

**PLAN ESTRATEGICO DE LA CONSTRUCTORA CIMEC
Y CONESPRO LTDA**

**VERONICA JOHANA HURTADO ORTIZ
CHRISTIE JOHANNA ROA SIERRA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE INGENIERIA CIVIL
BUCARAMANGA**

2010

**PLAN ESTRATEGICO DE LA CONSTRUCTORA CIMEC
Y CONESPRO LTDA**

**Monografía para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos de Construcción**

**VERONICA JOHANA HURTADO ORTIZ
CHRISTIE JOHANNA ROA SIERRA**

**Director:
ING. MIKEL I. IBARRA F.**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE INGENIERIA CIVIL
BUCARAMANGA**

2010

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1: INTRODUCCION	1
1.1 JUSTIFICACION	1
1.2 DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL	2
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 METODOLOGIA UTILIZADA.....	4
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	5
CAPITULO 2: MARCO TEORICO	6
2.1 INTRODUCCION	6
2.2 PLANEACION ESTRATEGICA	6
2.3 BALANCED SCORECARD	9
CAPITULO 3: PLANIFICACION ESTRATEGICA	13
3.1 INTRODUCCION	13
3.2 ARBOLES DE COMPETENCIA DE MARC GIGET	14
3.3 CAMBIOS ESPERADOS PARA EL FUTURO	15
3.4 ESTEREOTIPOS	16
3.5 MATRIZ DOFA.....	17
3.6 ANALISIS DE CONTENIDO	18
3.7 BENCHMARKING DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LAS CONSTRUCTORAS A NIVEL REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL	19
3.8 MISIÓN Y VISIÓN DE LA CONSTRUCTORA CIMEC Y CONESPRO LTDA	32

3.8.1 Misión32

3.8.2 Visión.....32

3.9 SITUACION ACTUAL DE LA CONSTRUCTORA CON RESPECTO A LA MISION Y VISION PROPUESTA.....32

CAPITULO 4: PASOS A SEGUIR EN LA ELABORACION DEL BALANCED SCORECARD34

4.1 INTRODUCCION34

4.2 MAPA ESTRATEGICO.....35

4.3 METODO CDM (CONCEPTO, DEFINICION CRITERIO DEL LOGRO Y MEDICION)36

CAPITULO 5: IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD45

5.1 INTRODUCCION45

5.2 MATRIZ DE AFINIDAD E IMPACTO46

5.3 FICHAS TECNICAS DE INICIATIVA ESTRATEGICAS.....47

CONCLUSIONES60

RECOMENDACIONES.....62

BIBLIOGRAFIA.....63

LISTA DE FIGURAS

CAPITULO 4

Figura 4.1 Mapa Estratégico Constructora Cimec y Conespro Ltda.....35

LISTA DE TABLAS

CAPITULO 3

Tabla 3.1 Árboles de competencia	14
Tabla 3.2 Estereotipos	16
Tabla 3.3 Benchmarking visiones y misiones constructoras a nivel regional, nacional e internacional	31
Tabla 3.4 Situación actual de la constructora con respecto a la misión y visión propuesta	33

CAPITULO 4

Tabla 4.1 Aumentar la rentabilidad	36
Tabla 4.2 Sostener el crecimiento de la empresa	37
Tabla 4.3 Brindar precios asequibles	38
Tabla 4.4 Construir proyectos integrales y funcionales	39
Tabla 4.5 Estandarizar los procesos	40
Tabla 4.6 Fortalecer la capacidad financiera	41
Tabla 4.7 Gestionar condiciones seguras en las operaciones	42
Tabla 4.8 Mejorar el clima laboral	43
Tabla 4.9 Mejorar las competencias del personal	44

CAPITULO 5

Tabla 5.1 Matriz de afinidad e impacto	46
Tabla 5.2 Ficha Técnica: Implementar un sistema de gestión humana por competencias	47

Tabla 5.3 Ficha Técnica: Plan de incentivos laborales	48
Tabla 5.4 Ficha Técnica: Plan de divulgación del COPASO	49
Tabla 5.5 Ficha Técnica: Reglamento de higiene y seguridad industrial	50
Tabla 5.6 Ficha Técnica: Elaborar el panorama de riesgos	51
Tabla 5.7 Ficha Técnica: Elaborar el programa de prevención y protección contra caídas	52
Tabla 5.8 Ficha Técnica: Realizar capacitación de trabajo en alturas	53
Tabla 5.9 Ficha Técnica: Implementar norma OHSAS 18001	54
Tabla 5.10 Ficha Técnica: Buscar otras alternativas financieras	55
Tabla 5.11 Ficha Técnica: Implementar Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001	56
Tabla 5.12 Ficha Técnica: Implementar otros sistemas constructivos	57
Tabla 5.13 Ficha Técnica: Implementar un diseño arquitectónico que cumpla con las normas de calidad	58
Tabla 5.14 Ficha Técnica: Realizar un estudio de prefactibilidad	59

GLOSARIO

ACCIONISTAS: Dueño de una o varias acciones en alguna compañía comercial, industrial o de otra índole¹

ASEQUIBLES: Que puede conseguirse o alcanzarse.²

AMENAZA: Peligro latente que representa la manifestación de un fenómeno. Puede producir efectos adversos.

CLIENTE: Persona que utiliza los servicios de alguien que tiene una profesión.

CRECIMIENTO: Acción y efecto de crecer

CONFORT: Bienestar, comodidad.

ESTANDARIZAR: tr. Tipificar (ll ajustar a un tipo o norma).³

ERGONOMETRÍA: Estudio del uso adecuado y eficiente del cuerpo en el trabajo y el descanso, incluyendo el diseño de máquinas y del medio ambiente.⁴

FENG SHUI: Sistema chino de análisis de los cuadros de energía del entorno físico.⁵

FUNCIONALES: adj. Dicho de una obra o de una técnica: Eficazmente adecuada a sus fines.⁶

¹ Pedagógico Universal, PROLIBROS LTDA. Artes, ciencias, filosofía, geografía, historia y tecnología con más de 4000 ilustraciones en color y blanco y negro.: la ventaja competitiva a través del uso creativo de la información del mercado. Santa Fe de Bogotá: PROLIBROS LTDA 1998, p. 1-1196.

² Real Academia Española [citado el 3 de Febrero de 2010]. Disponible en Internet: <http://buscon.rae.es/drael/>

³ Ibíd.

⁴ Babylon translator [citado el 3 de Febrero de 2010]. Disponible en internet: <http://diccionario.babylon.com/Ergonometr%C3%ADa>

⁵ Ibíd.

GESTIONAR: Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.⁷

INNOVACION: Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.⁸

INTEGRALES: Dicho de cada una de las partes de un todo: que entra en su composición sin serle esencial, de manera que el todo puede subsistir, aunque incompleto, sin ella.⁹

OPTIMIZAR: Buscar la mejor manera de realizar una actividad¹⁰

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

RENTABILIDAD: Que produce renta suficiente o remuneradora.¹¹

⁶ Real Academia Española. Op,cit.

⁷ Ibíd.

⁸ Ibíd.

⁹ Ibíd.

¹⁰ Ibíd.

¹¹ Babylon translator. Op, cit.

TÍTULO: PLAN ESTRATEGICO DE LA CONSTRUCTORA CIMEC Y CONESPRO LTDA*

AUTORES: VERONICA JOHANA HURTADO ORTIZ
CHRISTIE JOHANNA ROA SIERRA**

PALABRAS CLAVE: Árboles de competencias, matriz DOFA, Misión, Visión, Balanced Scorecard.

CONTENIDO: Unos de los propósitos que actualmente quiere el gobierno colombiano es brindar ayudas a las empresas PYMES, permitiéndoles mejorar competitivamente a través de la implementación de su plan estratégico, con el fin de que puedan conocer sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas; a través del análisis de su entorno, aplicando los conceptos de árboles de competencias de Marc Giget y matriz DOFA, llevando consigo el planteamiento de una misión y una visión para la organización, que a su vez generará aquellos objetivos que serán claves para mejorar su competitividad dentro del sector mediante la ejecución de los proyectos propuestos. Todo esto se logra mediante la ejecución del Balanced Scorecard, herramienta que le proporciona a los directivos una serie de instrumentos que le permitirán a la compañía navegar hacia un éxito competitivo futuro, teniendo en cuenta que *"...no sustituye a los métodos de gestión existentes, ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según el modelo de relaciones causa-efecto, que cristalizan en un conjunto de indicadores (financieros y no financieros, monetarios y no monetarios, internos y externos, entre otros) y permiten evaluar la actuación empresarial en su cumplimiento con el rumbo estratégico trazado, lo que, a su vez, contribuye en mucho a la motivación de los empleados, a mejorar todas las etapas de la cadena de valor, a satisfacer las expectativas de los clientes y a conseguir su lealtad, así como a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas."* Según Dianelys Nogueira Rivera.

Por tal motivo se decide elaborar el Plan Estratégico a la Constructora Cimec y Conespro Ltda, con el objetivo de implementarlo a un futuro próximo para mejorar la calidad y desarrollo de los procesos internos y externos de la empresa.

* Monografía

** Facultad de Ciencias Físico-mecánicas, Escuela de Ingeniería Civil, Director: Mikel I. Ibarra

TÍTULO: STRATEGIC PLANNING PROCESS OF THE CONSTRUCTION COMPANY CIMEC Y CONESPRO LTDA.

AUTHORS: VERONICA JOHANA HURTADO ORTIZ
CHRISTIE JOHANNA ROA SIERRA**

KEY WORDS: Competence Tree, SWOT analysis, Mission, Vission, Balanced Scorecard.

ABSTRACT: One of Colombian government purposes is offering some help to small and medium enterprises, by improving their competitiveness through the implementation of a strategic planning process, to find and to know their weaknesses, strengths, opportunities and threats; by means of the analysis of their environment, applying the concepts of Marc Giget's competence tree and the SWOT analysis, which demands the exposition of a mission and a vision in order to organize the company, which is going to produce the principal objectives to improve their competitiveness within the sector by the execution of the proposed projects. All this is possible thanks to the execution of the Balanced Scorecard, an useful tool that provides to managers some instruments that will let the company go to a successful and competitive future, considering what was stated by Dianelys Nogueira Rivera : *"... It doesn't replace the actual management methods, and It doesn't eliminate the present measures and indicators, but It gives them a bigger coherence and organize them hierarchically, according to the model of cause-effect relations, getting crystallized in a set of indicators (financial and non financial, monetary or non monetary, inside and outside, and so on) and it allows an evaluation of the company activity in the achievement of the established strategic planning, which contributes to some aspects of employee motivation, to improve all the stages in the value chain , to satisfy the expectations of clients and to get their loyalty, plus, the offer of higher economical yields to the partners"*.

Therefore, it's been decided to elaborate the strategic planning process to Cimec y Conespro Ltda, a construction company with the objective of introducing and implementing this process in the near future to improve the quality and development of the internal and external processes of the enterprise.

* Monograph

** Physical - mechanical Sciences Faculty, Civil Engineering School, Eng. Mikel I. Ibarra

CAPITULO 1: INTRODUCCION

1.1 JUSTIFICACION

Con el paso del tiempo la construcción en Colombia ha tenido considerables altibajos, debido a que para un número considerable de empresas su visión de alcance es muy corta, generando la dificultad de adecuarse a los constantes cambios que permitan llevarlas a ser reconocidas a nivel regional o nacional.

Unos de los propósitos que actualmente quiere el gobierno colombiano es brindar ayudas a las empresas PYMES, permitiéndoles mejorar competitivamente a través de la implementación de su plan estratégico, con el fin de que puedan conocer sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas; a través del análisis de su entorno, aplicando los conceptos de árboles de competencias de Marc Giget y matriz DOFA, llevando consigo el planteamiento de una misión y una visión para la organización, que a su vez generará aquellos objetivos que serán claves para mejorar su competitividad dentro del sector mediante la ejecución de los proyectos propuestos. Todo esto se logra mediante la ejecución del Balanced Scorecard, herramienta que le proporciona a los directivos una serie de instrumentos que le permitirán a la compañía navegar hacia un éxito competitivo futuro, teniendo en cuenta que *“...no sustituye a los métodos de gestión existentes, ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según el modelo de relaciones causa-efecto, a partir de la elaboración del mapa estratégico que cristalizan en un conjunto de indicadores (financieros y no financieros, monetarios y no monetarios, internos y externos, entre otros) y permiten evaluar la actuación empresarial en su cumplimiento con el rumbo estratégico trazado, lo que, a su vez, contribuye en mucho a la motivación de los empleados, a mejorar todas las etapas de la cadena*

de valor, a satisfacer las expectativas de los clientes y a conseguir su lealtad, así como a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas.” Según Dianelys Nogueira Rivera¹².

El presente trabajo tiene la finalidad de Elaborar el plan Estratégico de la Constructora Cimec y Conespro Ltda, con el objetivo de implementarlo a un futuro próximo para mejorar la calidad y desarrollo de los procesos internos y externos de la empresa.

1.2 DESCRIPCCION DEL LA SITUACION ACTUAL

La Constructora CIMEC y CONESPRO Ltda fue fundada el 25 de Agosto de 2008, como una empresa que se dedica a la planeación y ejecución de proyectos de construcción, urbanizaciones y prestación de servicios en el campo de la ingeniería civil, ingeniería eléctrica y arquitectura, así como lo relacionado con la compra y venta de finca raíz.¹³

Aunque la organización está conformada por dos empresas diferentes, CIMEC Ltda dedicada al montaje y construcción de obras civiles y mecánicas en el sector de hidrocarburos y CONESPRO Ltda a la planeación y ejecución de proyectos de construcción; cada una con su experiencia específica, ha mostrado que al no tener una certificación de calidad debido a su reciente constitución hace que sus servicios tiendan a disminuir su rendimiento, retrasando los procesos y su eficacia.

¹² Nogueira Rivera, D (2004): "El Cuadro de mando integral para la toma de decisiones efectiva y proactiva. Caso GET Varadero", [en línea] *5campus.com*, *Control de Gestión [citado el 1 de febrero de 2010]* Disponible en internet: <<http://www.5campus.com/leccion/cmiget>>.

¹³ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Cámara de Comercio de la Constructora Cimec y Conespro Ltda. Bucaramanga, 2008.

Durante la elaboración de los proyectos, se observa la falta del uso de nuevas tecnologías que permitan que los procesos como las compras, inventarios y análisis presupuestos se lleven de una manera más organizada.

Además las nuevas normas establecidas por el Ministerio de Protección Social en Materia de Salud Ocupacional, ha traído como consecuencia que la empresa se vea en la obligación de buscar la manera de implementar estas reglas para brindarles una mejor calidad de vida a sus trabajadores. Por lo tanto se evidencia que la constructora no cuenta con unas estrategias claras que le permita trabajar de una manera organizada en el desarrollo de sus procesos internos y externos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar el Plan Estratégico de la Constructora Cimec y Conespro Ltda.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ DEFINIR la misión y la visión de la organización.
- ✓ ELABORAR el Balanced Scorecard de la organización.
- ✓ APLICAR el método CDM (Concepto, Definición del criterio de logro y Medición) al Balanced Scorecard.
- ✓ DESARROLLAR las fichas técnicas de iniciativas Estratégicas, para implementar el Balanced Scorecard.

1.4 METODOLOGIA UTILIZADA

De acuerdo a cada etapa del proyecto se utilizan diferentes metodologías que permiten explicar cada paso y acción a seguir:

- Etapa 1: Llevar a cabo un levantamiento de información con respecto a la situación actual de la Constructora mediante la entrevista de cada uno de los socios e integrantes de la empresa que componen el área administrativa.
- Etapa 2: Desarrollar una planificación estratégica basándose en el procedimiento metodológico Prospectivo.
 - ✓ Desarrollar el método de árboles de competencia propuesto por Marc Giget, identificando las cualidades, las competencias, los servicios prestados, los cambios esperados para el futuro y los estereotipos presentados dentro de la organización.
 - ✓ Identificar mediante la matriz DOFA, las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta la constructora a nivel interno y externo.
 - ✓ Realizar el Benchmarking de las visiones y misiones de algunas constructoras a nivel regional, nacional e internacional.
 - ✓ Proponer una Visión y Misión para la Constructora Cimec y Conespro Ltda.
 - ✓ Identificar la situación actual de la organización partiendo de la Misión y la Visión propuesta.
- Etapa 3: Diseño del Balanced Scorecard para la constructora utilizando la metodología propuesta por David Norton y Robert Kaplan.
 - ✓ Identificar las cuatro perspectivas que inciden sobre la organización: accionistas, clientes, procesos internos y aprendizaje, crecimiento e

innovación. sustentadas cada una de ellas en un grupo de objetivos estratégicos definidos que implican una serie de indicadores de gestión, metas e iniciativas.

- ✓ Diseñar un mapa estratégico en donde sea posible identificar las relaciones de causalidad y efecto entre los distintos objetivos estratégicos.
- ✓ Aplicar el Método CDM (Concepto, Definición del criterio de logro y Medición) al Balanced Scorecard.
- Etapa 4: Elaboración de la matriz de Afinidad e Impacto.
- Etapa 5: Propuesta de implementación del Balanced Scorecard en la constructora mediante la definición de iniciativas estratégicas y la elaboración de las fichas técnicas.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

- Realizar diagnóstico y análisis estratégico de la Constructora Cimec y Conespro Ltda.
- Realizar un análisis estratégico a nivel interno y externo.
- Proponer los objetivos estratégicos y establecer planes de acción de manera que se logre una nueva posición estratégica de la compañía.
- Realizar una propuesta de Balanced Scorecard para ser aplicado en la Constructora

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

2.1 INTRODUCCIÓN

Este capítulo tiene como objetivo presentar una revisión a los conceptos de planificación estratégica y Balanced Scorecard, correspondiente a los principales temas de este proyecto como punto de partida para el desarrollo del mismo.

2.2 PLANEACION ESTRATEGICA

La Gerencia Estratégica es el proceso por el cual la administración establece la dirección a largo plazo de la organización, para esto debe:

- Definir la misión y la visión de la organización
- Establecer los objetivos estratégicos y las metas
- Formular la estrategia para alcanzar los objetivos
- Implementar y ejecutar el plan estratégico
- Evaluar la ejecución y formular las medidas correctivas

De los pasos anteriores los tres primeros comprenden el proceso de la Planeación Estratégica¹⁴, la cual es una herramienta que le permite a la empresa realizar un diagnóstico, un análisis, una reflexión y una toma de decisiones colectivas; en torno al día a día y al camino que debe recorrer en el futuro, permitiéndole adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.¹⁵

¹⁴ IBARRA, Mikel. Presentación Power Point Gerencia Estratégica. Especialización en Alta Gerencia. p. 6

¹⁵ GEORGE, A. Steiner (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA. Citado en www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml

La planificación estratégica se debe comprender como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

La planificación estratégica se puede definir como un proceso y un instrumento. Proceso porque es el conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda del logro de los objetivos propuestos; e instrumento porque orienta a la empresa en la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios que se hagan necesarios.¹⁶

En la elaboración de la planificación estratégica se realiza un análisis del entorno, que en este caso se hace mediante el método propuesto por Marc Giget (los árboles de competencia) y la matriz DOFA, el primero tiene como objetivo representar a la organización totalmente sin disminuirla a sus productos y mercados. Este método asemeja la empresa como un árbol en donde sus raíces son las competencias técnicas y el saber-hacer, el tronco la capacidad de producción y las ramas representan los servicios prestados, teniendo en cuenta que el análisis debe ser antes que todo retrospectivo que prospectivo, ya que para conocer a donde se quiere llegar, es preciso saber de dónde se viene.

Asemejar a la organización como un árbol tiene sus virtudes ya que si una de las ramas se enferma no se necesario cortar el tronco por el contrario se debe volver a desarrollar nuevas ramas de actividad que correspondan con su “*código genético*” como cita Marc Giget.¹⁷

¹⁶ *Ibíd.*,

¹⁷ GODET, Michel. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuaderno No. 5. Cuarta edición actualizada, Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique. Abril de 2000, p 53. [citado en Enero de 2010] Disponible en internet: <http://www.cnam.fr/lipsor/spa/data/bo-lips-esp.pdf>

“La matriz DOFA (amenazas, oportunidades, debilidades y fuerzas) es una herramienta que ayuda a los gerentes a identificar las estrategias de fuerzas y debilidades, las cuales usan las fuerzas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas; estrategias de debilidades y oportunidades que trata de superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas; estrategias de fuerzas y amenazas aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar las repercusiones de las amenazas externas y las estrategias de debilidades y amenazas buscan disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.”¹⁸

La Misión se define como la razón de ser de la organización y consiste en definir la actividad de la organización y describir el propósito de ella. Por otra parte la Visión es el escenario futuro de la empresa y hace referencia al describir lo que la organización debería ser en el futuro y al determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

Para establecer los objetivos estratégicos, la organización determina los logros que quiere alcanzar en un plazo determinado, estos deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno de la empresa. Si se ha logrado un buen listado de las variables que afectan el entorno de la organización, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos.¹⁹

Con los objetivos estratégicos propuestos se puede elaborar el Balanced Scorecard (Mapa estratégico) de la organización el cual es una herramienta desarrollada por el Profesor Robert Kaplan que permite formular, describir e

¹⁸ CONTRERAS, José. Matriz DOFA y PEYEA, [citado el 1 de febrero de 2010] Disponible en internet <<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>>

¹⁹ GEORGE, A. Steiner (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECOSA. Citado en www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml

implementar la estrategia de las organizaciones; ya sean empresas públicas, privadas, fundaciones sin fines de lucro, entre otras.²⁰

2.3 BALANCED SCORECARD²¹

El Balanced Scorecard convierte la estrategia y la misión de la organización en un extenso conjunto de medidas actuantes, brindándole la estructura necesaria para realizar un sistema de gestión y de medición estratégica, conservando el enfoque de la actuación a corto plazo por medio de la perspectiva financiera y atrapando las actividades críticas de creación de valor a largo plazo.

Al construir el BSC se debe definir bien la unidad organizativa, ya que exige una estrategia explícita que articula la forma que la organización agrega valor a sus negocios estratégicos.

El Balanced Scorecard proporciona a la organización un extenso marco que traduce su visión y su estrategia mediante cuatro perspectivas: Cliente, negocio interno, innovación y aprendizaje y perspectiva financiera, sustentadas cada una de ellas en un grupo de objetivos estratégicos definidos que implican una serie de indicadores de gestión, metas e iniciativas; interactivamente conectadas en una relación causa-efecto.

→Financiera: Sintetiza los efectos económicos que se pueden medir fácilmente de aquellas acciones que ya se realizaron.

²⁰ IBARRA, Mikel. Presentación Power Point Gerencia Estratégica. Especialización en Alta Gerencia.

²¹ MALGIOGLIO, José María, CARAZAY, Cristina, SUARDI, Diana, BERTOLINO, Gisela, DÍAZ, Teresa, FERNÁNDEZ, Analía, MANCINI, Carina, NANNINI, Susana, TAPIA, Alejandrina y VÁZQUEZ, Claudia. Distintos enfoques del capital intelectual. *En*: Séptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre 2002. p, 22-37. [citado en enero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgioglio02.pdf>

→Clientes: En esta perspectiva se incluye la satisfacción, la retención y la adquisición de nuevos clientes.

→Procesos Internos: Se seleccionan aquellos procesos que le permitan a la organización entregar las propuestas que atraerán y retendrán a los clientes y así satisfacer las expectativas de los accionistas.

→Formación y crecimiento: Determina cuál debe ser la estructura que la organización debe construir para brindarle una mejora y crecimiento a largo plazo.

Las cuatro perspectivas planteadas por el BSC demuestran ser válidas en una gran variedad de organizaciones y sectores; pero dependiendo del sector y de la estrategia, algunas veces es necesario añadir más perspectivas.

Perspectiva Financiera

Representan los objetivos a largo plazo de las organizaciones y a partir de ellos se pautan los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del BSC. Por lo tanto cada una de las iniciativas propuestas será un eslabón de relaciones causa-efecto, formando una cadena que terminará en los objetivos financieros.

Dependiendo de la fase en que se encuentre la organización, los objetivos pueden variar; así por ejemplo cuando la empresa se encuentra en la fase de crecimiento estos, apuntan fundamentalmente al crecimiento de las ventas a través de nuevos mercados, nuevos clientes, nuevos productos y servicios; cuando se encuentra en la fase de sostenimiento, los objetivos hacen énfasis en la rentabilidad del capital invertido y finalmente cuando se está en la fase de madurez, las organizaciones piensan en recoger el producto de sus inversiones.

Perspectiva del Cliente

Se identifican los segmentos del cliente y el mercado en los que la compañía ha elegido competir a partir de las preferencias en cuanto a precio, calidad,

funcionalidad, imagen y prestigio, los cuales serán fundamentales a la hora de plantear la estrategia.

Para esta perspectiva los indicadores deberían dar información sobre la cuota del mercado la cual refleja la proporción de ventas en un mercado dado, el incremento de los clientes que mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes, la retención de los clientes que se expresa en términos absolutos o relativos, la satisfacción de los clientes que evalúa el nivel de satisfacción de los clientes y la rentabilidad de los clientes que mide el beneficio neto de un cliente o segmento.

Perspectiva de los Procesos Internos

Se identifican los procesos más críticos para lograr los objetivos de accionistas y de clientes, mediante la definición de una cadena de procesos integrados como innovación que identifica el mercado y la creación de la oferta del servicio, el proceso operativo que se encarga de la construcción de los productos y el servicio de postventa que consiste en el servicio al cliente.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Desarrolla los objetivos y los indicadores que impulsan el aprendizaje y el crecimiento de la compañía, a partir de tres categorías que son, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Vinculación de los indicadores del BSC con su estrategia

Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación.

Para divulgar la estrategia a partir del BSC se requiere tener en cuenta tres principios que son las relaciones de causa-efecto, los inductores de actuación y la vinculación con las finanzas.

El Balanced Scorecard como sistema de gestión

El BSC hace énfasis en el uso de los indicadores financieros y no financieros para todos los empleados, además presenta un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

Para construir un buen BSC se debe llevar a cabo los siguientes procesos de gestión decisivos:

- Clarificar y traducir la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas
- Aumentar el Feed Back y la formación estratégica

CAPITULO 3: PLANIFICACION ESTRATEGICA

3.1 INTRODUCCIÓN

Este capítulo tiene la finalidad de realizar un análisis al entorno de la organización por medio del método prospectivo de diagnóstico: los árboles de competencias (ver tabla 3.1), teniendo en cuenta que cambios se esperan para el futuro en la organización, que estereotipos se presentan comúnmente (ver tabla 3.2), cuales son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas por medio de la Matriz DOFA y finalmente se identifican las ideas más significativas dentro del análisis, las cuales nos servirán como complemento al Benchmarking realizado para las constructoras a nivel regional, nacional e internacional para plantear la visión y misión de la constructora.

3.2 ÁRBOLES DE COMPETENCIA DE MARC GIGET (Lluvia de ideas en grupo)

	Análisis del Pasado	Análisis del Presente	Análisis del Futuro
Raíz: Cualidades, "saber hacer"	La organización aparece como unión temporal entre Conespro Ltda., la cual cuenta con una amplia experiencia de en el sector de la construcción y de Cimec Ltda. en el sector de los hidrocarburos. Se enfocan a la vivienda multifamiliar en estrato 3	Conespro Ltda. y Cimec Ltda. se constituye como constructora el 25 de agosto de 2008, su actividad económica es la construcción, urbanización y obras civiles, actualmente con un proyecto de vivienda multifamiliar en estrato 4	Viviendas unifamiliares y multifamiliares, centros empresariales y comerciales auto sostenibles
Tronco: Competencias Organización, Tecnología y Finanzas	El sistema constructivo implementado es tradicional y se utilizan recursos de los socios	La organización cuenta con 36 empleados en promedio, el sistema constructivo es tradicional y se utilizan recursos de los socios, de la organización y financiación por parte de Ferretería Aldia	Constructora reconocida a nivel regional, implementación de otros sistemas constructivos, utilización de recursos de la organización
Ramas: Servicios	Se construyó un edificio de 5 pisos multifamiliar, con 24 apartamentos ubicado en barrio García Rovira estrato 3	Actualmente se construye un edificio multifamiliar de 13 pisos y altillo con 53 apartamentos ubicado en el barrio San Alonso de estrato 4 con un valor aproximadamente de \$7.500.000.000	Proyectos con una arquitectura funcional y sostenible

Tabla 3.1. Árboles de competencia

3.1. CAMBIOS ESPERADOS PARA EL FUTURO

Presentidos (tenemos indicios de su ocurrencia, vislumbramos su ocurrencia)

- Consolidación de la constructora como una de las de mayor m2 construidos a nivel regional.
- Reconocimiento por parte del sector regional debido a la excelente calidad de sus productos.
- Elaboración del organigrama de la empresa.
- Elaboración de los mapas de Procesos de la Empresa.
- Disminución en las tasas de interés.
- Encarecimiento de los lotes construibles.

Anhelados (deseamos que ocurran)

- Que la constructora reciba el apoyo de las entidades bancarias para que le financien los proyectos.
- Que las unidades de vivienda realizadas tengan mucha acogida entre los compradores.
- Que la organización se mantenga vigente dentro del sector de la construcción.
- Competir a nivel nacional en el sector de la construcción.
- Contar con un excelente grupo de proveedores permitiéndole mejorar la calidad y el rendimiento en sus proyectos.
- Que el Estado mantenga o Disminuya la Inflación.

Temidos (Nos preocupan que puedan ocurrir por conjeturas o síntomas del fenómeno)

- Que se acabe la empresa y no se alcancen los objetivos trazados inicialmente.
- Que los costos indirectos aumenten por encima de los costos directos.
- Que exista una recesión y que afecte la construcción.
- Que no se tengan conocimiento de nuevos sistemas constructivos y por ende no se Implementen.

3.2. Estereotipos

Enunciemos algunos estereotipos relacionados con el tema que estamos analizando, tomados o no del material anterior	¿Esta idea tiene algún fundamento?	¿Por qué se ha difundido?	¿Qué problema importante está ocultando?
La vivienda a medida que pasa el tiempo no se deprecia	El valor del área construida se encuentra en constante aumento	Porque los precios han subido a través del tiempo y por la influencia de la inflación en la economía	Falta de regulación por parte del estado
Mala orientación en la ocupación racional del uso del suelo urbano	Se evidencian construcciones donde el terreno no es apto ocasionando impacto sobre el entorno	Porque los constructores piensan solamente en lucrarse sin importar el entorno	La creciente corrupción que hay en el sector de la construcción
Escasez en los recursos financieros por parte del estado generando una recesión	Poco conocimiento de la estabilidad económica del país	Porque la recesión que vivieron los países desarrollados ocasionaron que los medios predijeran el resurgimiento de la recesión vivida hace algunos años en el país	La mala administración al distribuir los recursos disponibles para la industria en el país

Tabla 3.2 Estereotipos

3.3. Matriz DOFA

Fortalezas

- Compromiso por parte de los integrantes de la constructora para consolidarla en el mercado a pesar de los cambios a los que están sujetos constantemente, buscando mejorar la calidad de vida humana, laboral y tecnológica.
- La organización se caracteriza porque busca que la implementación de los diseños tengan buena funcionalidad en cuanto al manejo de los espacios brindando confort a los clientes.
- La constructora busca proyectarse hacia el futuro aumentando su competitividad en el sector de la construcción.
- Posee buenas relaciones sociales que le permiten tener respaldo en los insumos de materiales.
- Cuenta con amplia experiencia técnica en el sector de la construcción.

Debilidades

- Su poca experiencia hace que pierda solidez en el momento de solicitar un crédito a las entidades financieras.
- No posee la capacidad para competir en activos como en productos.
- La organización no posee un estudio de mercadeo y publicidad.
- La constructora no cuenta con un sistema de gestión de calidad.
- La implementación del sistema de seguridad industrial dentro de los proyectos es poca.
- No implementa nuevas tecnologías que permitan optimizar los procesos internos y externos de la organización.

Oportunidades

- Inversión extranjera.
- Desarrollo sostenible con el medio ambiente.
- Ampliación del mercado: ampliar la cobertura a lugares donde la industria de la construcción presenta buenos niveles de desarrollo y donde aún la constructora no está presente.
- Disminución en la tasa de intereses.
- Renovación urbana de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial.

Amenazas

- Mala orientación en la ocupación racional del suelo urbano y de las áreas de expansión considerando la seguridad física del asentamiento.
- Crisis económica a nivel local y mundial.
- Escaso apoyo por parte de las entidades financieras hacia la organización.
- La aparición de nuevas Constructoras, competentes al mercado disminuyendo los costos directos de los proyectos.

3.4. ANÁLISIS DE CONTENIDO

De las ideas expresadas anteriormente las más importantes son:

- Vivienda Multifamiliar
- Gestión de Calidad
- Seguridad Industrial
- Uso del Suelo
- Sostenibilidad
- Crisis Económica
- Intereses
- Sistemas Constructivos
- Arquitectura Funcional
- Organigrama
- Gerencia de Procesos

- Mercadeo
- Publicidad
- Medio Ambiente
- Globalización
- Competitividad
- Administración de Recursos
- Financiación
- Calidad de Vida
- Nuevas Tecnologías
- Inversión Extranjera
- Plan de Ordenamiento Territorial

3.6 BENCHMARKING DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LAS CONSTRUCTORAS A NIVEL REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL

En este numeral se realiza un análisis de las visiones y las misiones de diferentes constructoras a nivel regional, nacional e internacional, teniendo en cuenta el negocio al que se dedica la organización, el posicionamiento y el alcance que quieren lograr, esto, con el fin de proponer la misión y la visión de la constructora. Ver tabla resume 3.3.

MARVAL SA²²

Misión: Proporcionar a nuestros clientes comodidad y seguridad, dentro de un entorno amable, construyendo con calidad a través de una organización honesta que trabaja en equipo y está comprometida con el desarrollo de sus accionistas, clientes, colaboradores y de la comunidad

Visión 2007-2010: En el año 2010, seremos líderes en el mercado nacional a través de la consolidación en nuestros mercados regionales, con presencia en el mercado latinoamericano, distinguiéndonos por la calidad superior y entrega a

²² MARVAL SA. [citado en Enero 2010] Disponible en internet: <http://www.marval.com.co/inicio.html>

tiempo de nuestras construcciones integrales e innovadoras, la excelencia de nuestra gente y el servicio al cliente. Nuestra organización sólida y eficiente garantizará nuestra permanencia y permitirá el progreso de sus colaboradores y de la comunidad.

Componentes:

- Posicionamiento: Líderes
- Alcance: Nacional
- Negocios: Construcción

AREA URBANA SA²³

Misión: Ofrecer, como constructora sólida y comprometida, verdaderas alternativas de vivienda, trabajo o comercio, con la certeza de garantizar valorización de la inversión y así construir el patrimonio familiar de los hogares santandereanos.

Visión: Fortalecernos, en el 2010, como una empresa reconocida y visionaria en el desarrollo urbano de Santander y Colombia. Consolidándonos como una empresa de garantía laboral y crecimiento profesional de su gente.

Componentes:

- Posicionamiento: Líderes
- Alcance: Regional & Nacional
- Negocios: Construcción

²³ AREA URBANA SA. [citado en Enero de 2010] Disponible en internet:
http://www.areaconstructora.com/index.php?option=com_content&task=view&id=16

CONARING²⁴

Visión: Ser una empresa innovadora, visionaria, altamente capacitada para afrontar los retos y cambios del mercado aportando cada vez mejores productos y brindando la mejor alternativa integral al cliente.

Misión: Ser promotores, desarrolladores y comercializadores de proyectos inmobiliarios logrando cada vez más en nuestros clientes una mayor c, basados en un buen producto, optima localización, precios competitivos y buscando en cada proyecto un aporte positivo en términos arquitectónicos y urbanos al sector

Componentes:

- Posicionamiento: promotores, desarrolladores y comercializadores
- Alcance: clientes
- Negocios: proyectos inmobiliarios

FENIX CONSTRUCCIONES SA²⁵

Misión: En **FENIX CONSTRUCCIONES S.A.** desarrollamos proyectos de construcción con altos niveles de calidad en todo el territorio nacional, que impulse el desarrollo urbanístico y mejore la calidad de vida de sus clientes.

Somos una constructora que cuenta con una estrategia comercial fundamentada en elementos diferenciadores (precio, diseño, acabados, zonas sociales) para ofrecer a sus clientes un portafolio de productos acorde a su mercado objetivo,

²⁴ CONARING. [citado en enero de 2010] Disponible en internet: <http://www.conaring.com/>

²⁵ FENIX CONSTRUCCIONES SA. [citado en Enero de 2010] Disponible en internet: http://www.fenixconstrucciones.com/proyectos/datos_empresa/quienes.php

que satisfaga las necesidades y expectativas de los grupos familiares que habitan nuestros inmuebles.

Poseemos un equipo humano joven, dinámico y en proceso de crecimiento, comprometido con la calidad y oportunidad de los productos ofrecidos y con el excelente servicio en etapa de preventa, venta y postventa.

FENIX CONSTRUCCIONES S.A. debe ser rentable para sus accionistas, brindar bienestar y oportunidades a sus funcionarios y contribuir con el desarrollo social y económico del país.

Visión: Para el año 2015 Fénix Construcciones S.A. se ubicara dentro de las primeras quince empresas constructoras del país, contando con la solidez necesaria que garantice este posicionamiento.

Será reconocida a nivel nacional por el desarrollo de proyectos de alta calidad, respaldados en diseños innovadores, acabados exclusivos y ejecución impecable, superando las expectativas del mercado objetivo.

Componentes:

- Posicionamiento: 15 Empresas del país
- Alcance: Nacional
- Negocios: Construcciones

CONSTRUCTORA CUSEZAR (Bogotá)²⁶

Misión: Somos una empresa multinacional con más de 50 años en el mercado, dedicada al desarrollo de proyectos inmobiliarios de inversión en finca raíz y obras

²⁶ CONSTRUCTORA CUSEZAR. [citado en Enero de 2010] Disponible en internet: <http://www.cusezar.com/corporativo/politica.php>

de infraestructura, que crea valor a nuestros clientes, colaboradores y accionistas, con pasión y excelencia.

Nos distinguimos por ser visionarios, innovadores y comprometidos con la calidad del producto; cimentados en principios éticos y morales, apoyados en nuestro valioso talento humano.

Visión: Permaneceremos en niveles de venta y utilidad operacional, entre las primeras cinco constructoras en Colombia que desarrollan proyectos inmobiliarios a nivel nacional, con un crecimiento anual en ventas superior a la inflación.

Identificaremos nuevas líneas de negocio que garanticen el desarrollo de nuevos proyectos de vivienda e inversión en Colombia. Seremos reconocidos como una compañía seria y cumplida que alcanza los más altos estándares de calidad y genera la más alta valorización a sus clientes.

Contaremos con una cultura organizacional sólida y unificada, centrada en el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, para soportar el crecimiento de la organización.

Componentes:

- Posicionamiento: Permanecer entre las primeras 5 constructoras de Colombia
- Alcance: Nacional
- Negocios: Ventas Y viviendas

CIMEC LTDA ²⁷

Misión: Posicionarse en el ámbito nacional como una empresa competitiva en el sector petrolero en los servicios de montaje y construcción de obras civiles y mecánicas

Visión: Cimec Ltda. En el 2013, será reconocida como la empresa líder en el montaje y construcción de obras civiles y mecánicas como resultado del reconocimiento obtenido por el alto grado de calidad y cumplimiento demostrado durante la ejecución de los proyectos.

Componentes:

- Posicionamiento: Líder
- Alcance: Nacional
- Negocios: Montaje y construcción de obras civiles y mecánicas

ALFREDO AMAYA H CIA LTDA ²⁸

Misión: Es una empresa que se orienta hacia la prestación de servicios de construcción de obras civiles y arquitectónicas, alquiler de maquinaria y equipos así como la construcción de obras de infraestructura vial, buscando satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con sus expectativas.

Visión: Consolidada para que en el futuro siga siendo una excelente alternativa en lo relacionado con la construcción de obras civiles, arquitectónicas e infraestructura vial, alquiler de maquinaria y equipo, orientados en el cumplimiento

²⁷ CIMEC LTDA. [citado en enero de 2010]. Disponible en internet: www.cimecltda.com

²⁸ ALFREDO AMAYA H CIA LTDA. [citado en enero de 2010]. Misión y Visión de la Empresa.

de los objetivos y metas propuestas del sistema de gestión de la calidad, que proyecten la organización a nivel nacional.

Componentes:

- Posicionamiento: Proyección
- Alcance: Nacional
- Negocios: Servicio de construcción de obras civiles, arquitectónicas e infraestructura vial, alquiler de maquinaria y equipos

CONSTRUCTORA COLPATRIA (Bogotá)²⁹

Misión: Superar las expectativas de interés clientes y accionistas mediante la realización de cualesquiera de las actividades de concepción, diseño, planeación, control, ejecución y comercialización de soluciones de vivienda o cualquier tipo de edificación u obra de infraestructura con optimas especificaciones técnicas, urbanísticas y de calidad.

Contaremos con el mejor, más comprometido, eficiente y motivado equipo humano soportado por una constante innovación.

Visión: Ser la empresa colombiana con las mejores prácticas internacionales, modelo e inspiración del sector de la construcción, haciendo obras que aportan al desarrollo humano.

Componentes:

- Posicionamiento: Líder
- Alcance: Internacional
- Negocios: Construcción

²⁹ CONSTRUCTORA COLPATRIA. [citado en enero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.constructoracolpatria.com/>

CAMU CONSTRUCTORA (Armenia)³⁰

Misión: Somos una organización líder en la región, en la construcción y comercialización de proyectos inmobiliarios, especialmente vivienda. Estamos capacitados y comprometidos para brindar a nuestros clientes, calidad, servicio, comodidad, seguridad y valorización, logrando sostenibilidad económica y social.

Visión: Continuaremos siendo líderes en la construcción y comercialización de proyectos inmobiliarios, presentes con nuestros productos en otras regiones. Contando con el apoyo humano y tecnológico que nos permita superar las expectativas de nuestros clientes, lograremos que nos recuerden por el profesionalismo,

Componentes:

- Posicionamiento: Líderes
- Alcance: Regional
- Negocios: Construcción y Comercialización

BUENAVISTA CONSTRUCTORA Y PROMOTORA (Cali)³¹

Misión: La Misión de Buenavista Constructora y Promotora S.A. es la promoción y desarrollo de Proyectos e Inversiones en obras de alta calidad que contribuyan al equilibrio social, económico y ambiental de nuestro país.

³⁰ CAMU CONSTRUCTORA. [citado en enero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.constructoracamuc.com/index.php?mod=contenido&id=1>

³¹ BUENAVISTA CONSTRUCTORA Y PROMOTORA. [citado en enero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.buenavistaconstructora.com/empresa.html>

Visión: La Visión de Buenavista Constructora y Promotora S.A. es posicionar la empresa a nivel nacional en 10 años y a nivel internacional a 20 años con proyectos de excelente calidad.

Componentes:

- Posicionamiento: Líder
- Alcance: Nacional e Internacional
- Negocios: Proyectos de excelente Calidad

CONSTRUCTORA SANTA BEATRIZ (Chile)³²

Misión: Construir y vender viviendas de calidad, en plazos, costos y excelentes terminaciones con plena satisfacción de nuestros clientes.

Visión: Somos una empresa con gran capacidad de crecimiento. Llegaremos a ser líderes en el mercado de la construcción de viviendas para dar soluciones habitacionales a la mayoría de los chilenos.

Componentes:

- Posicionamiento: Llegar a ser Líder
- Alcance: Nacional
- Negocios: Construcción de viviendas

CYPCO CONSTRUCTORA (Chile)³³

Visión: Ser la constructora más admirada, prestigiosa y colaborativa de Latinoamérica

³² CONSTRUCTORA SANTA BEATRIZ. [citada en enero de 2010]. Disponible en internet: http://www.santabeatriz.cl/nuestra_empresa.html

³³ CYPCO CONSTRUCTORA. [citada en enero de 2010]. Disponible en internet: <http://w3.cypco.cl/visionmision.html>

Misión: Construir con el mejor equipo humano, comprometido, honesto y eficiente para satisfacer los requerimientos de nuestros Clientes, respetando el medioambiente, que genere como consecuencia un valor económico suficiente que asegure la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Componentes:

- Posicionamiento: Prestigio
- Alcance: Latinoamérica
- Negocios: Construcción

URBAN DIMENSION (México)³⁴

Misión: Generar mayor rentabilidad a inversionistas por medio de la construcción de productos sustentables y vanguardistas que logren el equilibrio entre arquitectura y diseño vanguardista de alta calidad, teniendo una estrecha comunicación con nuestros clientes para poder cubrir sus necesidades y superar sus expectativas.

Visión: Ser una empresa distinguida por mejorar constantemente la calidad de vida de nuestros clientes, ofreciendo plusvalía y rentabilidad de nuestros productos y seguridad a nuestros inversionistas, a través de diseños de alta calidad que procuren el entorno y el medio ambiente

Componentes:

- Posicionamiento: Distinguida
- Alcance: Latinoamérica
- Negocios: Construcción

³⁴ URBAN DIMENSION. [citada en enero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.urbandimension.com.mx/empresa.html>

CONSTRUCCIONES GUSA (México)³⁵

Misión: La realización de cada proyecto no es una meta es una filosofía de trabajo en equipo, donde el objetivo primordial es la satisfacción del cliente y el crecimiento de la empresa así como de sus trabajadores.

Visión: Ser diferencia dentro del mercado de la construcción, cumpliendo con calidad, tiempo y costo en cada proyecto. Buscando implementar en los proyectos nuevas tecnologías, herramientas y sistemas constructivos.

Componentes:

- Posicionamiento: Ser Diferencia
- Alcance: Nacional
- Negocios: Construcción

ODEBRECHT (Brasil)³⁶

La Constructora Norberto Odebrecht nació en Bahía y se diseminó por el mundo. En, surgía como una salida para que Norberto Odebrecht pudiese recuperar el negocio iniciado por el padre, que había acumulado deudas. Para conquistar credibilidad, el empresario utilizó métodos más eficientes de los que se practicaban en el mercado y trabajó orientado hacia el Cliente. Esa actuación le abrió caminos en el exterior y originó la Tecnología Empresarial Odebrecht.

³⁵ CONSTRUCCIONES GUSA. [citado en enero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.construccionegusa.com/acerca.html>

³⁶ ODEBRECHT. [citado en enero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.odebrecht-ec.com/es/la-empresa>

De sueño a realidad, la empresa pasó a liderar los negocios de Ingeniería y Construcción de Odebrecht y conquistó la posición de mayor exportadora brasileña de servicios. Ha pasado por 35 países que también recibieron tecnología y conocimiento.

La empresa diversificó su actuación a lo largo de su trayectoria, responsabilizándose de más de 1.800 obras, entre represas, usinas térmicas, hidroeléctricas y siderúrgicas, centrales nucleares y empresas petroquímicas. Su portafolio incluye asimismo la edificación de complejos turísticos e inmobiliarios, metros, carreteras, ferrocarriles, puentes, puertos, aeropuertos y otras construcciones.

Ese trabajo, que focaliza siempre la satisfacción de los Clientes, ha sido reconocido por medio de premios recibidos todos los años por Odebrecht. La Engineering News-Record (ENR), revista norteamericana especializada en ese sector, la incluyó entre las 25 mayores constructoras internacionales.

Componentes:

- Posicionamiento: Mayor exportadora brasileña de servicios
- Alcance: Internacional
- Negocios: Ingeniería y Construcción

		EMPRESA	POSICIONAMIENTO	ALCANCE	NEGOCIOS
REGIONAL	1	AREA URBANA SA	Líder	Regional y Nacional	Construcción
	2	CIMEC LTDA	Líder	Nacional	Montaje y construcción de obras civiles y Mecánicas
	3	Alfredo Amaya H Cia. Ltda	Proyección	Nacional	Servicio de construcción de obras civiles, arquitectónicas e infraestructura vial, alquiler de maquinaria y equipos
NACIONAL	1	MARVAL SA	Líder	Nacional	Construcción
	2	CONARING	Promotores, desarrolladores y comercializadores	Clientes	Proyectos inmobiliarios
	3	FENIX CONSTRUCCIONES SA	Estar entre las 15 empresas del país	Nacional	Construcciones
	4	CONSTRUCTORA CUSEZAR	Permanecer entre las 5 constructoras de Colombia	Nacional	Ventas y vivienda
	5	CONSTRUCTORA COLPATRIA	Líder	Internacional	Construcción
	6	CAMU CONSTRUCTORA	Líder	Regional	Construcción y comercialización
	7	BUENAVISTA CONSTRUCTORA Y PROMOTORA	Líder	Nacional e Internacional	Proyectos de excelente calidad
INTERNACIONAL	1	CONSTRUCTORA SANTA BEATRIZ (Chile)	Llegar a ser líder	Nacional	Construcción de viviendas
	2	CYPCO CONSTRUCTORA (Chile)	Prestigio	Latinoamérica	Construcción
	3	URBAN DIMENSION	Distinguida	Latinoamérica	Construcción
	4	CONSTRUCCIONES GUSA (México)	Ser diferencia	Nacional	Construcción
	5	ODEBRECH (Brasil)	Mayor exportadora brasileña de servicios	Internacional	Ingeniería y Construcción

Tabla 3.3 Benchmarking visiones y misiones constructoras a nivel regional, nacional e internacional

3.7 MISIÓN Y VISIÓN DE LA CONSTRUCTORA CIMEC Y CONESPRO LTDA.

Misión: Brindar soluciones de obras civiles con altos niveles de calidad y asequibles a los clientes, desarrollando una arquitectura funcional y sostenible.

Visión: En el 2015, la Constructora Cimec y Conespro Ltda. Será reconocida en el mercado regional por el desarrollo de proyectos de viviendas integrales, innovadoras y exclusivas; contando con un equipo humano y tecnológico, garantizando un crecimiento sostenido de la compañía.

3.8 SITUACIÓN ACTUAL DE LA CONSTRUCTORA CON RESPECTO A LA MISIÓN Y VISIÓN PROPUESTA

En este numeral se plantean una serie de preguntas con el fin de conocer como se encuentra actualmente la constructora con respecto a la misión y la visión propuesta ver tabla 3.2, permitiéndonos complementar la información necesaria para finalmente identificar y plantear los objetivos estratégicos de la organización que se encuentran en el capítulo 4.

Preguntas:

1. ¿Cómo estamos Actualmente?
2. ¿Cómo queremos estar?
3. ¿Cuáles son los problemas que tenemos actualmente que nos impiden lograr la misión y Visión?
4. ¿Cómo los podemos solucionar?

	PREGUNTAS			
	1	2	3	4
MISION	Actualmente nos encontramos aplicando algunos conceptos de arquitectura funcional y en cuanto a los precios de los apartamentos estos han sido asequibles.	Queremos Implementar otros proyectos, desarrollando las Políticas de Calidad, arquitectónicas y funcionales pensando en que la necesidades de nuestros clientes se Satisfagan	Brindar mejor calidad y ser reconocidos por las entidades financiera, con el fin de permitir la asequibilidad a los proyectos implementados	Establecer un buen direccionamiento estratégico, dentro de la organización que permita estandarizar lo procesos brindando una mejor calidad en sus proyectos
VISION	Actualmente estamos siendo reconocidos por el sector, en donde se está ejecutando la obra, contamos con el equipo humano para desarrollar este proyecto.	Queremos estar posicionados en varias comunas de Bucaramanga Desarrollando proyectos integrales, innovadores, e implementando tecnología con profesionales y equipos especializados.	La falta de calidad en el desarrollo de los procesos, el apoyo de las entidades financieras y el no contar con suficiente tecnología, y equipo de trabajo capaz de ejecutar los futuros proyectos.	Lograr el financiamiento por parte de los bancos para tener más credibilidad dentro de la región. Elaborar una estrategia de mercadeo, que nos permitir lanzar los proyectos, integrales e innovadores, vendiendo la exclusividad, e implementando la tecnología con el fin darle a la compañía un crecimiento sostenido.

Tabla 3.4 Situación actual de la constructora con respecto a la visión y misión propuesta

CAPITULO 4: PASOS A SEGUIR EN LA ELABORACION DEL BALANCED SCORECARD

4.1INTRODUCCION

Este capítulo tiene como fin elaborar el mapa estratégico de la constructora Cimec y Conespro Ltda, partiendo de la metodología propuesta por Kaplan y Norton, al analizar cuatro perspectivas: Accionistas, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje, crecimiento e innovación; las cuales se encuentran en una relación de causa-efecto, teniendo en cuenta que los objetivos que se encuentran en la primera perspectiva se irán alcanzando a medida que los demás se cumplan como se cita en el capítulo 2 (Ver Figura 4.1). Asimismo, se aplica el método CDM (Concepto, Definición del criterio de logro y Medición) al mapa estratégico de la organización, esto con el fin de proponer las iniciativas que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos (Ver tablas 4.1 - 4.9).

4.2. MAPA ESTRATEGICO

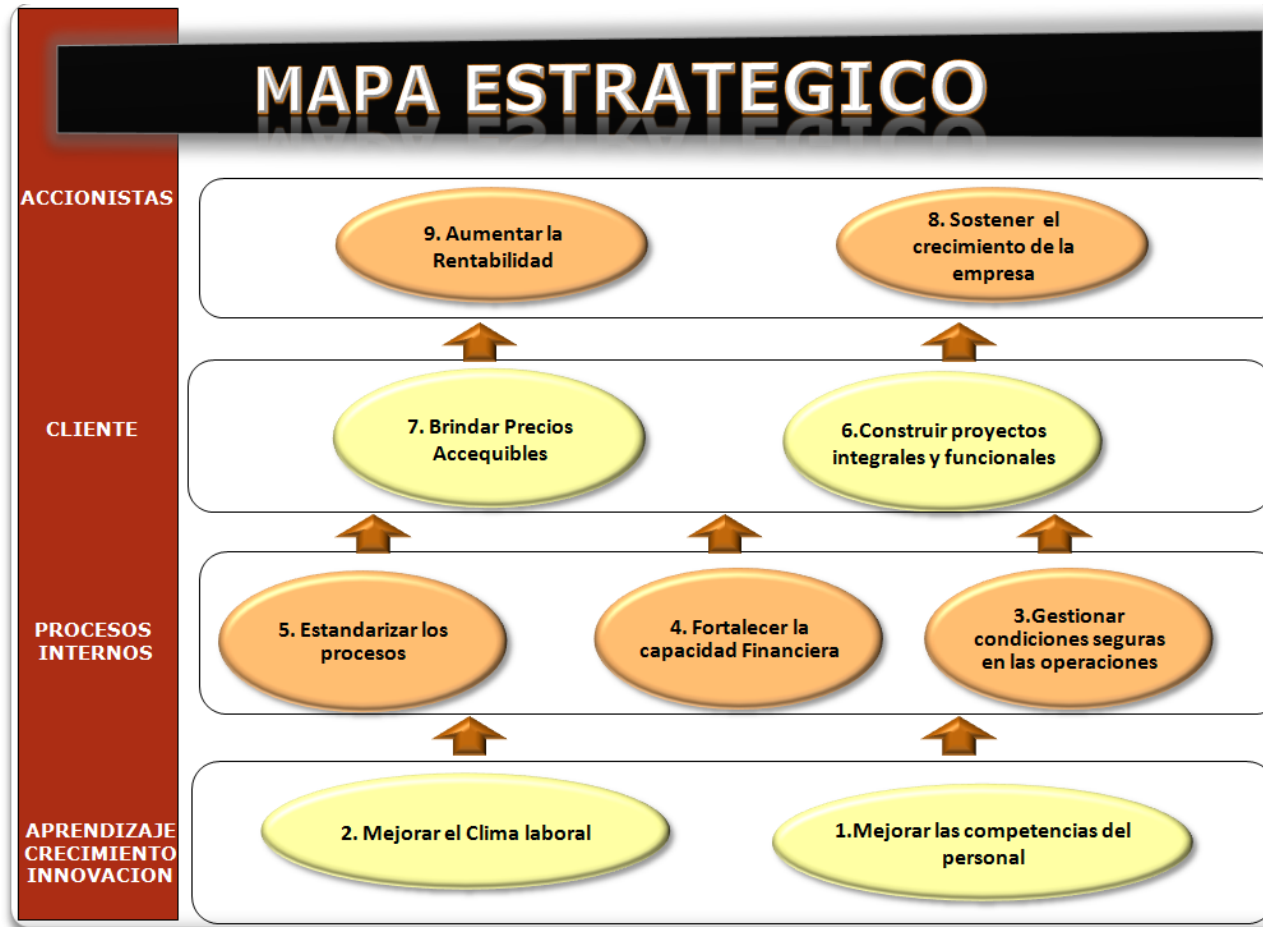


Figura 4.1 Mapa Estratégico de la constructora Cimec y Conespro Ltda.

4.3. METODO CDM (CONCEPTO, DEFINICION DEL CRITERIO DE LOGRO Y MEDICION)

ÁREA RESPONSABLE	OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN	DEFINICIÓN CRITERIOS DE LOGRO	INDICADORES	INICIATIVAS
GERENCIA	9. Aumentar la Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ❖Reducir costos, responder más rápidamente a las condiciones cambiantes de mercado y aumentar los ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖Cuando el margen bruto de los proyectos aumente ❖Cuando la rentabilidad acumulada de la empresa aumente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Margen bruto: Ventas Netas- Costos de venta, por cada proyecto(mensual) 2. Utilidad / patrimonio*100 (Balance general Anual) 	

Tabla 4.1. Aumentar la Rentabilidad

ÁREA RESPONSABLE	OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN	DEFINICIÓN CRITERIOS DE LOGRO	INDICADORES	INICIATIVAS
GERENCIA	8. Sostener el crecimiento de la empresa	❖Es generar proyectos innovadores que generen rentabilidad y posicionamiento a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ❖Cuando los proyectos generados por la empresa sean considerados como innovadores por los clientes ❖Cuando la rentabilidad de las inversiones sea superior o igual a la rentabilidad media del sector ❖Cuando a nivel financiero se puede mantener el Activo Total por encima del Pasivo Total 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuesta a los posibles clientes en los cuales se evalúe el cumplimiento de expectativas en percepción de innovación (cada vez que llegue un cliente) 2. Rentabilidad Empresa/Rentabilidad media sector >1(mensual, semestral & anual) 3. Activo total /Pasivo total (razón corriente no?) > 1 (anual) 	

Tabla 4.2. Sostener el crecimiento de la empresa

ÁREA RESPONSABLE	OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN	DEFINICIÓN CRITERIOS DE LOGRO	INDICADORES	INICIATIVAS
AREA ADMINISTRATIVA	7. Brindar precios asequibles	❖ Identificar en cada cliente sus necesidades y brindar precios que sean competitivos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cuando se realizan proyectos para cada uno de los segmentos del mercado ❖ Cuando el precio por m2 de construcción en cada estrato es menor al del competidor líder. ❖ Cuando las construcciones realizadas cuentan con niveles mayores de confort (según el estrato en el cual se encuentran) que los brindados por la competencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de segmentos en el cual tenemos proyectos / número total de segmentos identificados y de interés para la empresa *100 (semestral y anual) 2. Precio m2 empresa / precio m2 competidor líder <1 (mensual) 3. Número de elementos de confort presentes en las construcciones de la empresa / Numero de elementos de confort brindados por el competidor líder >1 (semestral) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un estudio de prefactibilidad.

Tabla 4.3. Brindar precios asequibles

ÁREA RESPONSABLE	OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN	DEFINICIÓN CRITERIOS DE LOGRO	INDICADORES	INICIATIVAS
DISEÑO & OBRA CIVILES	6. Construir proyectos integrales y funcionales	❖ Optimizar los proyectos construyendo edificios que cuiden el nivel ambiental, estético y práctico de los mismos, con normalización de los costos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cuando se brindan construcciones con calidad de acuerdo al área requerida. ❖ Cuando las construcciones cumplen con normas ambientales reconocidas a nivel mundial ❖ Cuando el proceso de construcción mantiene los parámetros de diseños . 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quejas sobre calidad de diseño y / o construcción (mensual) 2. Número de construcciones que cumplen normas internacionales (averiguar cuáles son las más reconocidas) / total de obras construidas *100 (anual) 3. Número de obras concluidas que respetaron parámetros de diseño / total de obras construidas *100 (finalización de cada proyecto) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar otro sistemas constructivos como el pos tensado, Tipo Túnel, Estructura Metálica, que permitan disminuir los costos de construcción. 2. Implementar un diseño arquitectónico que cumplan con las normas de calidad exigidas a nivel regional como las Normas Urbanistas, POT y Ergonomía del ser humano , pensando en un estilo de vida basado en feng shui, Loft, con el fin de Integrar el arte con la vida.

Tabla 4.4. Construir proyectos integrales y funcionales

ÁREA RESPONSABLE	OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN	DEFINICIÓN CRITERIOS DE LOGRO	INDICADORES	INICIATIVAS
AREA DE CALIDAD	5. Estandarizar los procesos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Documentar los trabajos a realizar, la secuencia, los materiales y herramientas de seguridad a usar en los mismos, facilitando la mejora continua, para lograr niveles de competitividad regional 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cuando se convierta en un habito llevar la documentación de los procesos en general. ❖ Cuando se evidencien ahorros en los procesos debido a la aplicación del modelo PHVA ❖ Cuando el número de no conformidades dentro del sistema de gestión de calidad disminuya ❖ Cuando se cierren las no conformidades 	<ol style="list-style-type: none"> Total de procesos con documentación completa y actualizada / total de procesos *100 (anual) \$ ahorrados por mejoras en proceso producto del PHVA(anual) Número de no conformidades detectadas en cada proceso (cliente interno y externo) (mensual) Número de no conformidades detectadas y cerradas (cliente interno y externo) en cada proceso / Número de no conformidades detectadas (cliente interno y externo) en cada proceso *100(trimestral) 	<ol style="list-style-type: none"> Implementar sistema de gestión de calidad ISO 9001

Tabla 4.5. Estandarizar los procesos

ÁREA RESPONSABLE	OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN	DEFINICIÓN CRITERIOS DE LOGRO	INDICADORES	INICIATIVAS
GERENCIA	4. Fortalecer la capacidad Financiera	❖Mejorar la disponibilidad de capital de la empresa para invertir en proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ❖Cuando la empresa reciba el apoyo suficiente por parte de los bancos para lograr financiar sus proyectos ❖Cuando logre realizar mas de un proyecto al mismo tiempo. ❖Cuando se tienen los análisis financieros que aumenten la rentabilidad de un proyecto ❖Cuando la empresa consiga dinero más barato que el obtenido por la competencia líder 	<ol style="list-style-type: none"> 1. \$ dinero aprobado para la empresa debido a créditos (Cada nuevo proyecto) 2. Número de proyectos efectuados en paralelo (anual) 3. Número de proyectos con análisis/ total de proyectos *100 (semestral & anual) 4. Tasas de interés negociadas(inicio de un nuevo proyecto) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar otras alternativas de financiación con el fin de ganar vida crediticia con la Entidad Financiera Davivienda, AV Villas, BanColombia, Banco de Bogotá, Ferreteria Aldia.

Tabla 4.6. Fortalecer la capacidad financiera

ÁREA RESPONSABLE	OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN	DEFINICIÓN CRITERIOS DE LOGRO	INDICADORES	INICIATIVAS
AREA DE SALUD OCUPACIONAL	3. Gestionar condiciones seguras en las operaciones	❖ Identificar, supervisar y evaluar las condiciones de operación en la que se encuentra cada uno de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cuando se identifiquen cada uno de los peligros a los que constantemente se encuentra un trabajador ❖ Cuando se encuentren soluciones para prevenir accidentes dentro del área de trabajo. ❖ Cuando se le den a conocer las normas de seguridad a los trabajadores ❖ Cuando los trabajadores tomen conciencia de la importancia de su seguridad en el trabajo. ❖ Cuando se pongan en practica cada una de las normas de seguridad dentro y fuera del área de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de riesgos identificados y con plan de prevención / total de riesgos identificados * 100 (mensual) 2. Número de empleados que conocen los procedimientos para reducir el riesgo (mensual) 3. Número de sanciones a empleados por no cumplir normas que reducen el riesgo (mensual) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el panorama de riesgos. 2. Elaborar el programa de prevención y protección contra caídas. 3. Realizar la capacitación de trabajo en alturas al personal de la empresa con instituciones que estén certificadas por el SENA. 4. Implementar la norma OHSAS 18001

Tabla 4.7. Gestionar condiciones seguras en las operaciones

ÁREA RESPONSABLE	OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN	DEFINICIÓN CRITERIOS DE LOGRO	INDICADORES	INICIATIVAS
AREA DE SALUD OCUPACIONAL	2. Mejorar el Clima laboral	❖Mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores, administrativos y gerentes.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cuando el grupo de trabajo se sienta satisfecho con sus jefes y compañeros. ❖ Cuando todo el equipo de trabajo tenga Sentido de Pertenencia hacia la empresa. ❖ Cuando el personal estratégico de la empresa permanece en ella ❖ Cuando se participa en el COPASO. (Comité Paritario de Salud Ocupacional) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuesta de clima organizacional (trimestral) 2. Personal que participa en los eventos dirigidos por el COPASO / total de empleados (mensual) 3. Personal estratégico (cargos directivos) que rota / total de cargos críticos (anual) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de divulgación y campañas del COPASO, como El uso de los EPP, Registro de Accidentes laborales y Registro de Ausentismo. 2. Reglamento de higiene y seguridad industrial

Tabla 4.8. Mejorar el clima laboral

ÁREA RESPONSABLE	OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN	DEFINICIÓN CRITERIOS DE LOGRO	INDICADORES	INICIATIVAS
TALENTO HUMANO	1. Mejorar las competencias del personal	❖ Enriquecer el potencial de desempeño del personal de manera eficiente para lograr los resultados esperados.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cuando el trabajador obtenga incentivos gracias a su eficiente labor ❖ Cuando Aumente el número de personas con las competencias requeridas para su cargo ❖ Cuando se identifica y se selecciona el personal idóneo para cada labor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de empleados que fueron merecedores a incentivos por desempeño / total de empleados *100 (mensual) 2. Número de cargos que cuentan con personal con las competencias requeridas/ total de cargos *100 (semestral) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un sistema de gestión humana por competencias. 2. Plan de Incentivos Laborales.

Tabla 4.9. Mejorar las competencias del personal

CAPITULO 5: IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

5.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se planteará la manera como se debe implementar el Balanced Scorecard en la compañía. Para esto, se destacan una serie de medidas que se deben tomar en cuenta para que permitan que el sistema de gestión BSC pueda brindar los beneficios de alineamiento estratégico, integración entre los diversos niveles, seguimiento y control de las estrategias, servir de herramienta de comunicación, motivación e incentivo³⁷.

Por consiguiente se realiza una matriz de afinidad e impacto, que permitirá observar el impacto que generan las iniciativas sobre cada objetivo y a su vez se observa la afinidad que existe por parte de cada objetivo sobre las iniciativas. Ver tabla 5.1.

Finalmente se elaboran las fichas técnicas de iniciativas estratégicas, las cuales se realizan por cada iniciativa propuesta con su respectivo objetivo e irán conformadas por unos entregables que a su vez serán consignados en un cronograma de actividades cuyo fin es dar a conocer los recursos que serán utilizados para alcanzar cada objetivo y se calificaran por un porcentaje que dependerá del avance de cada actividad de acuerdo al cronograma establecido. Ver tablas 5.2 – 5.14

³⁷ GONZALEZ, Pablo. Planificación estratégica y diseño de un sistema de control de gestión para la sección de construcción de IDIEM. Tesis de grado. Universidad Santiago de Chile. 2008. p, 102

5.2 MATRIZ DE AFINIDAD E IMPACTO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
INICIATIVAS	Implementar un sistema de gestión humana por competencias.	Plan de Incentivos Laborales.	Plan de divulgación y campañas del COPASO, como el uso de los EPP, Registro de Accidentes laborales y Registro de Ausentismo.	Reglamento de higiene y seguridad industrial.	Elaborar el panorama de riesgos.	Elaborar el programa de prevención y protección contra caídas.	Realizar la capacitación de trabajo en alturas al personal de la empresa con instituciones que estén certificadas por el SENA.	Implementar norma OHSAS 18001.	Buscar otras alternativas de financiación con el fin de ganar vida credicia con la Entidad Financiera Vivienda, AV Villas,	Implementar sistema de gestión de calidad ISO 9001.	Implementar otro sistemas constructivos como el pos tensado, Tipo Túnel, Estructura Metálica, que permitan disminuir los costos de construcción.	Implementar un diseño arquitectónico que cumplan con las normas de calidad exigidas a nivel regional como las Normas Urbanistas, POT y Ergonomía del ser humano, pensando en un	Realizar un estudio de prefabilidad.	Obtienes la afinidad del objetivo (cuántas iniciativas impactan a cada objetivos)
O B J E T I V O S	1. Mejorar las competencias del personal	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1		11
	2. Mejorar el Clima laboral	1	1	1	1	1	1	1		1				9
	3. Gestionar condiciones seguras en las operaciones	1	1	1	1	1	1	1		1				9
	4. Fortalecer la capacidad Financiera								1	1			1	3
	5. Estandarizar los procesos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
	6. Construir proyectos integrales y funcionales									1	1	1		3
	7. Brindar Precios Accequibles									1	1	1	1	4
	8. Sostener el crecimiento de la empresa								1	1			1	3
	9. Aumentar la Rentabilidad								1	1	1	1	1	5
	Obtienes el impacto de la iniciativa sobre los objetivos.	4	4	4	4	4	4	4	4	9	5	5	5	

Tabla 5.1. Matriz de Afinidad e Impacto

5.3 FICHAS TECNICAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA

FICHA TÉCNICA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA								
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	DATOS BÁSICOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	FRECUENCIA SEGUIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
APRENDIZAJE CRECIMIENTO INNOVACION	1. Mejorar las competencias del personal	1.Implementar un sistema de gestión humana por competencias .	➔	Estructurar e implementar un sistema de gestión humana por competencias .	Todos los funcionarios	Trimestral	%	Jefatura Talento Humano
ENTREGABLE 1	ENTREGABLE 2	ENTREGABLE 3	ENTREGABLE 4	ENTREGABLE 5				
Modelo de competencias y Diccionario	Reportes de Evaluación							
CRONOGRAMA								
ACTIVIDADES	DESCRIPCION	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	RECURSOS		
Presentación del proyecto	Definición del cronograma de trabajo	Agenda y Cronograma	Administrador	02-mar-10	31-mar-10	Administrador		
Construcción del Modelo	Elaboración y Documentación del modelo de competencias	Modelo y Diccionario de Competencias	Administrador	03-jul-10	31-dic-10	Administrador		
Elaboración, Estructuración del Sistema de Competencia	Realizar la elaboración, estructuración y validación del Sistema de Competencia	Sistema de Competencia	Administrador	01-mar-10	30-sep-11	Administrador		

Tabla 5.2. Ficha Técnica: Implementar un sistema de gestión humana por competencias

FICHA TÉCNICA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	DATOS BÁSICOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	FRECUENCIA SEGUIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
APRENDIZAJE CRECIMIENTO INNOVACION	1. Mejorar las competencias personal del	2. Plan de Incentivos Laborales.	➔	Estructurar e implementar el Plan de Incentivos Laborales.	Personal técnico	Trimestral	%	Jefe Talento humano
ENTREGABLE 1	ENTREGABLE 2	ENTREGABLE 3	ENTREGABLE 4	ENTREGABLE 5				
Modelo de plan de incentivos	Capacitación de Incentivos							

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	DESCRIPCION	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	RECURSOS
Presentación del proyecto	Definición del cronograma de trabajo	Agenda y Cronograma	Administrador	02-mar-10	31-mar-10	Administrador
Construcción del Modelo de incentivos	Elaboración y Documentación del modelo de incentivos	Modelo del plan de incentivos	Administrador	03-jul-10	31-dic-10	Administrador
Elaboración, Estructuración del plan de incentivos	Realizar la elaboración, estructuración y validación del Plan de incentivos	Plan de incentivos	Administrador	01-mar-10	30-sep-11	Administrador

Tabla 5.3 Ficha Técnica: Plan de incentivos laborales

FICHA TÉCNICA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	DATOS BÁSICOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	FRECUENCIA SEGUIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
APRENDIZAJE CRECIMIENTO INNOVACION	2. Mejorar el Clima laboral	1. Plan de divulgación y campañas del COPASO, como El uso de los EPP, Registro de Accidentes laborales y Registro de Ausentismo.	➔	Estructurar e implementar el COPASO	Personal en Obra	Trimestral	%	Coordinador HSE
ENTREGABLE 1	ENTREGABLE 2	ENTREGABLE 3	ENTREGABLE 4	ENTREGABLE 5				
Documentación de la conformación del COPASO	Plan de divulgación del uso de los EPP	Formatos de accidentes laborales y de ausentismo						

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	DESCRIPCION	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	RECURSOS
Supervisar El COPASO	Definir los parámetros a seguir para conformar el COPASO	Documento de conformación del COPASO	Coordinador HSE	15-oct-10	25-oct-10	HSE
Divulgación del uso de los EPP	Informar a los trabajadores de la obra sobre el uso de los EPP	Constancia de la divulgación del uso de los EPP	Representante de los trabajadores	30-oct-10	12-may-11	HSE
Evaluar y Elaborar los formatos de accidentes y ausentismo laboral	Realizar dos formatos en los que se lleve un registro de los accidentes en obra y la causa del ausentismo de los obreros	Los formatos de accidentes y ausentismo laboral	Coordinador HSE	30-oct-10	12-may-11	HSE

Tabla 5.4 Ficha Técnica: Plan de divulgación del COPASO

FICHA TÉCNICA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA


PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	DATOS BÁSICOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	FRECUENCIA SEGUIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
APRENDIZAJE CRECIMIENTO INNOVACION	2. Mejorar el Clima laboral	2. Reglamento de higiene y seguridad industrial	➔	Estructurar e implementar el Reglamento	Todos los Funcionarios	Trimestral	%	Coordinador HSE
ENTREGABLE 1	ENTREGABLE 2	ENTREGABLE 3	ENTREGABLE 4	ENTREGABLE 5				
Documentación de Higiene y Seguridad Industrial								

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	DESCRIPCION	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	RECURSOS
Elaborar el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial	Es Un reglamento que Sirve para Fomentar la higiene y mantener la Seguridad industrial	El reglamentaento de Higiene y seguridad industrial	Coordinador HSE	15-oct-10	25-oct-10	HSE

Tabla 5.5 Ficha Técnica: Reglamento de higiene y seguridad industrial

FICHA TÉCNICA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	DATOS BÁSICOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	FRECUENCIA SEGUIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	3. Gestionar condiciones seguras en las operaciones	1.Elaborar el panorama de riesgos.		Estructural e implementar Un panorama de Riesgo	Todos el personal de la empresa	Trimestral	%	JEFE DEL AREA DE SALUD OCUPACIONAL
ENTREGABLE 1	ENTREGABLE 2	ENTREGABLE 3	ENTREGABLE 4	ENTREGABLE 5				
Elaborar el panorama de Riesgos	Evaluar y controlar el Panorama de Riesgos							

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	DESCRIPCION	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	RECURSOS
Elaborar el Panorama de Riesgos	Definir los riesgos que se encuentran en el área de trabajo	El Panorama de Riesgos	Coordinador HSE	01-abr-10	20-abr-10	HSE
Evaluar y controlar el Panorama de riesgos	Evaluar periodicamente los riesgos consignados en el Panorama de riesgos	Un informe de estado del Panorama de riesgos	Coordinador HSE	01-may-10	07-may-10	HSE

Tabla 5.6 Ficha Técnica: Elaborar el panorama de riesgos

FICHA TÉCNICA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

PERSPECTIVA	OBJETIVO →	INICIATIVA	DATOS BÁSICOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	FRECUENCIA SEGUIMIENTO	INDICADOR DE MEJ	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	3. Gestionar condiciones seguras en las operaciones	1. Elaborar el programa de protección contra caídas.		Estructural e implementar Un panorama de Riesgo	Todo el personal de la obra	Trimestral	%	JEFE DEL AREA DE SALUD OCUPACIONAL
ENTREGABLE 1	ENTREGABLE 2	ENTREGABLE 3	ENTREGABLE 4	ENTREGABLE 5				
Elaborar el programa de prevención y protección contra caídas	Evaluar y controlar el programa de protección y prevención contra caídas							

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	RECURSOS
Elaborar el programa de prevención y protección contra caídas	Definir los peligros que existen en altura y establecer que medidas de prevención y protección se deben tener en cuenta	Programa de prevención y protección contra caídas	HSE	06-abr-10	26-abr-10	HSE y EPC (Elementos de protección contra caídas)
Evaluar y controlar el programa de prevención y protección contra caídas	Evaluar periódicamente las medidas de prevención y protección consignados en el programa	Un informe de estado del Programa de prevención y protección contra caídas	HSE	06-may-10	12-may-10	HSE

Tabla 5.7 Ficha Técnica: Elaborar el programa de prevención y protección contra caídas

FICHA TÉCNICA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	DATOS BÁSICOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	FRECUENCIA SEGUIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	3. Gestionar condiciones seguras en las operaciones	1. Realizar la capacitación de trabajo en alturas al personal de la empresa con instituciones que estén certificadas por el SENA.	➔	Implementar la capacitación de trabajo en alturas	Todo el personal de la empresa	Trimestral	%	Coordinador HSE
ENTREGABLE 1	ENTREGABLE 2	ENTREGABLE 3	ENTREGABLE 4	ENTREGABLE 5				
Inscripción para realizar la capacitación en trabajos en altura	Evaluar y controlar la implementación de la Capacitación							

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	RECURSOS
Inscripción del personal que no este certificado en trabajos en alturas	Inscribir a los obreros que no esten certificados para trabajar en alturas al instituto asignado por el SENA	Obreros certificados para trabajar en altura	Coordinador HSE	15-oct-10	15-nov-10	Por cada 20 personas se necesita 25 millones de pesos para realizar la capacitación y HSE
Evaluar y controlar la implementación de la Capacitación	Asegurarse de capacitar a todos los obreros que realicen trabajos en alturas	Obreros certificados para trabajar en altura	Coordinador HSE	15-oct-10	15-nov-10	HSE

Tabla 5.8 Ficha Técnica: Realizar capacitación de trabajo en alturas

FICHA TÉCNICA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	DATOS BÁSICOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	FRECUENCIA SEGUIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	3. Gestionar condiciones seguras en las operaciones	1. Implementar Norma OHSAS 18001	➔	Estructurar e Implementar la Norma de Seguridad Industrial OHSAS 18001	Todos los funcionarios	Trimestral	%	Coordinador de HSE
ENTREGABLE 1	ENTREGABLE 2	ENTREGABLE 3	ENTREGABLE 4	ENTREGABLE 5				
El Mapa de procesos	Procedimientos de los procesos	Formatos de calidad para los procesos	Políticas de calidad					

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	DESCRIPCION	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	RECURSOS
Elaborar mapa de procesos	Realizar el mapa de procesos	Procedimientos	Coordinador de calidad	01-jun-10	15-nov-10	Coordinador de calidad
Elaborar los procedimientos de los procesos	Realizar los procedimientos de cada proceso desarrollado en la empresa	Procedimientos	Coordinador de calidad	01-jun-10	15-nov-10	Coordinador de calidad
Formatos de calidad para los procesos	Realizar los formatos de calidad de los procesos permitiendo facilitar el flujo de información	Formatos de calidad	Coordinador de calidad	01-jun-10	15-nov-10	Coordinador de calidad
Elaborar las políticas de calidad	Realizar las políticas de calidad de la empresa	Políticas de calidad	Coordinador de calidad y gerencia	01-jun-10	16-jun-10	Coordinador de calidad

Tabla 5.9 Ficha Técnica: Implementar norma OHSAS 18001

FICHA TÉCNICA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	DATOS BÁSICOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	FRECUENCIA SEGUIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	4. Fortalecer la capacidad Financiera	1. Buscar otras alternativas de financiación con el fin de ganar vida crediticia con la Entidad Financiera Davivienda, AV Villas, BanColombia, Banco de Bogotá, Ferretería Aldia.	➔	Obtener credito por parte de alguna entidad financiera para fortalecer la capacidad financiera de la empresa	Socios	Trimestral	%	Gerente
ENTREGABLE 1	ENTREGABLE 2	ENTREGABLE 3	ENTREGABLE 4	ENTREGABLE 5				
Documentos del tramite del credito	Credito constructor							

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	DESCRIPCION	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	RECURSOS
Solicitar el Credito Constructor	Llevar la información de la capacidad financiera de la constructora	Documentos tramite del Credito	Gerente	15-oct-10	15-nov-10	Gerente, Contador y Administradora
Aprobación del credito al constructor	Se entrega un anticipo del credito al constructor	Credito Constructor	Gerente	15-oct-10	13-may-11	Gerente

Tabla 5.10 Ficha Técnica: Buscar otras alternativas financieras

FICHA TÉCNICA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	DATOS BÁSICOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	FRECUENCIA SEGUIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	5. Estandarizar los procesos	Implementar sistema de gestión de calidad ISO 9001	➔	Estructurar e implementar el sistema de calidad ISO 9001	Todos los funcionarios	Trimestral	%	Coordinador de Calidad
ENTREGABLE 1	ENTREGABLE 2	ENTREGABLE 3	ENTREGABLE 4	ENTREGABLE 5				
El Mapa de procesos	Procedimientos de los procesos	Formatos de calidad para los procesos	Políticas de calidad					

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	DESCRIPCION	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	RECURSOS
Elaborar mapa de procesos	Realizar el mapa de procesos	Procedimientos	Coordinador de calidad	01-jun-10	15-nov-10	Coordinador de calidad
Elaborar los procedimientos de los procesos	Realizar los procedimientos de cada proceso desarrollado en la empresa	Procedimientos	Coordinador de calidad	01-jun-10	15-nov-10	Coordinador de calidad
Formatos de calidad para los procesos	Realizar los formatos de calidad de los procesos permitiendo facilitar el flujo de información	Formatos de calidad	Coordinador de calidad	01-jun-10	15-nov-10	Coordinador de calidad
Elaborar las políticas de calidad	Realizar las políticas de calidad de la empresa	Políticas de calidad	Coordinador de calidad y gerencia	01-jun-10	16-jun-10	Coordinador de calidad

Tabla 5.11 Ficha Técnica: Implementar Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001

FICHA TÉCNICA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	DATOS BÁSICOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	FRECUENCIA SEGUIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
CLIENTE	6. Construir proyectos integrales y funcionales	Implementar otros sistemas constructivos como el pos tensado, Tipo Túnel, Estructura Metálica, que permitan disminuir los costos de construcción.	➔	Construir una edificación con estructura tipo tunel, postensada o metálica, que permita disminuir costos	Todos los funcionarios	Trimestral	%	Gerencia
ENTREGABLE 1	ENTREGABLE 2	ENTREGABLE 3	ENTREGABLE 4	ENTREGABLE 5				
Diseños Estructurales	Estructura del Edificio							

ACTIVIDADES	DESCRIPCION	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	RECURSOS
Elaborar los diseños estructurales	Realizar el diseño estructural	Planos Estructurales	Ingeniero Estructural	12-ago-10	12-sep-10	Ingeniero Estructural
Construir la estructura del edificio	Construir la estructura del edificio	Estructura del edificio	Ingeniero Residente	15-oct-10	26-abr-11	Ingeniero Residente, maestro y obreros

Tabla 5.12 Ficha Técnica: Implementar otros sistemas constructivos

FICHA TÉCNICA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	DATOS BÁSICOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	FRECUENCIA SEGUIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
CLIENTE	6. Construir proyectos integrales y funcionales	Implementar un diseño arquitectónico que cumplan con las normas de calidad exigidas a nivel regional como las Normas Urbanistas, POT y Ergonomía del ser humano, pensando en un estilo de vida basado en feng shui, Loft, con el fin de Integrar el arte con la vida.	➔	Construir una edificación con un diseño arquitectónico tipo loft o utilizando los principios del Feng Shui, permitiendo tener un diseño integral, funcional y sostenible	Todos los funcionarios	Trimestral	%	Gerencia
ENTREGABLE 1	ENTREGABLE 2	ENTREGABLE 3	ENTREGABLE 4	ENTREGABLE 5				
Diseño Arquitectónico	Mampostería y acabados del edificio							

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	RECURSOS
Elaborar los diseños arquitectónicos	Realizar el diseño arquitectónico	Planos Arquitectónicos	Arquitecto	12-ago-10	12-sep-10	Arquitecto
Elaborar la mampostería y los acabados del edificio	Realizar la mampostería y los acabados del edificio	Edificio terminado	Arquitecto Residente	26-mar-11	30/09/2011	Arquitecto residente, personal mampostería, frisadores, pintores, enchapadores, carpinteros

Tabla 5.13 Ficha Técnica: Implementar un diseño arquitectónico que cumpla con las normas de calidad

FICHA TÉCNICA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	DATOS BÁSICOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	FRECUENCIA SEGUIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
CLIENTE	7. Brindar Precios Acequiables	1. Realizar un estudio de Prefactibilidad	➔	Consiste en una breve investigación sobre el marco de factores que afectan al proyecto, así como de los aspectos legales que lo afectan	Gerencia	Trimestral	%	Gerente
ENTREGABLE 1	ENTREGABLE 2	ENTREGABLE 3	ENTREGABLE 4	ENTREGABLE 5				
Informe del estudio de marketing	informe de disponibilidad de los principales insumos que requiere el proyecto	Informe de cuantificación de los requerimientos de inversión que plantea el proyecto y sus posibles fuentes de financiamiento	Informe de Proyección de los resultados financieros del proyecto y calcular los indicadores que permitan evaluarlo.					

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	DESCRIPCION	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	RECURSOS
Realizar el informe del estudio de marketing	El informe del estudio debe contener las estadísticas de los precios a nivel regional	Informe del estudio de marketing	Ingeniero de mercados	12-ago-11	12-sep-11	Ingeniero de mercados
Realizar el informe de disponibilidad de los principales insumos que requiere el proyecto	Disponibilidad de los principales insumos que requiere el proyecto	informe de disponibilidad de los principales insumos que requiere el proyecto	Gerente	12-ago-11	12-sep-11	Gerente
Realizar el informe de cuantificación de los requerimientos de inversión que plantea el proyecto y sus posibles fuentes de financiamiento	Cuantificación de los requerimientos de inversión que plantea el proyecto y sus posibles fuentes de financiamiento	Informe de cuantificación de los requerimientos de inversión que plantea el proyecto y sus posibles fuentes de financiamiento	Gerente	12-ago-11	12-sep-11	Gerente, Administrador
Realizar el informe de proyección de los resultados financieros del proyecto y calcular los indicadores que permitan evaluarlo	Proyección de los resultados financieros del proyecto	Informe de Proyección de los resultados financieros del proyecto y calcular los indicadores que permitan evaluarlo.	Administrador	12-ago-11	12-sep-11	Gerente

Tabla 5.14 Ficha Técnica: Realizar un estudio de prefactibilidad

CONCLUSIONES

Con respecto a la etapa de planificación estratégica

- ✓ El presente proyecto surgió al conocerse la situación actual de la empresa, identificando sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, trayendo consigo la propuesta de la elaboración del plan estratégico.
- ✓ Mediante el análisis de su entorno, se pudo determinar la visión y misión de la empresa.
- ✓ A partir del análisis del entorno, surgieron un diverso número de ideas principales que junto con la visión y misión, se determinaron los objetivos estratégicos que la empresa debía alcanzar.

Con respecto al Balanced Scorecard

- ✓ El modelo de planificación estratégica utilizado en este proyecto, constituye una buena herramienta debido a la eficacia de sus resultados, ya que permite descubrir paso a paso cual es el camino que debe seguir la constructora para llegar a ser competitiva a nivel regional. Los principales objetivos estratégicos fueron: aumentar la rentabilidad, sostener el crecimiento de la empresa, brindar precios asequibles, implementar los sistemas de gestión de calidad ISO 9001, OHSAS 18001 y contar con personal comprometido con la organización, llevando finalmente a definir como indicadores de gestión, el margen bruto de los proyectos, la rentabilidad acumulada de la empresa, porcentaje de avance en la implementación de la norma, la satisfacción y compromiso del empleado.

Con respecto a la implementación del BSC

- ✓ Al elaborar la matriz de afinidad e impacto se observa que la iniciativa que más impacta a los objetivos es la implementación del sistema de calidad ISO 9001 en donde el objetivo de mayor afinidad fue el de estandarizar los procesos. Por lo tanto es fundamental implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, para que permita mejorar el funcionamiento de la empresa en sus procesos.
- ✓ El Plan Estratégico propuesto sirvió, ya que hizo que los socios se dieran cuenta de la necesidad que tiene la empresa por empezar adecuarse a las exigencias que cada vez son mayores por parte de la industria de la construcción; generando nuevas metas como las mencionadas en este documento para llegar a ser competitivos a nivel regional.

RECOMENDACIONES

- ✓ Es primordial adoptar positivamente el Balanced Scorecard y las perspectivas que la conforman, si realmente desean alcanzar un mejor desempeño, ya que esto permitiría que se logrará el desarrollo integral de las habilidades de cada empleado.
- ✓ Es importante que la responsabilidad de los integrantes dentro de la organización queden claramente definidas para que se puedan cumplir a cabalidad.
- ✓ Debido a que cada día el sector de la construcción se vuelve más competitivo se recomienda a la gerencia que siempre este abierta a recibir e implementar los cambios generados por la globalización.
- ✓ Es fundamental implementar el Balanced Scorecard, y para ello es clave contar con un profesional idóneo capaz de realizar un buen seguimiento y control al Plan Estratégico, ya que sin la supervisión adecuada difícilmente se cumplirían los Objetivos estratégicos.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ ALFREDO AMAYA H CIA LTDA. [Citado en enero de 2010]. Misión y Visión de la Empresa.
- ✓ AREA URBANA SA. [Citado en Enero de 2010] Disponible en internet: http://www.areaconstructora.com/index.php?option=com_content&task=view&id=16
- ✓ Babylon translator [citado el 3 de Febrero de 2010]. Disponible en internet: <http://diccionario.babylon.com/Ergonometr%C3%ADa>
- ✓ BUENAVISTA CONSTRUCTORA Y PROMOTORA. [Citado en enero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.buenavistaconstructora.com/empresa.html>
- ✓ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Cámara de Comercio de la Constructora Cimec y Conespro Ltda. Bucaramanga, 2008.
- ✓ CAMU CONSTRUCTORA. [citado en enero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.constructoracamuc.com/index.php?mod=contenido&id=1>
- ✓ CIMEC LTDA. [Citado en enero de 2010]. Disponible en internet: www.cimecltda.com
- ✓ CONARING. [Citado en enero de 2010] Disponible en internet: <http://www.conaring.com/>
- ✓ CONSTRUCCIONES GUSA. [Citado en enero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.construccionesgusa.com/acerca.html>

- ✓ CONSTRUCTORA COLPATRIA. [Citado en enero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.constructoracolpatria.com/>
- ✓ CONSTRUCTORA CUSEZAR. [Citado en Enero de 2010] Disponible en internet: <http://www.cusezar.com/corporativo/politica.php>
- ✓ CONSTRUCTORA SANTA BEATRIZ. [Citada en enero de 2010]. Disponible en internet: http://www.santabeatriz.cl/nuestra_empresa.html
- ✓ CONTRERAS, José. Matriz DOFA y PEYEA, [citado el 1 de febrero de 2010] Disponible en internet <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>
- ✓ CYPACO CONSTRUCTORA. [Citada en enero de 2010]. Disponible en internet: <http://w3.cypaco.cl/visionmision.html>
- ✓ FENIX CONSTRUCCIONES SA. [Citado en Enero de 2010] Disponible en internet:
http://www.fenixconstrucciones.com/proyectos/datos_empresa/quienes.php
- ✓ GEORGE, A. Steiner (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA. Citado en www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml
- ✓ GODET, Michel. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuaderno No. 5. Cuarta edición actualizada, Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique. Abril de 2000, p 53. [Citado en Enero de 2010] Disponible en internet: <http://www.cnam.fr/lipsor/spa/data/bo-lips-esp.pdf>
- ✓ GONZALEZ, Pablo. Planificación estratégica y diseño de un sistema de control de gestión para la sección de construcción de IDIEM. Tesis de grado. Universidad Santiago de Chile. 2008. p, 102

- ✓ IBARRA, Mikel. Presentación Power Point Gerencia Estratégica. Especialización en Alta Gerencia.
- ✓ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION. NTC 1486 Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Sexta actualización. 2008
- ✓ MALGIOGLIO, José María, CARAZAY, Cristina, SUARDI, Diana, BERTOLINO, Gisela, DÍAZ, Teresa, FERNÁNDEZ, Analía, MANCINI, Carina, NANNINI, Susana, TAPIA, Alejandrina y VÁZQUEZ, Claudia. Distintos enfoques del capital intelectual. En: Séptimas Jornadas "*Investigaciones en la Facultad*" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre 2002. p, 22-37. [Citado en enero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgioglio02.pdf>
- ✓ MARVAL SA. [Citado en Enero 2010] Disponible en internet: <http://www.marval.com.co/inicio.html>
- ✓ Nogueira Rivera, D (2004): "El Cuadro de mando integral para la toma de decisiones efectiva y proactiva. Caso GET Varadero", [en línea] *5campus.com*, *Control de Gestión [citado el 1 de febrero de 2010] Disponible en internet: <<http://www.5campus.com/leccion/cmiget>>*.
- ✓ OBEDRECHT. [Citado en enero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.odebrecht-ec.com/es/la-empresa>
- ✓ Pedagógico Universal. Artes, ciencias, filosofía, geografía, historia y tecnología con más de 4000 ilustraciones en color y blanco y negro.: la ventaja competitiva a través del uso creativo de la información del mercado. Santa Fe de Bogotá: PROLIBROS LTDA 1998, p. 1-1196.

- ✓ Real Academia Española [citado el 3 de Febrero de 2010]. Disponible en Internet: <http://buscon.rae.es/drae/>

- ✓ URBAN DIMENSION. [citada en enero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.urbandimension.com.mx/empresa.html>