Direccion De Procesos Constructivos Y HSEQ	Polizas/contrato	\$ 900,000	Número de clientes año, Nuevos clientes año
2	Mejoramiento continuo de sus procesos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Direccion De Procesos Constructivos Y HSEQ			
3	Disposición de planes de contingencia y reserva	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Direccion De Procesos Constructivos Y HSEQ			
4	Implementación de un sistema de gestión de seguridad de la información.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Direccion De Procesos Constructivos Y HSEQ	Certificacion	\$ 1,000,000	
TOTAL																	\$ 1,900,000	

Tabla 73. Objetivo, Incrementar el número de clientes - iniciativa, Ofrecer soluciones y servicios integrales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el número de clientes.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Ofrecer soluciones y servicios integrales.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Creación de un perfil corporativo													Gerencia			Número de clientes año, Nuevos clientes año
2	Creación de una plataforma integral y personalizada de apoyo al usuario													Gerencia	Plataforma tecnológica	\$ 500,000	
3	Aplicación de estándares de calidad													Gerencia			
4	Control de los procesos													Dirección De Procesos Constructivos Y HSEQ			
5	Control de costos													Gerencia			
6	Reducción de riesgos e incertidumbre													Gerencia			
TOTAL																\$ 500,000	

Tabla 74. Objetivo, Incrementar el número de clientes - iniciativa, Establecer precios competitivos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el número de clientes.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Establecer precios competitivos.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Realización de estudio de mercado													Control De Licitaciones	Estudio de mercado	\$ 200,000	Número de clientes año, Nuevos clientes año
2	Creación de un plan de negocio													Gerencia			
3	Conocimiento de la percepción de los clientes sobre los productos ofrecidos													Gerencia			
4	Análisis del segmento del mercado y los canales de distribución necesarios para ofrecer los productos y servicios													Control De Licitaciones			
TOTAL																\$ 200,000	

10.2.3 Perspectiva Procesos Internos

Tabla 75. Objetivo, Aumentar la eficacia y la eficiencia de los procesos - iniciativa, Mejorar la calidad de la información.

PLAN DE ACCION 2015																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos.																		
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Mejorar la calidad de la información.																		
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION	
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15					
1	Implementación de procedimientos de trabajo														Control de Calidad			Porcentaje de Productos Entregados Conforme, Mejoramiento de la Eficacia del Sistema Estratégico
2	Creación de una red pública corporativa														Control de Calidad			
3	Diseño de un sistema de comunicación online con intranet.														Control de Calidad	Financieros	\$ 5,000,000	
4	Implementación de bases de datos de clientes, proveedores y usuarios.														Control de Calidad			
5	Registro y control adecuado de especificaciones técnicas y contratos														Control de Calidad			
6	Control de insumos, productos o servicios proporcionados al cliente														Control de Calidad			
7	Evaluación de la experiencia de proveedores														Control de Calidad			
8	Implementación de un sistema de gestión de seguridad de la información.														Control de Calidad			
TOTAL																	\$ 5,000,000	

Tabla 76. Objetivo, Aumentar la eficacia y la eficiencia de los procesos - iniciativa, Fortalecer el trabajo en equipo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos.																		
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Fortalecer el trabajo en equipo.																		
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION	
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15					
1	Realización de actividades de integración y fortalecimiento de grupo														Control de Calidad			Porcentaje de Productos Entregados Conforme, Mejoramiento de la Eficacia del Sistema Estratégico
2	Establecimiento de autoconfianza en el grupo, tener claro las capacidades y limitaciones de cada empleado.														Control de Calidad			
3	Fortalecimiento de las relaciones del personal dentro de una cultura de respeto y empatía.														Control de Calidad			
4	Implementación de la comunicación asertiva														Control de Calidad			
5	Definición de políticas organizacionales y conocimiento de la cultura empresarial.														Control de Calidad			
6	Fortalecimiento de la inteligencia emocional en la organización														Control de Calidad			
7	Realización de capacitaciones sobre liderazgo y temas afines.														Control de Calidad			
8	Generación de espacios para conocer los puntos de vista de toda la organización.														Control de Calidad			
9	Participación y patrocinio en jornadas, sanas competencias y causas sociales.														Control de Calidad			

Tabla 77. Objetivo, Aumentar la eficacia y la eficiencia de los procesos - iniciativa, Fortalecer la competencia de nuestros colaboradores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Implementación de estímulos ante logros y metas													Control de Calidad			Porcentaje de Productos Entregados Conforme, Mejoramiento de la Eficacia del Sistema Estratégico
2	Creación de planes carrera y desarrollo													Control de Calidad			
3	Realización de evaluaciones de desempeño													Control de Calidad			
4	Diagnostico mediante análisis sicométrico													Control de Calidad			
5	Realización de inducciones y capacitaciones sobre el sistema estratégico de la organización													Control de Calidad			
6	Caracterización de los cargos													Control de Calidad			
7	Programación y certificación de capacitaciones y actividades de formación													Control de Calidad			
8	Realización de cursos de coaching, mentoring y role playing													Control de Calidad	Financiero	\$ 2,666,667	
TOTAL																\$ 2,666,667	

Tabla 78. Objetivo, Aumentar la eficacia y la eficiencia de los procesos - iniciativa, Mejorar la infraestructura física.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos.																		
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Mejorar la infraestructura física.																		
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION	
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15					
1	Realización de encuestas de clima organizacional.														Control de Calidad			Porcentaje de Productos Entregados Conforme, Mejoramiento de la Eficacia del Sistema Estratégico
2	Destinación de espacio para atención al público y clientes.														Control de Calidad			
3	Construcción de almacén acorde a las necesidades														Control de Calidad	Financiero	\$ 1,333,333	
4	Adecuación de infraestructura de redes para conectividad.														Control de Calidad	Financiero	\$ 1,333,333	
5	Adquisición de mobiliario y equipos adecuados.														Control de Calidad	Financiero	\$ 2,333,333	
6	Adecuación de espacio para reuniones y comités.														Control de Calidad			
7	Mejoramiento del ambiente en la oficina (iluminación, ruido e interferencias)														Control de Calidad	Financiero	\$ 500,000	
8	Establecimiento de una zona para parqueadero o ubicación de vehículos y maquinaria.														Control de Calidad			
9	Implementación de programas para mantenimiento de la infraestructura física.														Control de Calidad	Catálogos, Consultorías, Fichas	\$ 1,428,571	
10	Uso exclusivo de las instalaciones para actividades netamente laborales.														Control de Calidad			
TOTAL																	\$ 6,928,571	

Tabla 79. Objetivo, Aumentar la eficacia y la eficiencia de los procesos - iniciativa, Implementar un sistema estratégico adecuado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Implementar un sistema estratégico adecuado.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Creación de una cultura organizacional basada en la estrategia													Control de Calidad			Porcentaje de Productos Entregados Conforme, Mejoramiento de la Eficacia del Sistema Estratégico
2	Implementación y mejoramiento continuo de los sistemas de gestión.													Control de Calidad			
3	Implementación y mejoramiento continuo de los sistemas de planeación.													Control de Calidad			
4	Implementación y mejoramiento continuo de los sistemas de control.													Control de Calidad			
5	Disponer de herramientas tecnologicas de vanguardia, que apoyen el crecimiento organizacional													Control de Calidad	Financiero	\$ 2,500,000	
TOTAL																\$ 2,500,000	

Tabla 80. Objetivo, Aumentar la eficacia y la eficiencia de los procesos - iniciativa, Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Compra de una planta electrica													Control de Calidad	Financiero	\$ 1,000,000	Porcentaje de Productos Entregados Conforme, Mejoramiento de la Eficacia del Sistema Estratégico
2	Mejoramiento continuo de sus procesos													Control de Calidad			
3	Realización de auditorias internas													Control de Calidad	Financiero	\$ 2,666,667	
4	Disposición de planes de contingencia y reserva													Control de Calidad			
5	Implementación de un sistema de gestión de seguridad de la información.													Control de Calidad			
6	Creación e implementación de una logística de higiene, seguridad, ambiente y calidad													Control de Calidad			
TOTAL																\$ 3,666,667	

Tabla 81. Objetivo, Mejorar la calidad de los servicios y productos - iniciativa, Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la calidad de los servicios y productos.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Realización de evaluaciones de desempeño													Gerencia			Cumplimiento de Especificaciones Técnicas, Cumplimiento de Requisitos Contractuales, Cumplimiento del Programa de Trabajo, Cumplimiento del Presupuesto, Desperdicio de Materiales Críticos
2	Diagnostico mediante análisis													Gerencia			
3	Realización de inducciones y capacitaciones sobre el sistema estratégico de la organización													Gerencia			
4	Caracterización de los cargos													Gerencia			
5	Programación y certificación de capacitaciones y actividades de formación													Gerencia			
6	Realización de cursos de coaching, mentoring y role playing													Gerencia	Financiero	\$ 2,666,667	
TOTAL																\$ 2,666,667	

Tabla 82. Objetivo, Mejorar la calidad de los servicios y productos - iniciativa, Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la calidad de los servicios y productos.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Fortalecer portafolio de servicios.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Realización de estudio de mercado													Gerencia	Financiero	\$ 600,000	Cumplimiento de Especificaciones Técnicas, Cumplimiento de Requisitos Contractuales, Cumplimiento del Programa de Trabajo, Cumplimiento del Presupuesto, Desperdicio de Materiales Críticos
2	Establecimiento de alianzas estratégicas													Gerencia			
3	Disponer de servicios adaptados a las necesidades de los clientes													Gerencia			
4	Comunicación asertiva en las acciones de marketing elegidas													Gerencia			
5	Negociación de condiciones y precios con nuevos clientes													Gerencia			
TOTAL																\$ 600,000	

Tabla 83. Objetivo, Mejorar la calidad de los servicios y productos - iniciativa, Mejorar la infraestructura física.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la calidad de los servicios y productos.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Mejorar la infraestructura física.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Realización de encuestas de clima organizacional.													Gerencia			Cumplimiento de Especificaciones Técnicas, Cumplimiento de Requisitos Contractuales, Cumplimiento del Programa de Trabajo, Cumplimiento del Presupuesto, Desperdicio de Materiales Críticos
2	Destinación de espacio para atención al público y clientes.													Gerencia			
3	Construcción de almacen acorde a las necesidades													Gerencia	Financiero	\$ 1,333,333	
4	Adecuación de infraestructura de redes para conectividad.													Gerencia	Financiero	\$ 1,333,333	
5	Adquisición de mobiliario y equipos adecuados.													Gerencia	Financiero	\$ 2,333,333	
6	Adecuación de espacio para reuniones y comités.													Gerencia			
7	Mejoramiento del ambiente en la oficina (iluminación, ruido e interferencias)													Gerencia	Financiero	\$ 500,000	
8	Establecimiento de una zona para parqueadero o ubicación de vehículos y maquinaria.													Gerencia			
9	Implementación de programas para mantenimiento de la infraestructura física.													Gerencia	Catálogos, Consultorías, Fichas	\$ 1,428,571	
10	Uso exclusivo de las instalaciones para actividades netamente laborales.													Gerencia			
TOTAL																\$ 6,928,571	

Tabla 84. Objetivo, Mejorar la calidad de los servicios y productos - iniciativa, Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la calidad de los servicios y productos.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Listado y clasificación de proveedores													Gerencia			Cumplimiento de Especificaciones Técnicas, Cumplimiento de Requisitos Contractuales, Cumplimiento del Programa de Trabajo, Presupuesto del Desperdicio de Materiales Críticos
2	Creación y caracterización de un instructivo para la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos													Gerencia			
3	Evaluación inicial y reevaluación de proveedores.													Gerencia			
4	Análisis comparativo de cotizaciones e inversiones.													Gerencia			
5	Creación y actualización de base de datos de proveedores aceptables.													Gerencia			
6	Elaboración e implementación de documentos y formatos necesarios.													Gerencia			
7	Mejoramiento de la comunicación directa y oportuna con proveedores.													Gerencia			
8	Creación de instructivos para la verificación de la compra y preservación del producto.													Gerencia			
9	Implementación de programas para mantenimientos de equipos.													Gerencia	Catálogos, Consultorias, Fichas Técnicas, Mantenimientos, Repuestos	\$ 1,428,571	
TOTAL																\$ 1,428,571	

Tabla 85. Objetivo, Mejorar la calidad de los servicios y productos - iniciativa, Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la calidad de los servicios y productos.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Minimizar los imprevistos y ofrecer garantías en los servicios prestados.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Adquisición de pólizas y seguros													Gerencia	Financiero	\$ 1,000,000	Cumplimiento de Especificaciones Técnicas, Cumplimiento de Requisitos Contractuales, Cumplimiento del Programa de Trabajo, Cumplimiento del Presupuesto, Desperdicio de Materiales Críticos
2	Compra de una planta electrica													Gerencia	Financiero	\$ 1,000,000	
3	Mejoramiento continuo de sus procesos													Gerencia			
4	Realización de auditorias internas													Gerencia	Financiero	\$ 2,666,667	
5	Disposición de planes de contingencia y reserva													Gerencia			
6	Implementación de un sistema de gestión de seguridad de la información.													Gerencia			
7	Creación e implementación de una logística de higiene, seguridad, ambiente y calidad													Gerencia			
TOTAL																\$ 4,666,667	

Tabla 86. Objetivo, Mejorar la calidad de los servicios y productos - iniciativa, Ofrecer soluciones y servicios integrales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la calidad de los servicios y productos.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Ofrecer soluciones y servicios integrales.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Creación de un perfil corporativo													Gerencia			Cumplimiento de Especificaciones Técnicas, Cumplimiento de Requisitos Contractuales, Cumplimiento del Programa de Trabajo, Cumplimiento del Presupuesto, Desperdicio de Materiales Críticos
2	Creación de una plataforma integral y personalizada de apoyo al usuario													Gerencia			
3	Aplicación de estandares de													Gerencia			
4	Cumplimiento de especificaciones tecnicas de la normativa requerida													Gerencia			
5	Control de los procesos													Gerencia			
6	Control de costos													Gerencia			
7	Establecimiento de alianzas													Gerencia			
8	Reducción de riesgos e incertidumbre													Gerencia			
9	Subcontratación de actividades													Gerencia			
10	Abastecimiento y disponibilidad mimina razonable de recursos.													Gerencia			

10.2.4 Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento

Tabla 87. Objetivo, Atraer y retener personal de alto desempeño -Iniciativa, Mejorar el clima organizacional.

PLAN DE ACCION 2015																	
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Atraer y retener personal de alto desempeño.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Mejorar el clima organizacional.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Realización de encuestas de clima organizacional													Dirección De Talento Humano	Diseño de encuestas - Ingreso de resultados en base de datos - Análisis estadístico de resultados.	\$ 150,000	Encuesta de Clima Organizacional
2	Implementación de programas de prestaciones y beneficios													Dirección De Talento Humano	Incentivos y premios	\$ 200,000	
3	Generación de un boletín impreso como un medio de transmisión de comunicación interna con todos los													Dirección De Talento Humano	Diseño de formato - escogencia de artículos - impresión boletín - Fotocopiadora	\$ 150,000	
4	Realización de actividades extralaborales y de integración													Dirección De Talento Humano	Alquiler de sitio para realización eventos - torneos interdepartamentales	\$ 100,000	
5	Sumarse a causas sociales, culturales y proambientales													Dirección De Talento Humano	Eventos en los que se participa	\$ 200,000	
6	Divulgación y aprovechamiento de los beneficios de la caja de													Dirección De Talento Humano			
7	Flexibilidad en los horarios laborales para rutinas de													Dirección De Talento Humano			
8	Atención, felicitaciones y pequeños regalos con motivo de fechas especiales													Dirección De Talento Humano	Compra de regalos	\$ 150,000	
TOTAL																\$ 950,000	

Tabla 88. Objetivo, Atraer y retener personal de alto desempeño -Iniciativa, fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Atraer y retener personal de alto desempeño.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Programas de capacitaciones y actividades de formación	■			■			■				■		Dirección De Talento Humano	Capacitaciones	\$ 100,000	Cumplimiento de programas de entrenamiento
2	Implementación de estímulos ante logros y metas	■		■		■		■			■			Dirección De Talento Humano	Incentivos y premios	\$ 100,000	
3	Creación de planes carrera y desarrollo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Dirección De Talento Humano			
4	Realización de inducciones y capacitaciones sobre el sistema estratégico de la organización	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Dirección De Talento Humano	Inducciones y capacitaciones	\$ 100,000	
5	Programación y certificación de capacitaciones y actividades de formación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Dirección De Talento Humano	Certificaciones	\$ 200,000	
6	TOTAL															\$ 500,000	

Tabla 89. Objetivo, Atraer y retener personal de alto desempeño -Iniciativa, Ofrecer salarios atractivos (emocionales).

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Atraer y retener personal de alto desempeño.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Ofrecer salarios atractivos (emocionales).																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Evaluación de los rangos salariales del sector	■							■					Gerencia	Estudio de Mercado	\$ 200,000	% de cumplimiento con perfil deseado, Evaluación de Desempeño, Encuesta de Clima Organizacional
2	Nivelación salarial		■					■						Gerencia			
3	Mantener la coherencia en su estructura salarial.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerencia			
4	Definición específica y clara del tipo de remuneración.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerencia			
5	Flexibilidad en los horarios laborales para rutinas de	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerencia			
6	Creación de planes carrera y desarrollo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerencia			
7	Apoyo educacional para la formación del personal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerencia	Patrocinio del 15% en el programa de formación	\$ 12,000,000	
	TOTAL															\$ 12,200,000	

Tabla 90. Objetivo, Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia -Iniciativa, Mejorar la calidad de la información.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Mejorar la calidad de la información.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Implementación de procedimientos de trabajo													Control De Calidad			Evaluación de Desempeño, Cumplimiento de programas de entrenamiento
2	Establecimiento de responsabilidades por áreas de trabajo													Control De Calidad			
3	Implementación de bases de datos de clientes, proveedores													Control De Calidad	Adquisición de software	\$ 500,000	
4	Registro y control adecuado de especificaciones técnicas y contratos													Control De Calidad			
5	Control de insumos, productos o servicios proporcionados al cliente													Control De Calidad			
6	Evaluación de la experiencia de proveedores													Control De Calidad			
7	Implementación de un sistema de gestión de seguridad de la información.													Control De Calidad	Certificación en norma Iso 27001 gestión de la seguridad de la información	\$ 1,500,000	
TOTAL																\$ 2,000,000	

Tabla 91. Objetivo, Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia -Iniciativa, Mejorar el clima organizacional.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Mejorar el clima organizacional.																	
N o	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUEST	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Realización de encuestas de clima organizacional													Dirección De Talento Humano	Diseño de encuestas - Ingreso de resultados en base de datos - Análisis estadístico de resultados.	\$ 100,000	Encuesta de Clima Organizacional
2	Establecimiento de reuniones para el reconocimiento y logro de objetivos													Dirección De Talento Humano			
3	Actualización de Hardware y software continuamente													Dirección De Talento Humano	Adquisición de software	\$ 500,000	
4	Programación de jornadas deportivas y recreativas.													Dirección De Talento Humano	Alquiler de sitio para realización eventos - torneos interdepartamentales	\$ 200,000	
5	Instalación de un área de cocina, comedor y cafetería													Dirección De Talento Humano	Adecuación instalaciones	\$ 3,000,000	
6	Decoración adecuada de espacios laborales													Dirección De Talento Humano			
7	Sumarse a causas sociales, culturales y proambientales													Dirección De Talento Humano	Eventos en los que se participa	\$ 200,000	
TOTAL																\$ 4,000,000	

Tabla 92. Objetivo, Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia -Iniciativa, Fortalecer el trabajo en equipo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Fortalecer el trabajo en equipo.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUEST	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Realización de actividades de integración y fortalecimiento de grupo	■			■				■					Dirección De Talento Humano	realización eventos - torneos interdepartamentales	\$ 150,000	Encuesta de Clima Organizacional, Evaluación de Desempeño
2	Establecimiento de autoconfianza en el grupo, tener claro las capacidades y limitaciones de cada empleado.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Dirección De Talento Humano			
3	Fortalecimiento de las relaciones del personal dentro de una cultura de respeto y empatía.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Dirección De Talento Humano			
4	Fortalecimiento de la inteligencia emocional en la organización	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Dirección De Talento Humano			
5	Generación de espacios para conocer los puntos de vista de toda la organización.	■			■				■					Dirección De Talento Humano			
TOTAL																\$ 150,000	

Tabla 93. Objetivo, Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia -Iniciativa, Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia.																		
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Fortalecer las competencias de nuestros colaboradores.																		
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION	
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15					
1	Programas de capacitaciones y actividades de formación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Dirección De Talento Humano			Encuesta de Clima Organizacional, Cumplimiento de programas de entrenamiento
2	Realización de evaluaciones de desempeño	■													Dirección De Talento Humano			
3	Diagnostico mediante análisis sicométrico	■													Dirección De Talento Humano	compra de test sicometricos	\$ 150,000	
4	Realización de inducciones y capacitaciones sobre el sistema estratégico de la organización	■		■								■			Dirección De Talento Humano	Capacitaciones	\$ 150,000	
5	Programación y certificación de capacitaciones y actividades de formación	■					■						■		Dirección De Talento Humano	Certificaciones	\$ 200,000	
6	Realización de cursos de coaching, mentoring y role playing	■		■							■				Dirección De Talento Humano			
TOTAL																	\$ 500,000	

Tabla 94. Objetivo, Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia -Iniciativa, Implementar un sistema estratégico adecuado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la excelencia.																		
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Implementar un sistema estratégico adecuado.																		
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION	
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15					
1	Creación de una cultura organizacional basada en la estrategia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerencia			Encuesta de Clima Organizacional, Evaluación de Desempeño
2	Implementación y mejoramiento continuo de los sistemas de gestión.	■													Gerencia			
3	Implementación y mejoramiento continuo de los sistemas de planeación.	■													Gerencia			
4	Implementación y mejoramiento continuo de los sistemas de control.	■													Gerencia			
5	Disponer de herramientas tecnologicas de vanguardia, que apoyen el crecimiento organizacional	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerencia			

Tabla 95. Objetivo, Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia que apoyen el crecimiento organizacional - Iniciativa, Fortalecer el portafolio de servicios.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia, que apoyen el crecimiento organizacional.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Fortalecer portafolio de servicios.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Establecimiento de alianzas estratégicas													Gerencia			Incremento de la Atención Personalizada.,Tiempo medio de Respuesta a las solicitudes de información
2	Identificación de los clientes objetivos													Gerencia			
3	Disponer de servicios adaptados a las necesidades de los clientes													Gerencia			
4	Comunicación asertiva en las acciones de marketing elegidas													Gerencia			

Tabla 96. Objetivo, Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia que apoyen el crecimiento organizacional - Iniciativa, Mejorar la infraestructura física.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia, que apoyen el crecimiento organizacional.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Mejorar la infraestructura física.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Destinación de espacio para atención al público y clientes.													Departamento Administrativo Y Financiero	Adecuación oficina atención	\$ 800,000	Incremento de la Atención Personalizada.,Proporción de Equipos por persona
2	Adecuación de infraestructura de redes para conectividad.													Departamento Administrativo Y Financiero	Adecuación redes	\$ 700,000	
3	Adquisición de mobiliario y equipos adecuados.													Departamento Administrativo Y Financiero	Mobiliario y equipos	\$ 500,000	
4	Mejoramiento del ambiente en la oficina (iluminación, ruido e interferencias)													Departamento Administrativo Y Financiero	Luminarias	\$ 300,000	
TOTAL																\$ 2,300,000	

Tabla 97. Objetivo, Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia que apoyen el crecimiento organizacional - Iniciativa, Implementar un sistema estratégico adecuado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia, que apoyen el crecimiento organizacional.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Implementar un sistema estratégico adecuado.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Creación de una cultura organizacional basada en la estrategia													Gerencia			Tiempo medio de Respuesta a las solicitudes de información, Incremento de la Atención Personalizada., Proporción de Equipos por persona
2	Implementación y mejoramiento continuo de los sistemas de gestión.													Control de Calidad			
3	Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia, que apoyen el crecimiento organizacional													Gerencia	Compra equipos	\$ 600,000	
TOTAL																\$ 600,000	

Tabla 98. Objetivo, Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia que apoyen el crecimiento organizacional - Iniciativa, Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia, que apoyen el crecimiento organizacional.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Mejorar la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Creación y caracterización de un instructivo para la gestión de aprovisionamiento de materiales y equipos													Departamento De Compras Y Equipos			Proporción de Equipos por persona, Tiempo medio de Respuesta a las solicitudes de información
2	Creación y actualización de base de datos de proveedores aceptables.													Departamento De Compras Y Equipos			
3	Elaboración e implementación de documentos y formatos necesarios.													Control de Calidad			
4	Creación de instructivos para la verificación de la compra y preservación del producto.													Control de Calidad			

Tabla 99. Objetivo, Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia que apoyen el crecimiento organizacional - Iniciativa, Ofrecer soluciones y servicios integrales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Disponer de herramientas tecnologicas de vanguardia, que apoyen el crecimiento organizacional.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Ofrecer soluciones y servicios integrales.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Creación de un perfil corporativo													Departamento de Compras y Equipos	Sitio web	\$ 200,000	Tiempo medio de Respuesta a las solicitudes de información, Incremento de la Atención Personalizada., Proporción de Equipos por persona
2	Creación de una plataforma integral y personalizada de apoyo al usuario													Departamento de Compras y Equipos	Redes, software, licencias	\$ 800,000	
3	Control de los procesos													Control de Calidad			
4	Control de costos													Departamento Administrativo y Financiero			
TOTAL																\$ 1,000,000	

Tabla 100. Objetivo, Disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia que apoyen el crecimiento organizacional - Iniciativa, Fortalecer la plataforma tecnológica.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Disponer de herramientas tecnologicas de vanguardia, que apoyen el crecimiento organizacional.																	
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Fortalecer plataforma tecnológica.																	
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
		abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15				
1	Creación de un perfil corporativo													Departamento de Compras y Equipos	Sitio web	\$ 200,000	Proporción de Equipos por persona, Tiempo medio de Respuesta a las solicitudes de información
2	Creación de una plataforma integral y personalizada de apoyo al usuario													Departamento de Compras y Equipos	Redes, software, licencias	\$ 800,000	
3																	
TOTAL																\$ 1,000,000	

11. CONCLUSIONES

La planeación estratégica es una herramienta que permite integrar el esfuerzo de toda la organización con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo en aras de una gestión integral, eficiente, eficaz y efectiva que busque su vigencia competitiva en el mercado y aportando a la generación de valor agregado para el cliente, y la rentabilidad y maximización del valor de la empresa en el mercado.

La planeación debe realizarse buscando organizaciones inteligentes en donde la estrategia sea proactiva permitiendo que se genere un cambio interno y del propio entorno, en la que todos los miembros de la organización aprendan y sean capaces de generar nuevos conocimientos e intercambiarlos sin importar la estructura Jerárquica. Se busca trabajar en equipo en torno a procesos, asignando a cada proceso un responsable en función de la satisfacción de los clientes y maximizando el contacto con ellos y con proveedores.

Al desarrollar la presente monografía, formulamos el Plan Estratégico de la empresa contratista Miguel Paredes Blanco (MPB), con el ánimo de emprender e influir en la creación de una cultura organizacional encaminada a implementar y evaluar estrategias.

La planeación estratégica involucra a todo el personal de la organización de manera comprometida y permitiendo que ésta genere una actitud proactiva en la conformación de sus objetivos y que no sólo se hallen expectantes y reaccionantes ante los cambios contextuales en que se encuentren inmersos, sino que sean capaces de promover directrices sobre cada una de las actividades que generen valor para su empresa y puedan controlar el destino de las mismas.

Se realizó el diagnóstico estratégico de la empresa conociendo su estado actual y su propuesta de valor, para la cual se diagnosticó y se modeló que únicamente estaba enfocada a ejecutar y entregar obras en los plazos acordados, cumpliendo con los requerimientos contractuales y legales.

Se incluyó al mismo tiempo, un análisis interno mediante la matriz PCI (Matriz de Capacidad Interna, Debilidades y Fortalezas de la organización) y para el análisis externo a la matriz POAM (Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio), llegando a analizar muy a fondo los factores críticos de competitividad y la cadena de valor. En la cual se evidenció, que los Factores Críticos de Éxito más fuertes y a los que apuntaba la organización, eran: su acreditada experiencia, el precio justo y competitivo y el compromiso con la responsabilidad social empresarial; haciéndose necesario para crear ventajas competitivas ante sus adversarios fortalecer su servicio de alta calidad y respuesta.

Con el ánimo de plantear un nuevo modelo de negocio se utilizó la matriz ERIC y se sugiere: eliminar antiguos paradigmas o hábitos organizacionales; se cuestiona el grado de compromiso de la gerencia; se redefinió la visión estratégica de futuro, la misión estratégica del negocio, la política, principios, y valores corporativos de la empresa enfocados en la satisfacción de los clientes; se propuso también, que se diversificara el portafolio de servicios, se buscara la inclusión en nuevos segmentos de mercado y/o alianzas estratégicas; para ello primero debe mejorar: la infraestructura física, las fuentes de ingresos, el aprovisionamiento de recursos y los canales de información y comunicación.

De esta manera surgen los lineamientos, objetivos, indicadores, iniciativas, metas, mapas y planes estratégicos; buscando formular, implementar y controlar la nueva estrategia, de allí se da forma a las matrices OIRC y OIMER en cada una de sus perspectivas o dimensiones, hasta llegar a formar los Balance Scorecard que resumen o preparan dicha información, con el fin de ayudar a la alta gerencia en

toma de decisiones para una gestión integral buscando la vigencia competitiva de la organización en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVERNIO NAVARRO, Hernando, PIANETA SAAVEDRA, Oscar Mauricio. Formulación de un plan estratégico para la empresa Proquimsa LTDA. Bucaramanga, 2012. 58p. Tesis de Grado, Especialización en Alta Gerencia Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Fisico-Mecánicas.
- BUENO ALTAHONA, Elkin David. Plan de Desarrollo Municipio Barrancabermeja 2012-2015. Documento técnico de trabajo, versión para discusión - Febrero 29 de 2012. 221p.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Producto Interno Bruto Santander 2012, Octubre del 2013 – Número 107.
- Cámara de Comercio de Miguel Paredes Blanco. Registro Mercantil No. 0000035575, Septiembre de 1998.
- CARRION MAROTO, Juan, Estrategia de la Visión a la Acción. Madrid, Esic editorial, 2007.
- CHAVARRIAGA PUERTA, José Fernando. Evaluación y Optimización del Capital de Trabajo Neto Operativo como herramienta de mejora en empresas del sector real. El Cuaderno-Escuela de Ciencias Estratégicas, Volumen No. 02, Medellín Colombia. 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO Arao. Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. Editorial McGraw Hill, 2010.

- CODINA JIMENEZ, Alexis. Inteligencia Emocional para el trabajo de Dirección: Aptitudes y herramientas. Cali, Universidad Libre, 2011. 272 p.
- CONSEJO MUNICIPAL DE BARRANCABERMEJA, Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Barrancabermeja. Acuerdo No. 018 del 2002.
- CÓRDOBA VITERI, Mary Yenny – Centro de Red. Distribución y Localización de la Población de El Centro, 04 de Junio de 2008.
- Departamento Nacional de Estadísticas (DANE) – Censo de Población Nacional 2005.
- DRUCKER, Peter F. Introdução à Administração, São Paulo: Pioneira, 1984.
- HAMEL, Gary. El Futuro de la Administración. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2009. 357 p.
- HUERTAS RODRÍGUEZ, OLIVERIO. Dinámica Demográfica de la ciudad de Barrancabermeja. Observatorio de Mercado Laboral 2012, Centro de Estudios Regionales del Magdalena Medio CER.
- Junta Directiva del Banco de la República. Informes de la Junta Directiva al Congreso de la República. Banco de la República, Bogotá D.C. Colombia. 2012-2013.
- MATEO CAMPOY, Daniel. Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa: técnicas y métodos para el éxito de un proyecto empresarial. Bogotá, Ediciones de la U, 2010.

- ORTIZ PIMIENTO, Néstor Raúl. El Trabajo de Grado para Especializaciones: Guía para estructurar una propuesta de monografía. 2013.
- OSTERWALDER, A. y PIGNER, Y. Generación de modelos de Negocio. Barcelona, Centro Libros PAPF, S.L.U. Grupo Planeta.
- OXY, Occidental Andina de Colombia LLC. Formato SCM-F-510, Formato de Evaluación de Contratistas Locales.
- SAA NAVIA, Gilberto. Estructura de Costos de una Empresa de Construcción. Marzo de 1991.
- Sistema de Gestión Integral de Miguel Paredes Blanco (MPB). Documento Manual de Gestión Integral (MGI-01), versión 01 del 28 de Agosto del 2011.