

**APLICACIÓN DE UN MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA INACAR S.C.A.**

**JOHANNA PATRICIA FIGUEROA JIMÉNEZ  
VIVIANA LUNA REYES**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2009**

**APLICACIÓN DE UN MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA INACAR S.C.A.**

**JOHANNA PATRICIA FIGUEROA  
VIVIANA LUNA REYES**

**Monografía como requisito para optar el título de Especialista en:  
ALTA GERENCIA**

**Director  
NÉSTOR RAÚL ORTIZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2009**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo muy especialmente a nuestras familias por su apoyo incondicional que nos permitieron alcanzar este nuevo logro.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos muy especialmente a todo el equipo de colaboradores de la empresa INACAR SCA quienes hicieron posible la realización de este trabajo.

Al Dr. Hernán Pabón y su equipo de colaboradores del post grado de alta gerencia por los aportes recibidos durante el transcurso de la especialización.

A todo nuestros compañeros por los gratos momentos vividos.

## CONTENIDO

INTRODUCCION	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
3. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA	17
3.1 FILOSOFIA	17
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	18
4. MARCO TEORICO	26
4.1 PLANEACION ESTRATEGICA	26
4.1.1 Tipos de Planes	26
4.1.2 Análisis interno	27
4.1.3 Análisis Externo	29
4.1.4 Análisis DOFA	29
4.1.5 Diagnostico Estratégico	30
4.1.6 Estrategias Corporativas	31
4.2 BALANCED SCORECARD.	31
5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	37
5.1 MISIÓN	37
5.2 MISIÓN SUGERIDA	37
5.3 VISIÓN	37
5.4 VISIÓN SUGERIDA	37
5.5 VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS	38
5.6 POLÍTICAS DE LA EMPRESA	39
5.6.1 Política de Calidad	39
5.6.2 Política de Medio Ambiente	39
5.6.3 Política de prevención riesgos laborales	40
5.6.4 Política de Responsabilidad Social	40
6. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA	41
6.1 ANALISIS INTERNO	41

6.2 ANALISIS EXTERNO	44
6.3 ANALISIS DOFA	50
6.4 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	53
6.4.1 Visión Corporativa	53
6.4.2 Misión Corporativa	53
6.5 MAPA ESTRATEGICO	53
6.6 DEFINICIÓN DE LAS BASES ESTRATEGICAS DE INACAR	56
7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	62
7.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES	63
7.2 BALANCED SCORE CARD POR PERSPECTIVAS	66
8. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN	71
CONCLUSIONES	74
BIBLIOGRAFIA	75

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Análisis Interno	28
Cuadro 2. Análisis Externo	29
Cuadro 3. Matriz PCI (Perfil de capacidad interna)	42
Cuadro 4. Matriz POAM	45
Cuadro 5. Resultado análisis DOFA	51
Cuadro 6. Matriz OIRC perspectiva financiera	59
Cuadro 7. Matriz OIRC perspectiva clientes	60
Cuadro 8. Matriz OIRC perspectiva procesos internos	60
Cuadro 9. Matriz OIRC perspectiva aprendizaje y crecimiento	61
Cuadro 10. Matriz OIMER perspectiva financiera	63
Cuadro 11. Matriz OIMER perspectiva cliente	64
Cuadro 12. Matriz OIMER perspectiva procesos internos	65
Cuadro 13. Matriz OIMER perspectiva aprendizaje y crecimiento	65
Cuadro 14. Tabla Balance score card perspectiva financiera	66
Cuadro 15. Balance score card perspectiva clientes	67
Cuadro 16. Balance score card perspectiva procesos internos	68
Cuadro 17. Balance score card perspectiva aprendizaje y crecimiento	69

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional básica	18
Figura 2. Estructura organizacional área administrativa y financiera	19
Figura 3. Estructura organizacional área de diseño	20
Figura 4. Estructura organizacional área técnica de proyectos	21
Figura 5. Estructura organizacional área comercial	22
Figura 6. Estructura organizacional área de gestión humana	24
Figura 7. Mapa estratégico INACAR SCA	53

## RESUMEN

### TITULO<sup>1</sup>

**APLICACIÓN DE UN MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INACAR S.C.A.**

### AUTORES<sup>2</sup>

JOHANNA PATRICIA FIGUEROA JIMENEZ  
VIVIANA LUNA REYES

### PALABRAS CLAVES

Planeación estratégica, cuadro de mando integral, balanced score card, INACAR SCA, mapa estratégico.

### CONTENIDO

El objetivo de la monografía es revisar metodologías existentes sobre planeación estratégica y Balanced Score card para aplicar a la empresa INACAR S.C.A. el modelo gerencial estratégico que más se ajuste a sus necesidades.

Primero se inicia realizando una revisión al direccionamiento estratégico de la compañía en donde se propone uno acorde a las características actuales del negocio. Luego se realiza un diagnóstico interno y externo de la empresa identificando debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas como base para definir la estrategia, basado en la metodología del autor Humberto Serna Gómez.

Luego se presenta el mapa estratégico en donde se ilustran los objetivos de cada perspectiva, finalmente se presenta el cuadro de mando integral donde se determinan los indicadores, metas y responsables que van a medir cada uno de los objetivos estratégicos conformando así el sistema de gestión integral que permite cumplir con el objetivo general propuesto.

Finalmente se realizó una propuesta para la implementar este modelo en la organización, que consistió como primera medida en crear conciencia de la importancia que tiene el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para ello el primer paso sería dar a conocer a todos los funcionarios el direccionamiento y plan estratégico de la empresa, para que todos entiendan la situación actual y a donde se quiere llegar en el corto, mediano y largo plazo. La estrategia de implementación se basa en la comunicación continua con todos los colaboradores y la capacitación de los mismos.

---

<sup>1</sup> Monografía

<sup>2</sup> Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas. -Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director. Néstor Raúl Ortiz.-Ingeniero Industrial

## ABSTRACT

### TITLE<sup>3</sup>

**STRATEGIC MANAGEMENT MODEL IMPLEMENTATION IN INACAR S.C.A.**

### AUTHORS<sup>4</sup>

VIVIANA LUNA REYES  
JOHANNA PATRICIA FIGUEROA

### KEYWORDS

Strategic Planning, Balanced Scorecard, Inacar, SWOT Analysis

### CONTENT

The main purpose of this monograph is to evaluate existing methodologies about strategic planning and balanced scorecard to implement in INACAR S.C.A the strategic management model that better fits on its structure.

This compilation starts with a proposal for the corporate strategic north obtained with the review of the previous north and the actualization of the business environment. Once we got the goal, we proceed to the integration of every process developed by the company; achieving a complete and effective diagnose to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats as a support to define the strategy based on Humberto Gomez Serna theory.

After the strategy is defined we set up the strategic map where every perspective object is illustrated, finally we establish the balanced scorecard, its indicators, goals and measures of each strategic objective integrating the strategic management system proposed.

Finally we develop the implementation proposal of the methodology explaining every stage. At the beginning we had to let the workers know about the importance of the strategic objectives achievement, in its first step we communicate the company north and strategic plan to make all the staff understand the actual situation and where is the position desired in the short, medium and long term. The strategy is based in the permanent communication and all personnel training.

---

<sup>3</sup> Monograph

<sup>4</sup> Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Managerial Studies. Manager. Nestor Raul Ortiz.-Industrial Engineering

## INTRODUCCION

Para la realización de esta monografía, se revisaron varios modelos existentes de planeación estratégica y Balanced score card, con el fin de tomar los factores importantes de cada uno y así consolidar la información en un modelo aplicado a la empresa Inacar S.C.A.

La propuesta de aplicar un modelo gerencial estratégico a esta empresa surge de la necesidad que existe de enmarcar en un plan las políticas, metas, objetivos, estrategias y planes de acción para el corto, mediano y largo plazo. Se busca que Inacar con esta herramienta pueda orientar, gestionar y controlar sus actividades en las diferentes áreas de la compañía para lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos así como garantizar la continuidad del negocio.

En la primera parte se puede encontrar la descripción y el diagnóstico realizado a la empresa Inacar, la cual fue creada en el año 1.990 como una empresa de servicios de diseño y construcción para la industria y el comercio. En los últimos años se ha podido observar el crecimiento acelerado que ha tenido en el sector de la construcción, razón por la cual ha tenido que adaptarse a los cambios que el mercado actual le exige.

Posterior a esto se encuentra el marco teórico sobre las metodologías estudiadas de planeación estratégica y balanced scorecard. Existen diversos autores y teorías de este tema, lo que se realizó fue una selección de los factores más importantes de estos modelos para así poder ajustar uno a las necesidades y requerimientos de Inacar. Algunas metodologías estudiadas fueron las de los siguientes autores, Norton y Kaplan, Jairo Amaya, Humberto Serna Gómez, Carlos C. Martínez, Alfredo Acle Tomasini, Mintzberg y Waters, José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García, Carlos Gómez Pardo.

Luego se definió el direccionamiento estratégico, la planeación estratégica e indicadores de la compañía, teniendo en cuenta las metodologías estudiadas y el conocimiento adquirido de la empresa.

Finalmente se realizó la propuesta para implementar el plan estratégico en Inacar, con el fin de que sea una herramienta de gran utilidad que le permita mejorar en el desarrollo de su objeto social.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa INACAR ha tenido durante los últimos años un crecimiento acelerado pero sus directivos no se han preocupado por definir el sistema gerencial estratégico de la compañía. Actualmente sólo tienen definido la misión, visión y valores corporativos, pero no existe un plan estratégico que enmarque las políticas, metas, estrategias, planes de acción para el corto, mediano y largo plazo y los objetivos de la empresa.

Esta situación permite describir el problema de la siguiente manera: “Falta la aplicación de un modelo gerencial estratégico que le permita a INACAR orientar, gestionar y controlar sus actividades en las diferentes áreas de la compañía para el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como garantizar la continuidad del negocio.”

Este problema tiene consecuencias como las siguientes:

- Incertidumbre en los resultados a obtener.
- No poder actuar anticipadamente ante eventos futuros que puedan afectar el funcionamiento de la compañía.
- No aprovechar oportunidades que presente el sector.
- Los resultados económicos no serán los más eficaces.
- Falta de compromiso de los colaboradores
- Pérdida del control por parte de la dirección.
- Ineficiencias operacionales.

El problema tiene sus orígenes en tres causas que son: la falta de compromiso de los directivos de la compañía, falta de interés por el crecimiento de la empresa, falencias en las competencias técnicas del personal.

El plan estratégico de una compañía debe ser desplegado por los directivos de la misma, en INACAR los altos mandos están enfocados en el manejo de las operaciones del día a día y no en la planeación, ejecución, revisión y control a través del direccionamiento estratégico de la empresa.

Los directivos de la compañía no estaban preparados para el crecimiento tan acelerado de la compañía en los últimos 4 años y no han demostrado interés en prepararse y adquirir las herramientas necesarias para ser eficientes y mantener un posicionamiento en el mercado.

El personal no está capacitado ni entrenado para desarrollar sus actividades bajo la orientación del direccionamiento estratégico, que le permita planear, revisar y controlar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Revisar metodologías existentes sobre planeación estratégica y Balanced Scorecard para aplicar a la empresa INACAR S.C.A. el modelo gerencial estratégico que más se ajuste a sus necesidades.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Revisar y ajustar el direccionamiento estratégico actual de la empresa (misión, visión, valores y políticas institucionales).
- Elaborar propuesta de valor con el fin de identificar los factores claves del éxito de la organización.
- Realizar la planeación estratégica de la compañía de acuerdo a las metodologías estudiadas.
- Diseñar los indicadores de gestión para el modelo gerencial estratégico aplicado a la empresa INACAR SCA, según la metodología del Balanced Scorecard.
- Proponer estrategias para la implementación, revisión y control del modelo gerencial estratégico.

### **3. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA**

INACAR – SCA, nace en el año 1990, como una empresa de servicios de diseño y construcción para la industria y el comercio.

A través de los años incursiona en el desarrollo de vivienda con gran éxito, generando urbanizaciones y proyectos de vivienda en sus diferentes regionales (Bogotá, Bucaramanga y Palmira), sin abandonar el mercado de la industria.

Actualmente, INACAR SCA, es una empresa que ofrece los servicios de promoción, gerencia, diseño arquitectónico, comercialización / venta y construcción de proyectos inmobiliarios de vivienda para los diferentes estratos de la población, proyectos industriales, comerciales y proyectos de oficinas.<sup>5</sup>

#### **3.1 FILOSOFIA**

Es una empresa que practica una gestión de negocios enfocada al mercado, buscando relaciones a largo plazo con sus clientes, proveedores, socios y empleados, utilizando las mejores prácticas en la prestación de sus productos y servicios en la industria de la construcción, afianzándose como una excelente opción en el mercado.

La compañía INACAR SCA opera bajo tres regionales: norte, centro y occidente, las cuales operan en las ciudades de Bucaramanga, Bogotá y Cali respectivamente.

---

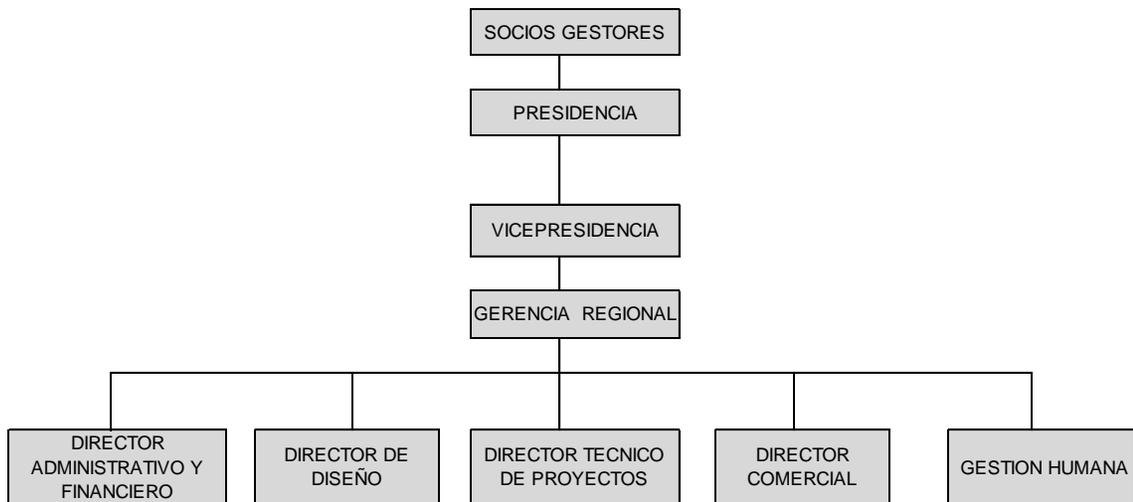
<sup>5</sup> Inacar [on line] <http://www.inacar-sca.com/2009/>

La empresa cuenta con 63 trabajadores a nivel nacional, ubicados en las 5 direcciones estratégicas que son: comercial, administrativo y financiero, técnico, diseño y gestión humana.

### 3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL<sup>6</sup>

La estructura organizacional de la compañía inicia con sus socios gestores y se despliega a la presidencia, vicepresidencia y a los gerentes regionales, esa misma estructura opera para las tres regionales. INACAR SCA está comprendida por 5 áreas funcionales las cuales son: Administrativa y financiera, diseño, técnica de proyectos, comercial y gestión humana.

**Figura 1. Estructura organizacional básica**



<sup>6</sup> Información suministrada por el área de gestión humana de INACAR SCA. Julio de 2009.

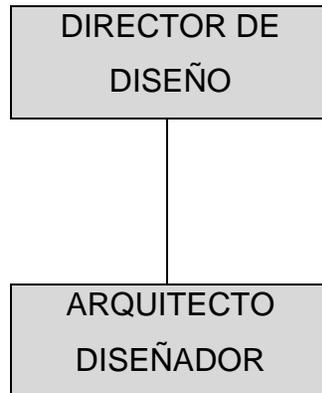
**Figura 2. Estructura organizacional área administrativa y financiera**



Las Principales funciones del área son:

- Proveer y administrar los recursos financieros para la operación.
- Cumplimiento de las políticas y directrices generadas por la dirección estratégica.
- Analizar flujos de caja para prever qué hacer con los excedentes y cómo financiar el déficit.
- Buscar la mejor alternativa de inversión de los excedentes de caja de manera que sea segura.
- Preparar los informes requeridos por la gerencia.
- Programación, revisión y autorización de pagos.
- Asistir y participar en el control del presupuesto de cada proyecto.

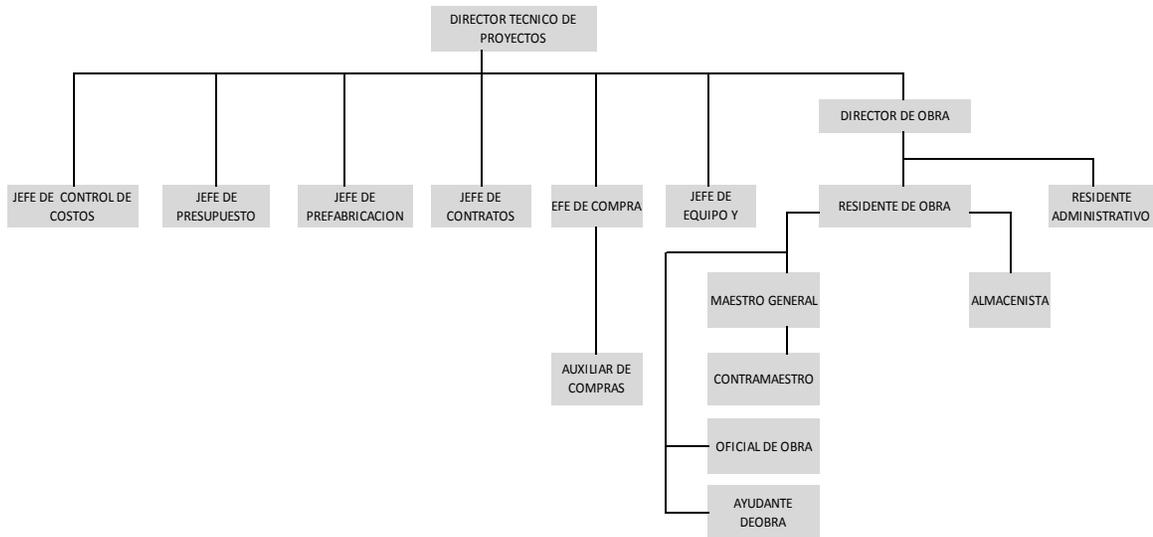
**Figura 3. Estructura organizacional área de diseño**



Las Principales funciones del área son:

- Elaborar los diseños arquitectónicos de los proyectos a ejecutar por la compañía.
- Realizar las averiguaciones con respecto a la normatividad de construcción específica para cada proyecto en las entidades pertinentes como curaduría, catastro y/o planeación municipal.
- Solicitar la elaboración de planos topográficos.
- Realizar esquemas básicos, diseños preliminares (o anteproyecto) y diseños definitivos de los proyectos.
- Tramitar la licencia de construcción de cada proyecto.
- Realizar acompañamiento al proyecto en ejecución para la solución de detalles específicos y obtener retroalimentación.

**Figura 4. Estructura organizacional área técnica de proyectos**

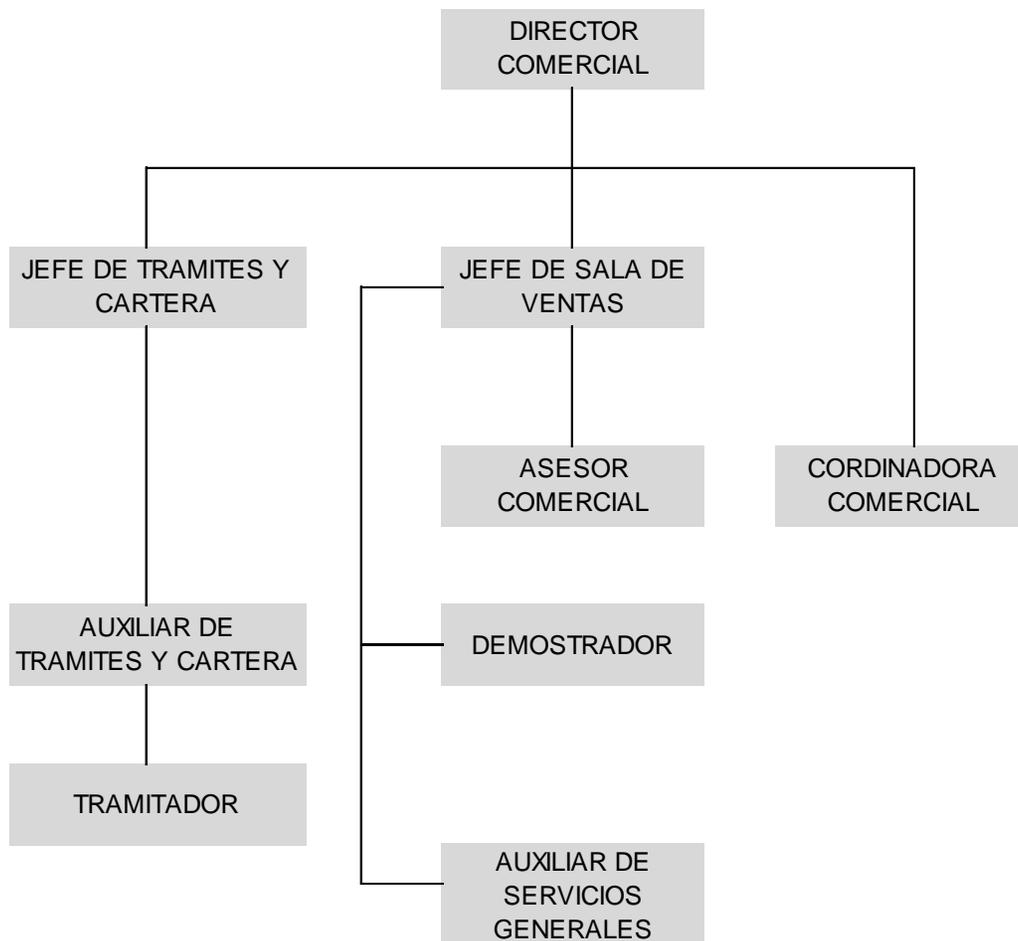


Las Principales funciones del área son:

- Coordinar las diferentes actividades que componen la planificación técnica, financiera y calidad de las obras, garantizando un producto rentable, confiable, oportuno, eficaz y eficiente.
- Garantizar una información confiable y oportuna de los costos y rentabilidad de los proyectos.
- Establecer mecanismos de mejoramiento y optimización de los recursos.
- Innovar respecto a los mecanismos de control de costos, y elaboración de presupuestos.
- Buscar las mejores propuestas de mano de obra y proveedores en precio y calidad para garantizar el cumplimiento del presupuesto.

- Aprobar los contratos, planillas, pedidos, adiciones, y cotizaciones para que se ejecuten de acuerdo a los lineamientos de costos.
- Canalizar las negociaciones de materiales para contar con la mejor opción en calidad y cumplimiento, garantizando el mejor precio en el mercado.
- Establecer el costo total de un proyecto de construcción, logrando tener un producto competitivo y rentable.

**Figura 5. Estructura organizacional área comercial**



Las Principales funciones del área son:

- Optimizar las ventas de la compañía en términos de rentabilidad y unidades, asegurando la calidad de los procesos y contando con un equipo humano productivo y motivado.
- Definir plan de Mercadeo
- Formular estrategias comerciales para la venta de los proyectos.
- Presentar los informes de ejecución de ventas y escrituras oportunamente.
- Garantizar que los presupuestos de venta de cada uno de los proyectos de la compañía se cumplan en términos de unidades y pesos.
- Garantizar una presentación del presupuesto y su ejecución, de una manera clara y confiable.
- Garantizar una adecuada ejecución de los trámites de escrituración y cartera durante el proceso de la compra de la vivienda, contribuyendo así a la satisfacción del cliente.
- Realizar seguimiento a los pagos de la cuota inicial acordados con el cliente, con el fin de garantizar los pagos en las fechas pactadas y contribuir al mejoramiento de la cartera y flujo de caja de la compañía.

**Figura 6. Estructura organizacional área de gestión humana**



Las Principales funciones del área son:

- Gestionar las actividades relacionadas con el talento humano, para que la Compañía cuente con colaboradores idóneos, capacitados y motivados que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Coordinar y garantizar que el procedimiento de selección se realice según las políticas y procedimientos definidos por la compañía, con el propósito de proveer el personal idóneo ajustado al perfil del cargo y las exigencias de la compañía.
- Diseñar, actualizar y divulgar las descripciones de cada cargo para que todos conozcan su contribución a la compañía.
- Garantizar el cumplimiento del proceso de inducción definido para cada cargo.
- Asegurar que cada persona tenga clara su contribución a la empresa mediante la implementación del proceso de inducción y entrenamiento en el cargo.

- Fortalecer y desarrollar los conocimientos y habilidades que los colaboradores necesitan para desempeñar el cargo efectivamente.
- Diseñar e implementar el proceso de evaluación de los colaboradores.
- Apoyar el proceso de coaching y retroalimentación de los jefes a sus colaboradores.

## 4. MARCO TEORICO

### 4.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA

La planeación es un proceso que implica la selección de misiones y objetivos, y de las acciones para cumplirlos, en este proceso es muy importante la toma de decisiones sobre los cursos futuros de acción, de tal modo que los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación exige una innovación administrativa donde el control va de la mano en este proceso para saber si efectivamente se está llegando a donde se quiere llegar.

#### 4.1.1 Tipos de Planes<sup>7</sup>. Los planes se clasifican en:

- Propósitos o misiones: se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución de una parte de ésta.
- Objetivos o metas: son los fines que persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.
- Estrategias: son implicaciones competitivas que determinan los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- Políticas: consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

---

<sup>7</sup> KOONTZ Harold. Administración una perspectiva global. McGraw-Hill, 1998

- **Procedimientos:** son aquellos por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en acciones requeridas de manera secuencial y cronológica. Son guías de acción en las que se detalla de manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.
- **Reglas:** son exposición de acciones u omisiones específicas no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.

De acuerdo a Harold Koontz (1998), una compañía realiza una planeación racional cuando una vez identificadas sus oportunidades, establece sus objetivos, identifica los supuestos sobre las condiciones presentes y futuras, detecta y evalúa cursos a seguir y cursos alternativos. Después debe trazarse planes de apoyo y elaborar un presupuesto. Es importante tener en cuenta que los planes a corto plazo deben coordinarse con los planes a largo plazo.

Los objetivos son los puntos terminales que se persiguen por medio de las actividades. De ser posible, deben ser verificables al final del periodo, para determinar si se les cumplió o no. Los administradores deben determinar más adecuadamente el número de objetivos que deben fijarse en forma realista al analizar la naturaleza de su peso y cuánto pueden hacer y cuánto delegar. En todos los casos deben conocer la importancia relativa de cada una de sus metas.

El autor Humberto Serna Gómez expone la siguiente metodología para la elaboración de una planeación estratégica eficaz:

**4.1.2 Análisis interno.** La compañía debe evaluar su situación presente, determinando tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia actual. El perfil de la capacidad interna de la compañía (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la

compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (A.M.B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto-Medio-Bajo.<sup>8</sup>

**Cuadro 1. Análisis Interno**

Calificación /Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
DIRECTIVA									
COMPETITIVA									
FINANCIERA									
TECNOLOGICA									
TALENTO HUMANO									

Fuente: SERNA, Humberto. Planeación y Gestión estratégica.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la firma en una de las cinco categorías generales y determinar los vacíos que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Esta herramienta constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la empresa y del curso de acción más adecuado a tomar.

Para la realización de este diagnóstico es necesario la conformación de grupos estratégicos ya sea por áreas o secciones funcionales de la organización, también es posible elaborarlo como una encuesta general que involucre todos los miembros de la organización. Luego se deben enunciar las fortalezas y debilidades en cada una de las capacidades enunciadas a través de una lluvia de

<sup>8</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Legis Editores. 1994

ideas. Posteriormente es indispensable priorizar aquellos factores claves que identifiquen fortalezas o debilidades dándole una calificación de una escala Alta, Media y Baja; y finalmente evaluar el impacto de cada fortaleza o debilidad de la compañía en la misma escala.

**4.1.3 Análisis Externo.** El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente estratégico encuentra en el medio que se mueve nicho que se ajusta particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente debe identificar elementos que pueden ser nocivos para sus organizaciones, por ello es importante entender la naturaleza del medio en el medio en que se mueve la compañía.

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad.

**Cuadro 2. Análisis Externo**

Calificación /Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos									
Economía									
Política									
Geográficos									
Sociales									

Fuente: SERNA, Humberto. Planeación y Gestión estratégica.

Para realizar este análisis se debe efectuar la misma metodología del análisis interno.

**4.1.4 Análisis DOFA.** Este análisis es un complemento de los dos descritos anteriormente y permite determinar si la organización está en capacidad para

desempeñarse en su medio. Este análisis está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Debe incluir factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía esta información se obtiene del PCI y de POAM. Los factores que se incluyen en el DOFA ponderando son aquellos de más alto impacto.

**4.1.5 Diagnostico Estratégico.** Este consiste en la elaboración de la visión, misión y objetivos corporativos.

Visión corporativa: conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro, la visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Misión corporativa: debe indicar la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa.

Objetivos corporativos: son el resultado global que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización de su misión y visión, se deben tener en cuenta todas las áreas que integren la organización.

Para lograr su cumplimiento y eficacia los objetivos deben ser definidos en el más alto nivel de la compañía, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA corporativo y además deben estar de acuerdo con la visión y misión corporativa.

**4.1.6 Estrategias Corporativas.** Son las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos, se integran alrededor de:

- Estrategias de crecimiento
- Estrategias defensivas
- Estrategias genéricas
- Estrategias concéntricas

## **4.2 BALANCED SCORECARD**

El *Balanced Scorecard* es un modelo de gestión empresarial y control administrativo, creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, en el año 1.992. Actualmente goza de enorme prestigio en los medios empresariales, preocupados por la gestión de los activos intangibles. Es una herramienta de gestión con indicadores, basada en la estrategia y en lo que llaman el Cuadro de Mando Integral. Permite evaluar el desempeño de la empresa más allá de lo financiero y muestra en qué grado se está alcanzando lo definido en el plan estratégico.

Según Kaplan y Norton (1992), las oportunidades de crear valor, están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos y, también las habilidades y motivaciones de los empleados.

Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo.

Se hace necesario utilizar indicadores no financieros que apoyados en la metodología del *Balanced Scorecard* nos ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a medio y largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

El *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Se trata de definir una estrategia consistente, para esto se debe conocer toda la información cuantitativa y cualitativa de la empresa. Después de tenerla planteada, se debe divulgar en toda la organización, para que todos los funcionarios realicen sus actividades encaminadas al cumplimiento de la misma. Se deben desarrollar los objetivos por áreas, coordinar las iniciativas estratégicas y medir su desarrollo para poder proponer soluciones oportunas.

Norton y Kaplan introdujeron el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI), que complementa las mediciones financieras tradicionales con otros criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: clientes, procesos de negocios internos y aprendizaje y crecimiento. Este concepto ha ayudado a muchas organizaciones a hacer un seguimiento de sus resultados financieros y operacionales monitoreando simultáneamente la evolución del crecimiento de las

capacidades y la adquisición de conocimiento de los activos intangibles que necesitarían para el futuro crecimiento.<sup>9</sup>

Tradicionalmente las organizaciones no se suelen enfrentar a grandes dificultades para definir su estrategia, sino para su implementación.

De acuerdo a sus fundadores el Balanced Score card trata de medir la estrategia, es decir trata de buscar los indicadores apropiados que se derivan de la visión estratégica de la organización y que configuran cinco principios:

1. Traducir la estrategia a términos operativos
2. Alinear la organización con la estrategia
3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo
5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

Para realizar este trabajo la empresa se divide en cuatro perspectivas para analizar fuentes cuantitativas y cualitativas a fin de construir los objetivos estratégicos las cuales son.

- **Perspectiva Financiera:** es la manera tradicional de analizar a corto plazo la compañía. Los indicadores financieros son indispensables pero no es la única manera de evaluar el desempeño de la empresa. El análisis financiero permite tener información precisa y actualizada, lo que es fundamental para revisar el comportamiento de las ventas, la estrategia del crecimiento, la rentabilidad, el costo-beneficio y el riesgo visto desde la perspectiva del accionista.

---

<sup>9</sup> KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral, (The Balanced Scorecard). Editorial Gestión 2000, Barcelona 1999.

- **Perspectiva Cliente:** es la manera de medir la relación con los clientes y el nivel de satisfacción que tienen en cuanto a la empresa. Permite realizar actividades de fidelización, para lograr mantenerlos por más tiempo. Este tema es muy importante, ya que un cliente insatisfecho va a ocasionar problemas futuros. Con un amplio conocimiento del cliente se pueden plantear estrategias para crear valor acorde a sus necesidades, relacionadas con el servicio, calidad, imagen y un excelente producto.
- **Perspectiva Procesos internos:** analiza los procesos internos de la organización y cuales debe mejorar para cumplir con los objetivos establecidos, lograr la satisfacción del cliente y del accionista y un alto rendimiento financiero. Algunos ejemplos de procesos son: Procesos de Operaciones, de innovación, del medio ambiente y de gestión de clientes.
- **Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento:** permite desarrollar la habilidad para mejorar y aprender lo definido en las otras perspectivas. Se busca generar valor capacitando a los empleados, desarrollando la cultura organizacional, midiendo la satisfacción de los colaboradores, creando un clima de apoyo al cambio, implementando sistemas de información e incrementando el trabajo en equipo.

Según la teoría de Kaplan y Norton el Balanced Scorecard se desarrolla bajo el modelo de las cuatros fases, las cuales son<sup>10</sup>:

1. **La definición de la estrategia:** se refiere al reflejo de la visión de la empresa en objetivos estratégicos del negocio u organización, encadenados en un modelo

---

<sup>10</sup> KAPLAN, Robert, NORTON, David, COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Editorial Gestión 2000, Barcelona 2000.

causa-efecto. En esta fase se realiza una comprensión de los temas estratégicos de la organización, vinculados al marco general de las cuatro perspectivas.

**2. Los objetivos estratégicos:** El propósito fundamental de esta fase es el de consolidar el consenso del equipo ejecutivo, sobre los objetivos estratégicos de la empresa, además de completar los detalles referentes a la definición de objetivos estratégicos y de las medidas claves (indicadores claves) de cada perspectiva.

Las definiciones detalladas deben incluir:

- **Objetivos estratégicos:** detalle de la intención de cada objetivo, lo que se desea alcanzar a través del mismo.
- **Medidas estratégicas:** construcción del mapa de indicadores con detalles de fórmulas, intención de los mismos, frecuencia de medición, fuentes de datos, mecanismos de medición, mecanismos para establecer las metas, responsables de definición-logro y reporte de metas.

**3. Mapas estratégicos y metas:** es decir la construcción del mapa estratégico, donde se establecen vectores estratégicos es decir un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Normalmente el vector estratégico contempla las cuatro perspectivas, pero puede haber casos en que la cadena causa efecto lleve a omitir alguna de las perspectivas para un vector específico. Las perspectivas de aprendizaje organizacional y la financiera, siempre están presentes en los vectores en el caso de negocios bajo el modelo de cuatro perspectivas.

**4. Comunicación, implantación, despliegue y automatización:** es necesario integrar el BSC a la agenda de la organización, para esto se deben considerar los siguientes elementos: evaluación del estado del diseño de BSC, indicadores

pendientes por definir, y cada indicador con su plan de diseño y recolección de datos para su incorporación definitiva a los informes.

El Cuadro de Mando Integral según Nils-Göran (2002) se entiende como un concepto y un método que nos permite, desde la serenidad y con flexibilidad, acordar con nuestros colaboradores qué camino va a seguir la organización y, nos ayuda a comprobar los avances que realiza e introducir las rectificaciones que se requieren en cada momento. Es decir, medir, comparar, discutir, reflexionar, escuchar, motivar, comunicar y animar. Todo esto es pura Gestión del Conocimiento que ayuda a mejorar la productividad y a competir en mejores condiciones con nuestros adversarios.

El Cuadro de Mando Integral es una manera de fomentar el clima de confianza y colaboración que cohesiona a un equipo. Es una herramienta idónea para ir cristalizando la cultura organizacional basada en trabajo y en el consenso.

## **5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

### **5.1 MISIÓN<sup>11</sup>**

Ser una empresa económicamente sostenible que provea a través de nuestros productos y servicios, soluciones inmobiliarias permanentes y adecuadas a nuestros clientes, generando credibilidad y confianza, respetando el entorno ambiental y urbano, proporcionando una mejor calidad de vida para nuestros clientes y empleados.

### **5.2 MISIÓN SUGERIDA**

Somos una constructora que provee soluciones inmobiliarias de alta calidad a nuestros clientes residenciales, comerciales e industriales. Construimos proyectos modernos que generan credibilidad y confianza, y respetan el entorno ambiental y urbano, proporcionando una mejor calidad de vida para nuestros clientes y empleados.

### **5.3 VISIÓN<sup>12</sup>**

Ser una empresa constructora reconocida a nivel nacional por su innovación, calidad y cumplimiento, que mejore la calidad de vida de nuestros clientes privados de los diferentes estratos de la población y de nuestros clientes industriales y comerciales, generando un desarrollo urbanístico amigable con el medio ambiente en nuestras ciudades, crecimiento y bienestar para nuestro equipo humano y sostenibilidad económica para nuestros socios.

### **5.4 VISIÓN SUGERIDA**

---

<sup>11</sup> Declaración de la Misión de INACAR SCA

<sup>12</sup> Declaración de la Visión de INACAR SCA

Ser la empresa líder en el sector de la construcción a nivel nacional en el año 2016, por la calidad e innovación en sus diseños y cumplimiento en sus productos inmobiliarios. Asegurar la calidad de vida de nuestros clientes residenciales, industriales y comerciales, generando un desarrollo urbanístico que favorece la conservación del medio ambiente en nuestras ciudades, crecimiento y bienestar para nuestro equipo humano y sostenibilidad para nuestros socios.

## **5.5 VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

- Equipo humano motivado
- Respeto por nuestros empleados y proveedores
- Organización enfocada al Cliente
- Innovación
- Calidad
- Honestidad
- Flexibilidad
- Compromiso
- Cumplimiento
- Confianza
- Respeto por el entorno
- Sostenibilidad ambiental
- Rentabilidad Económica

## **5.6 POLÍTICAS DE LA EMPRESA**

**5.6.1 Política de Calidad.** La empresa Inacar S.C.A., tiene como política proveer soluciones inmobiliarias de alta calidad a nuestros clientes residenciales, comerciales e industriales, proporcionando una mejor calidad de vida para nuestros clientes y empleados, así como sostenibilidad para nuestros socios. Buscando cumplir con los requisitos del producto, conservación del medio ambiente, mejorar el indicador de eficacia del SGC y cumplir con la calidad e innovación en los proyectos inmobiliarios, para ser la empresa líder en el sector de la construcción a nivel nacional. Las actividades a desarrollar para asegurar el cumplimiento de la política de calidad son las siguientes: Divulgar la política de calidad en todas las áreas de la organización, formar e involucrar a los trabajadores en el desarrollo del SGC, establecer acciones orientadas a la mejora de los procesos, comprender las necesidades de los clientes, proveedores y socios, satisfacer sus requisitos y cumplir sus expectativas.

**5.6.2 Política de Medio Ambiente.** La empresa Inacar consciente del impacto que tiene la construcción de los proyectos inmobiliarios en el medio ambiente, ha implementado aspectos que minimicen el riesgo ambiental. Entre las actividades a desarrollar están las siguientes: Conocer y aplicar las normas medioambientales que existen, fomentar el uso adecuado de los recursos energéticos y materias primas, gestionar los residuos, controlar la contaminación acústica, atmosférica, visual, de las aguas y de los suelos, la reutilización de los materiales sobrantes y la protección de la vegetación, formar a sus trabajadores para que contribuyan con responsabilidad a la conservación del medio ambiente.

**5.6.3 Política de prevención riesgos laborales.** La empresa Inacar se compromete a garantizar la seguridad y salud de nuestros trabajadores, puestos de trabajo, patrimonio y continuidad del negocio. Entre las actividades a desarrollar se encuentran: Cumplir con las normas vigentes, capacitar al personal para evitar accidentes laborales, prevenir riesgos laborales e invertir en seguridad.

**5.6.4 Política de Responsabilidad Social.** Inacar se compromete con el desarrollo integral y económico, así como el bienestar de sus trabajadores y la comunidad, cumpliendo con las normas legales, laborales, ambientales y de seguridad social.

## **6. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA**

Las metodologías estudiadas para realizar el plan estratégico de INACAR SCA fueron la de los siguientes autores: Marwin Bower, Carlos Gómez Pardo, Harold Koontz, y Humberto Gómez Serna.

Se escogió la propuesta por el autor Humberto Gómez Serna para realizar el plan estratégico de la compañía, ya que la base para la elaboración del plan estratégico es el diagnóstico interno y externo de la empresa, y con la metodología de Serna es más efectivo poner en práctica la teoría propuesta, permitiendo la participación de todos los colaboradores de la organización.

Esta metodología se ajusta a la estructura organizacional de la compañía, ya que en ésta se trabaja bajo el esquema de gestión por procesos y ello permite la interacción de todos los procesos que desarrolla INACAR SCA, logrando un diagnóstico completo y eficaz para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Una vez realizado el plan estratégico con base a la metodología mencionada, se procedió a formular la estrategia con base en la metodología de Kaplan y Norton, la cual se plasmó en el marco teórico de este trabajo.

### **6.1 ANALISIS INTERNO**

Para realizar este análisis se utilizó la metodología de la elaboración de la Matriz del perfil de la capacidad interna la cual se describe a continuación:

**Cuadro 3. Matriz PCI (Perfil de capacidad interna)**

<b>MATRIZ: PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO</b>		<b>FORTALEZAS</b>			<b>DEBILIDADES</b>		
		<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>							
1	Sistemas de control						<b>x</b>
2	Manual de procedimientos y funciones de los cargos y ares de la compañía						<b>x</b>
3	Planeación de cada proyecto inmobiliario						<b>x</b>
4	Capacidad de cambio	<b>x</b>					
5	Trabajo en equipo	<b>x</b>					
6	Sistemas de toma de decisiones						<b>x</b>
7	Planes estratégicos						<b>x</b>
8	Investigación de mercados						<b>x</b>
9	Agresividad para enfrentar la competencia			<b>x</b>			
10	Comunicación y control gerencial				<b>x</b>		
<b>CAPACIDAD FÍSICA Y TECNOLÓGICA</b>							
1	Capacidad de respuesta			<b>x</b>			
2	Tecnología de sistemas constructivos modernos	<b>x</b>					
3	Materiales de alta calidad			<b>x</b>			
4	Sistemas de información gerencial						<b>x</b>
5	Efectividad de la construcción y programas de entregas						<b>x</b>
6	Valor agregado al producto			<b>x</b>			
<b>CAPACIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA</b>							
1	Liquidez			<b>x</b>			
2	Rentabilidad		<b>x</b>				
3	Estructura de costos				<b>x</b>		
4	Estructura de precios			<b>x</b>			
5	Respaldo económico para desarrollar los proyectos	<b>x</b>					
6	Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento			<b>x</b>			
7	Facilidad para salir al mercado	<b>x</b>					
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>							
1	Capacitación y desarrollo de personal						<b>x</b>
2	Mano de Obra calificada				<b>x</b>		
3	Manejo riesgos profesionales				<b>x</b>		
4	Nivel académico del personal				<b>x</b>		
5	Experiencia técnica		<b>x</b>				
6	Motivación de los colaboradores		<b>x</b>				
7	Nivel de remuneración				<b>x</b>		

CAPACIDAD COMPETITIVA							
1	Innovación y exclusividad en los diseños			x			
2	Portafolio de productos	x					
3	Investigación de mercado						x
4	Programas de posventa					x	
5	Fuerza comercial	x					
6	Lealtad y satisfacción del cliente				x		
7	Participación del mercado			x			

Fuente. Las autoras

A través de grupos de trabajo por áreas funcionales se identificaron las debilidades y fortalezas para medir los recursos y capacidades de la compañía en los ámbitos: directivos, tecnológicos, de talento humano, financiero y competitivo, y se seleccionaron las de mayor impacto en el éxito de la compañía. Claramente podemos observar que la mayor debilidad se encuentra en la capacidad directiva, no existe un planeación clara que permita visualizar el futuro y las posibles eventualidades a ocurrir. Tampoco existe un manual de procedimientos que establezca la forma y metodología para funcionar en las diferentes áreas funcionales de organización, y además cada una de las regionales realiza sus procesos de diferente manera. Sin embargo existe un buen trabajo en equipo dispuesto a adaptarse a los cambios con el fin de mejorar la productividad.

En la capacidad financiera encontramos que la estructura de costos es la mayor debilidad, esto obedece a que en la realización de las factibilidades de los proyectos siempre se encuentran variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado, afectando siempre la rentabilidad esperada de los proyectos. Una de las fortalezas más destacables es el manejo del nivel de endeudamiento, esta empresa si financia en gran parte de los recursos de sus clientes ya que mientras se cumple el punto de equilibrio de venta de los proyectos la compañía no puede hacer uso de los dineros recaudados pues dichos recursos son enviados a un encargo fiduciario donde ganan intereses mientras se inicia la construcción de la obra.

En la capacidad física y tecnología podemos observar que las debilidades están en que la compañía no posee un sistema de información que le permita generar reportes exactos de ejecución presupuestal ya que siempre se encuentran diferencias en los informes generados por el programa contable y por el programa de control de obra, esto dificulta la mayoría de las veces la toma de decisiones pues no se tiene la información a tiempo hasta que no coincidan los reportes de ambos sistemas de información. La otra debilidad es la poca efectividad en la construcción de la obras ya que nunca se cumple con el cronograma de entrega de los inmuebles prometidos en venta. Sin embargo podemos destacar que la compañía tiene como fortaleza utilizar métodos innovadores en los sistemas constructivos permitiéndole un mayor ahorro en tiempo y dinero durante el desarrollo de las obras.

En la parte de talento humano se puede observar que los colaboradores no poseen un nivel académico muy alto y a su vez no existe un programa de capacitación para estimular su desarrollo, sin embargo existe un ambiente de motivación.

En la capacidad competitiva la debilidad radica en que no se realiza una investigación previa cuando se va a realizar el lanzamiento de un proyecto, es muy importante el análisis de la competencia y del sector porque de ello depende en éxito de un proyecto inmobiliario. INACAR SCA posee en portafolio de productos innovadores y altamente competitivos que le han permitido ganar poco a poco más participación en el mercado.

## **6.2 ANALISIS EXTERNO**

Tener identificados los factores externos que afectan la empresa es muy importante y le permite reaccionar oportunamente ante amenazas y oportunidades del mercado.

Para realizar este análisis se utilizó la metodología del Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), la cual se describe a continuación:

**Cuadro 4. Matriz POAM**

<b>MATRIZ POAM</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<b>FACTORES ECONOMICOS Y FINANCIEROS</b>						
Comportamiento de las tasas de interés						X
Recesión económica						X
Inflación					X	
Tasa de cambio					X	
Accesibilidad de los clientes a crédito hipotecario						X
<b>FACTORES POLITICOS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES</b>						
Interés del Gobierno para impulsar la construcción		X				
Subsidios de vivienda	X					
Solicitud licencias (Curaduría y Planeación).					X	
Normatividad y reglamentación				X		
<b>FACTORES TECNOLÓGICOS PROVEEDORES Y OUTSOURCING</b>						
Precio de los materiales						X
Campañas publicitarias	X					
Automatización de procesos para optimizar el uso del tiempo		X				
Maquinaria especializada		X				
<b>FACTORES DE INFRAESTRUCTURA GEOGRAFICOS AMBIENTALES Y ECOLOGICOS</b>						
Ubicación geográfica estratégica	X					
Disponibilidad de servicios públicos para los proyectos inmobiliarios						X
Clima				X		
Sostenibilidad ambiental					X	
<b>FACTORES COMPETITIVOS COMPETENCIA Y PRODUCTOS SUSTITUTOS COMPLEMENTARIOS Y ALTERNATIVOS</b>						
Inversiones de alta valorización para los clientes	X					
Nuevos competidores						X

Fuente. Las autoras

Para identificar los factores del entorno que afectan el desempeño de la empresa de forma positiva o negativamente, se trabajó con los grupos que se habían conformado en el análisis interno. Se tuvieron en cuenta factores económicos y financieros, políticos y legales, geográficos y ambientales, tecnológicos y competitivos. Luego de detectarlos, se clasificaron como oportunidad o amenaza y según su impacto como Alto, medio o bajo.

Entre los factores económicos y financieros se seleccionaron los siguientes: Comportamiento de las tasas de interés, Recesión Económica, Inflación, Tasa de cambio, Accesibilidad de los clientes a crédito hipotecario.

Las tasas de interés en general han subido comparándolas con los años 2007 y 2008. Es por esta razón que es una amenaza alta para la empresa, pues este factor hace menos atractivo la solicitud de crédito hipotecario para adquisición de vivienda. Los desembolsos de esta línea de crédito se han mantenido este año por el subsidio de tasa de interés que lanzó el Gobierno al mercado, pero acabado este subsidio se genera una incertidumbre que afecta negativamente a la empresa.

El momento crítico por el que están pasando los colombianos está afectando el sector de la construcción. La demanda por los inmuebles nuevos ha disminuido y la tendencia indica que se va a afectar aún más, esto se debe a que los ingresos de las personas han disminuido y a que actualmente es más difícil las condiciones de financiación. Por estas razones se considera la recesión económica como una amenaza alta.

La inflación y la tasa de cambio son una amenaza media para la empresa. La inflación es un factor muy importante que afecta directamente el sector de la construcción, si la inflación sube, los colombianos van a tener menos ingresos disponibles para adquirir vivienda, pero a su vez las tasas de interés bajarían lo que haría atractivo endeudarse con el sector financiero. Por esta razón esta variable genera incertidumbre en el mercado. En cuanto a la tasa de cambio, el futuro es muy incierto, cuando disminuye la percepción de riesgo en Colombia, entran capitales y se deprecia el dólar frente al resto de monedas del mundo, pero también ocurre frecuentemente lo contrario. Esta incertidumbre perjudica a Inacar, pues constantemente realiza compras de materiales en el exterior y si el dólar se

deprecia frente al peso, sería muy bueno, pero cuando sucede lo contrario, se le encarecen los costos de estos productos.

Actualmente es difícil acceder al crédito hipotecario, la situación económica actual ha hecho que las entidades financieras sean más exigentes a la hora de analizar el perfil del cliente. Debe tener una calificación y comportamiento en las centrales de riesgo excelente para que este sea otorgado sin ningún inconveniente, de lo contrario estas operaciones son negadas. Por otro lado, a los clientes les da miedo endeudarse, pues en sus actividades económicas hay inestabilidad y los ingresos han disminuido significativamente, lo que los hace conservadores a la hora de pensar en endeudarse. Es por esto que este factor es una amenaza alta para Inacar.

Respecto a los factores políticos, gubernamentales y legales, se encuentran: Interés del gobierno para impulsar la construcción, Subsidios de vivienda, Solicitud de licencias de construcción, Normatividad y reglamentación.

El Gobierno ha demostrado interés por impulsar la construcción en Colombia, los subsidios familiares de vivienda y de tasa de interés para vivienda nueva ha tenido gran acogida en las personas interesadas en adquirir vivienda. Estos dos factores son una gran oportunidad para el sector de la construcción y se debe aprovechar, pues las tasa de interés plenas no son tan atractivas para los clientes. El Gobierno decidió ejecutar esta estrategia con la intención de reactivar la compra de vivienda y de materiales de construcción, lo cual está arrojando resultados positivos.

Las solicitudes de las licencias de construcción, como la de Curaduría y la de Planeación, son una amenaza media para Inacar, pues la demora de este trámite perjudica la inicialización de las obras, lo que se refleja en el incumplimiento de la entrega oportuna del inmueble al cliente.

En cuanto a la normatividad y reglamentación, es un factor considerado como una amenaza baja para la empresa, porque actualmente se está cumpliendo con estos requerimientos, pero si Inacar se descuida y no se actualiza con las nuevas leyes aprobadas, esto afectaría significativamente el desarrollo de la actividad, así como generaría multas y sanciones por su incumplimiento.

Entre los factores tecnológicos, proveedores y outsourcing, tenemos: Precio de los materiales, Campañas publicitarias, Automatización de procesos para optimizar el uso del tiempo, Maquinaria Especializada.

Los precios de los materiales son considerados una amenaza alta, debido a que fluctúan constantemente según el comportamiento del mercado. Por esta razón es una incertidumbre el valor de estos durante la ejecución de las obras, además que se afectarían los costos y a su vez se disminuiría la utilidad de la empresa.

Las campañas publicitarias son una oportunidad grande que existe en el mercado, pues de esta forma se promocionan los proyectos inmobiliarios que tiene la empresa en el momento, incrementando los clientes y los ingresos de Inacar. También se logra un posicionamiento de la marca en el mercado, aportando así a la visión de la compañía, que es ser la empresa líder a nivel nacional en el sector de la construcción.

La automatización de los procesos y la adquisición de maquinaria especializada son una oportunidad que tiene Inacar para optimizar el tiempo de ejecución de los proyectos inmobiliarios y proveer inmuebles de alta calidad. Además que al reducir el tiempo le disminuirían automáticamente los costos de la obra. A pesar que la inversión de estas maquinarias es alta, se podría aprovechar la compra cuando el dólar este a un precio bajo.

De los factores de infraestructura, geográficos, ambientales y ecológicos, se identificaron: Ubicación geográfica estratégica, Disponibilidad de servicios públicos para los proyectos inmobiliarios, Clima, Sostenibilidad ambiental.

La ubicación geográfica estratégica de los proyectos inmobiliarios es una oportunidad para Inacar, ya que esto hace más atractivo para los clientes la adquisición de vivienda y se lograría en un menor tiempo su venta.

La disponibilidad de servicios públicos para los proyectos inmobiliarios es una amenaza para Inacar porque a los cliente no les interesaría un inmueble con estas características y para la empresa adecuar este factor es un costo y una atraso en la entrega del bien.

El clima es un factor determinante a la hora de ejecutar la obra, si es época de invierno o es una zona donde llueve frecuentemente, es una amenaza porque esto atrasaría el proyecto y generaría más costos.

La sostenibilidad ambiental también es un factor que se debe manejar para que no afecte el desarrollo de las obras de construcción, porque de no controlarlo sería una amenaza para la empresa.

En cuanto a factores competitivos se identificaron: Inversiones de alta valorización para los clientes y Nuevos competidores.

Inacar construye en sectores que permite una alta valorización para sus inmuebles, lo que es una oportunidad alta a la hora de promocionar y vender los proyectos inmobiliarios y a los clientes les atrae mucho este factor.

En la zona existen muchos competidores y cada día estos se incrementan, lo que hace que sea una amenaza alta, porque al estar saturado el mercado de ofertas,

hace que los precios de los inmuebles se reduzcan para poder competir en el mercado. Es por esto que se deben buscar un valor agregado para el cliente y lograr un buen posicionamiento en el mercado.

### **6.3 ANALISIS DOFA**

Del ejercicio realizado del análisis interno y externo de INACAR resulta el análisis DOFA el cual es un complemento que ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio; a todo el equipo de trabajo de la empresa se les hizo ver la importancia de este ejercicio entendiendo que mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: el primero, identificar una ventaja competitiva de la organización, es decir, algo que ésta hace particularmente bien y por lo tanto la distingue de los competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.

El segundo elemento es encontrar un nicho en el medio, es decir, la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa; y el tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

Este análisis DOFA está diseñado para ayudar a la empresa a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de INACAR. Dicho análisis permitirá a la organización formular sus estrategias potencializando sus oportunidades y fortalezas y anticiparse al efecto de las amenazas.

La metodología utilizada para este análisis fue agrupar los factores claves de los análisis internos y externos y clasificarlos en cada una de las perspectivas para que de esta manera fuera más fácil identificar las estrategias a seguir en cada una de ellas cuando se fuera a elaborar el cuadro de mando integral. Los resultados del análisis DOFA se muestran en la tabla que aparece a continuación:

**Cuadro 5. Resultado análisis DOFA**

<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	1 Capacidad de cambio	1 Definir manual de procedimientos
	2 Trabajo en equipo	2 Reducir diferencia entre el presupuesto de cada proyecto y su ejecución
	3 Agresividad para enfrentar la competencia	3 Mayores seguimientos durante la ejecución de las obras
	4 Comunicación y control gerencial	4 Definir herramientas claves para el inicio de las obras
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1 Sistemas de control	1 Baja productividad	
2 Manual de procedimientos y funciones de los cargos y áreas de la compañía	2 Restricciones para la toma de decisiones	
3 Planeación de cada proyecto inmobiliario	3 Demoras en el suministro de la información de las entidades gubernamentales	
4 Sistemas de toma de decisiones		
5 Planes estratégicos		
6 Investigación de mercados		
<b>FÍSICA Y TECNOLÓGICA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	1 Capacidad de respuesta	1 Capacitación y actualización continua el software de control de presupuesto
	2 Tecnología de sistemas constructivos modernos	
	3 Materiales de alta calidad	
	4 Valor agregado al producto	
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1 Sistemas de información gerencial	1 Efectos ambientales	
Efectividad de la construcción y programas de entregas	2 Alto costo de la maquinaria especializada	

<b>FINANCIERA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	1 Liquidez	1 Interés del Gobierno para impulsar la construcción
	2 Rentabilidad	Búsqueda de nuevas centros de negocios que oriente a aumentar los ingresos de la empresa.
	3 Estructura de precios	2 Mejorar la precisión en la elaboración de los presupuestos
4 Respaldo económico para desarrollar los proyectos		
5 Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento		
6 Facilidad para salir al mercado		
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1 Estructura de costos	1 Comportamiento de las tasas de interés
		2 Recesión económica
		3 Incumplimiento en el pago de las obligaciones

<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	1 Experiencia técnica	1 Formar talento humano de alta calidad
	2 Motivación de los colaboradores	Establecer programas de capacitaciones
		2
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1 Capacitación y desarrollo de personal	1 Alto riesgo de accidentalidad
	2 Mano de Obra calificada	2 Baja productividad
	3 Manejo riesgos profesionales	
	4 Nivel académico del personal	
	5 Nivel de remuneración	
<b>CLIENTE</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	1 Innovación y exclusividad en los diseños	Abarcar Nuevos segmentos de mercado
	2 Portafolio de productos	1 Subsidios de vivienda otorgados por el gobierno para la compra de vivienda
	3 Fuerza comercial	2 Inversiones de alta valorización para los clientes
4 Participación del mercado		
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1 Investigación de mercado	1 Accesibilidad de los clientes a crédito hipotecario
	2 Programas de posventa	2 Nuevos competidores
	3 Lealtad y satisfacción del cliente	3 Incumplimiento en los tiempos de entrega

Fuente. Las autoras

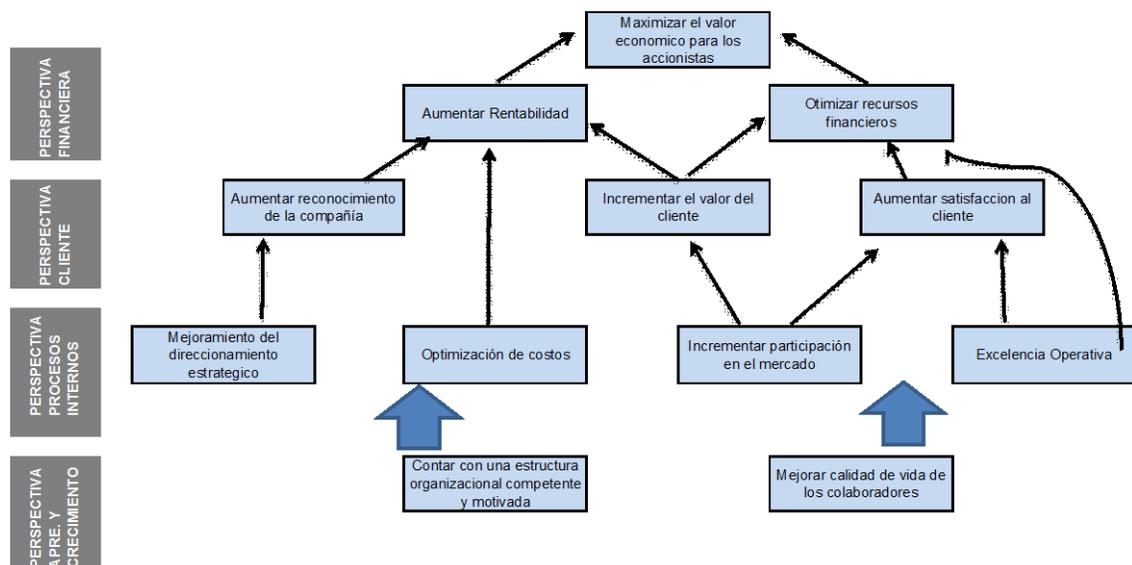
## 6.4 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

**6.4.1 Visión Corporativa.** Ser la empresa líder en el sector de la construcción a nivel nacional en el año 2016, por la calidad e innovación en sus diseños y cumplimiento en sus productos inmobiliarios. Asegurar la calidad de vida de nuestros clientes residenciales, industriales y comerciales, generando un desarrollo urbanístico que favorece la conservación del medio ambiente en nuestras ciudades, crecimiento y bienestar para nuestro equipo humano y sostenibilidad para nuestros socios.

**6.4.2 Misión Corporativa.** Somos una constructora que provee soluciones inmobiliarias de alta calidad a nuestros clientes residenciales, comerciales e industriales. Construimos proyectos modernos que generan credibilidad y confianza, y respetan el entorno ambiental y urbano, proporcionando una mejor calidad de vida para nuestros clientes y empleados.

## 6.5 MAPA ESTRATEGICO

Figura 7. Mapa estratégico INACAR SCA



El mapa estratégico de la compañía INACAR SCA deja explícita la estrategia encadenando en una relación causa-efecto de los inductores que la harán posible con los resultados esperados, además proporciona a los directivos a un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento.

Este mapa estratégico le proporciona a la empresa bases para que el sistema de gestión pueda aplicar la estrategia de forma eficaz, entendiendo que la estrategia es un proceso continuo lógico que mueve una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales.<sup>13</sup>

El desarrollo de una estrategia se realiza de arriba abajo, comienza con la estrategia de alto nivel, la financiera, relacionada con el crecimiento, la rentabilidad y el valor para los accionistas. Para la perspectiva financiera de INACAR hay dos objetivos estratégicos que son:

- Aumentar la rentabilidad: para ello la compañía tiene como iniciativa estratégica estructurar proyectos inmobiliarios que aumenten la rentabilidad.
- Optimizar recursos financieros: previendo y administrando eficientemente los recursos financieros que aseguren la operación de la organización.

La parte más importante de cualquier estrategia empresarial es la propuesta de valor que se les hace a los clientes, debe describir el producto, precio, servicio, relación e imagen, para ello se definió los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes así:

---

<sup>13</sup> KAPLAN, Robert y NORTON, David, Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, Barcelona 2000.

- Aumentar reconocimiento de la compañía: creando diseños arquitectónicos innovadores, competitivos y diferenciadores.
- Incrementar el valor del cliente: incrementar las ventas a través de estrategias comerciales atractivas, ofreciendo productos de alta satisfacción a los clientes.
- Aumentar satisfacción de los clientes: este objetivo se refiere al ofrecimiento de servicios posventa oportunos que logren la fidelización de los clientes.

La proposición de valor para el cliente y su traducción en crecimiento y rentabilidad para el accionista es la base para la estrategia, pero la proposición de valor para el cliente y los resultados financieros son los resultados que la organización quiere obtener. La estrategia no sólo tiene que especificar los resultados que busca sino también describir cómo alcanzarlos, para esto los objetivos estratégicos de los procesos internos de la empresa son:

- Mejoramiento del direccionamiento estratégico: planear dirigir y contralar eficientemente el plan estratégico.
- Incrementar la participación en el mercado: para garantizarle a la compañía una permanencia de tal manera que le permita cada día ser más competitiva.
- Optimización de costos: asegurándose que se cumpla el presupuesto asignado para cada proyecto.
- Excelencia operativa: incrementar productividad, reduciendo tiempos de entregas de los inmuebles.

La estrategia de aprendizaje y crecimiento define los activos intangibles necesarios para que las actividades de INACAR y las relaciones con sus clientes alcancen niveles de resultados cada vez más altos, estos objetivos son:

- Contar con una estructura organizacional competente y motivada.
- Mejorar la calidad de vida de sus colaboradores: para ellos la iniciativa estratégica más importante es el desarrollo de programas de seguridad industrial.

Estos objetivos son el verdadero punto de inicio de cualquier cambio duradero y sostenible. Los equipos directivos reconocen rápidamente la importancia de esta perspectiva, pero generalmente no poseen un nivel muy alto de conciencia sobre el logro de sus objetivos.

La descripción de la estrategia aumenta la posibilidad de una aplicación con éxito, por ello se debe realizar de una forma disciplinada. Con un cuadro de mando integral que relate la estrategia, se tiene una base fiable para el diseño de un sistema de gestión destinado a crear una organización basada en la estrategia.

## **6.6 DEFINICIÓN DE LAS BASES ESTRATEGICAS DE INACAR**

Para definir la estrategia fue importante que cada funcionario entendiera la misión y visión de la compañía para que fuera homogénea y común para todos ya que de allí se desprenden los objetivos estratégicos de la compañía. Las iniciativas estratégicas se consideran un conjunto de acciones relevantes para alcanzar el éxito competitivo de la compañía. El escenario definido para la planeación estratégica fue de 3 años, a continuación se describirán el conjunto de iniciativas estratégicas para cada una de las perspectivas:

*Perspectiva financiera:* ésta incorpora la visión de los accionistas y mide el objetivo más relevante de una organización con ánimo de lucro que es, precisamente, crear valor para la compañía.

Si las iniciativas estratégicas están bien definidas la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costos, beneficiando finalmente al accionista

Las iniciativas estratégicas para alcanzar los objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva son: tener a disposición todas las alternativas de financiación de menor costo y fácil acceso que pueda garantizar el funcionamiento normal de la organización de tal manera que se dispongan de los recursos en el momento indicado sin afectar la rentabilidad de cada proyecto.

Para el aumento de la rentabilidad se deben realizar varias iniciativas tales como: realizar estudios de factibilidad de cada proyecto para analizar los diferentes escenarios de utilidad, también es importante que en la estructuración del proyecto se tengan en cuenta las expectativas del cliente ya que esto garantiza el éxito del proyecto, comprar lotes aptos para el desarrollo de proyectos, es decir, que sean viables tanto el terreno físico como financieramente para que no comprometa la rentabilidad de los mismos.

*Perspectiva de procesos internos:* es la base de la formulación de las líneas estratégicas para producir y entregar la propuesta de valor a los clientes y mejorar los procesos. INACAR tiene 3 procesos misionales los cuales son:

- Estructuración de proyectos
- Diseño
- Construcción

Para estos procesos define las siguientes iniciativas para el logro de sus objetivos estratégicos para esta perspectiva: aumento de la competitividad, incrementar la participación en el mercado al igual que la productividad.

De igual manera debe controlar eficientemente todas las actividades ejecutadas en la obra en sus diferentes etapas, buscar las mejores propuestas de mano de obra y materiales, garantizar la disponibilidad de recursos (materiales y mano de obra) para que el cumplimiento del cronograma de ejecución de obra se realice en el tiempo establecido y no causar inconvenientes en la entrega de los inmuebles a los clientes.

*Perspectiva clientes:* Como Inacar ofrece soluciones inmobiliarias, debe enfocarse en el cubrimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para aumentar su satisfacción en cuanto a calidad, precio, tiempo y servicio. Los clientes a los que va orientados sus proyectos son los residenciales, comerciales e industriales. La base de esta perspectiva es darle cumplimiento a estos tres objetivos:

- Aumentar el reconocimiento de la compañía
- Incrementar el valor para cliente.
- Aumentar la satisfacción del cliente.

Las iniciativas estratégicas que apoyan el cumplimiento de estos objetivos son:

- Incrementar las ventas.
- Fidelizar los clientes.
- Crear diseños arquitectónicos innovadores.
- Utilizar estrategias comerciales eficientes.
- Ofrecer una atención efectiva para cada requerimiento.
- Disminuir los tiempos de respuesta para cada requerimiento.

*Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:* Define las bases para contar con una estructura organizacional competente y motivada y para mejorar la calidad de vida de los colaboradores. A las iniciativas estratégicas definidas en esta perspectiva son:

- Seleccionar y contratar personal con las competencias requeridas
- Evaluar y desarrollar el talento humano que permita garantizar un desempeño de alta calidad
- Mantener un adecuado clima organizacional
- Aumentar la productividad del personal
- Realizar actividades que ayuden a prevenir los riesgos a los cuales estén expuestos los colaboradores
- Realizar inspecciones de seguridad
- Sensibilizar a los colaboradores sobre actos y condiciones seguras para el desarrollo de sus actividades laborales

A continuación se muestra la matriz OIRC (objetivos, iniciativas estratégicas, responsables y comprometidos) de cada perspectiva y para cada objetivo estratégico de INACAR SCA:

**Cuadro 6. Matriz OIRC perspectiva financiera**

<b>PERSPECTIVA: FINANCIERA</b>			
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE</b>	<b>ÁREAS COMPROMETIDAS</b>
<b>Aumentar rentabilidad</b>	Realizar estudios de factibilidad para cada proyecto a realizar	<b>Gerencia</b>	<b>Gerencia, diseño, comercial, estructuración de proyectos</b>
	Definir especificaciones del proyecto de acuerdo a las necesidades del cliente		
	Garantizar que los proyectos cumplan con las normas exigidas por las entidades gubernamentales		
	Comprar lotes aptos para el desarrollo de los proyectos		

	Aumentar rentabilidad esperada por los accionistas para los proyectos		
<b>Proveer y administrar eficientemente los recursos financieros que asegure la operación de la organización.</b>	Buscar alternativas de financiación de bajo costo y fácil acceso	<b>Financiera</b>	<b>Construcción</b>

Fuentes. Las autoras

**Cuadro 7. Matriz OIRC perspectiva clientes**

<b>PERSPECTIVA: CLIENTES</b>			
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE</b>	<b>ÁREAS COMPROMETIDAS</b>
<b>Aumentar el reconocimiento de la compañía</b>	Incrementar las ventas	Diseño comercial	Estructuración del proyecto construcción
	Fidelizar los clientes		
	Crear diseños arquitectónicos innovadores		
<b>Incrementar valor para el cliente</b>	Utilizar estrategias comerciales eficientes	Comercial	Gerencia
	Aumentar la satisfacción de los clientes		
	Incrementar las ventas		
<b>Aumentar satisfacción para el cliente</b>	Disminuir los tiempos de respuesta de los requerimientos de posventa	Servicio al cliente posventa	Comercial gestión de calidad gerencia
	Ofrecer una atención efectiva de cada requerimiento		
	Aumentar el nivel de satisfacción en la atención de las posventas		

Fuentes. Las autoras.

**Cuadro 8. Matriz OIRC perspectiva procesos internos**

<b>PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS</b>			
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE</b>	<b>ÁREAS COMPROMETIDAS</b>
<b>Planear, dirigir y controlar eficientemente el plan estratégico</b>	Evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos	Gerencia	Todas las áreas de la organización
	Evaluar cumplimiento de las estrategias		
	Aumentar posicionamiento en el sector		
<b>Incrementar</b>	Aumentar la competitividad	Comercial	Comercial, Diseño,

<b>participación en el mercado</b>	Aumentar la participación en el mercado		construcción
	Incrementar la productividad		
<b>Optimización de costos</b>	Controlar eficientemente todas las actividades de la obra	Construcción	Compras, Costos y Presupuestos
	Buscar mejores propuestas de mano de obra y materiales		
	Garantizar la disponibilidad y calidad de los recursos para la ejecución de la obra		
<b>Excelencia Operativa</b>	Incrementar la efectividad en el cumplimiento del cronograma de las actividades de la obra	Construcción	Construcción

Fuentes. Las autoras.

**Cuadro 9. Matriz OIRC perspectiva aprendizaje y crecimiento**

<b>PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE</b>	<b>ÁREAS COMPROMETIDAS</b>
<b>Contar con una estructura organizacional adecuada y motivada</b>	Seleccionar y contratar personal con las competencias requeridas	Recurso Humano	Todas las áreas de la organización
	Evaluar y desarrollar el talento humano que permita garantizar un desempeño de alta calidad		
	Mantener un adecuado clima organizacional		
	Aumentar la productividad del personal		
<b>Desarrollar el programa de seguridad industrial y salud ocupacional con el fin de garantizarles una mejor calidad de vida a los colaboradores</b>	Realizar actividades que ayuden a prevenir los riesgos a los cuales estén expuestos los colaboradores	Recurso Humano	Gerencia
	Realizar inspecciones de seguridad		
	Sensibilizar a los colaboradores sobre actos y condiciones seguras para el desarrollo de sus actividades laborales		

Fuentes. Las autoras.

## 7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral es una herramienta que reúne los objetivos estratégicos de la compañía y la manera de cómo se llevaran a cabo éstos (iniciativas estratégicas), y se determina un control de los mismos a través de unos indicadores para conformar así un sistema de gestión integral.<sup>14</sup>

Esta herramienta permite rapidez en el acceso a la información y de esta manera tomar decisiones adecuadas y eficaces, ya que permite someter a control las actividades realmente importantes y las cuales ayudan al éxito de la organización.

Los responsables de cada uno de los Cuadros de Mando de los diferentes procesos de INACAR SCA, tuvieron en cuenta los siguientes aspectos para su elaboración:

- Información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de Mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- Destacaron lo verdaderamente relevante.

---

<sup>14</sup> KAPLAN, Robert y NORTON, David. Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, Barcelona 2000.

- Uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes.

Las principales características que hacen del cuadro de mando integral diferente de otras herramientas de control, es el tipo de información utilizada, es decir presente información de carácter no financiero, y se destaca por su total flexibilidad para recoger al información.

Otro aspecto que cabe destacar, es que el Cuadro de Mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando se incorporan indicadores de carácter cualitativo, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros.

El último de los rasgos que diferenciarían al Cuadro de Mando es el hecho de utilizar informaciones sencillas, se orienta a la reducción y síntesis de conceptos, y es una herramienta eficaz para la toma de decisiones.

## 7.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES

Los indicadores son un instrumento fundamental para relacionar las variables que intervienen para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de INACAR SCA, a continuación se muestra los indicadores de cada perspectiva bajo la matriz OIMER (objetivos, indicadores, metas y responsables):

**Cuadro 10. Matriz OIMER perspectiva financiera**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
FINANCIERA	Aumentar rentabilidad	Valor del lote	Gerencia
		Necesidades del cliente	Mercadeo
		Rentabilidad del proyecto	Gerencia

		Viabilidad del proyecto	Gerencia
		Cumplimiento de las normas	Diseño
	<b>Proveer y administrar eficientemente los recursos financieros que asegure la operación de la organización.</b>	Recursos Financieros	Financiero
		Costos promedio de la deuda	Financiero

Fuente. Las autoras

**Cuadro 11. Matriz OIMER perspectiva cliente**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
<b>CLIENTE</b>	<b>Aumentar el reconocimiento de la compañía</b>	Control del proyecto	Diseño
		Cumplimiento diseño	Diseño
		Innovación del diseño	Diseño
	<b>Incrementar valor para el cliente</b>	Cumplimiento ventas	Comercial
		Evaluación de la estrategia	Comercial
		Crecimiento de la compañía	Comercial
		Satisfacción del cliente	Comercial
	<b>Aumentar satisfacción para el cliente</b>	Fidelización de clientes	Comercial
		Atención del servicio	Comercial
		Cumplimiento requerimientos posventa	Servicio Posventa

Fuente. Las autoras

**Cuadro 12. Matriz OIMER perspectiva procesos internos**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	Optimización de costos	Presupuesto	Costos y Ppto
		Calidad materiales	Compras
		Entrega Oportuna materiales	Compras
		Precio del mercado	Compras
	Excelencia operativa	Cumplimiento actividades de obra	Construcción
		Entrega de inmuebles	Construcción
	Planear, dirigir y controlar eficientemente el plan estratégico	Cumplimiento objetivos	Todas las Áreas
		Estrategias Proyectadas	Gerencia
		Posicionamiento en el sector	Comercial
	Incrementar participación en el mercado	Competitividad	Comercial
		Participación de Mercado	Comercial
		Productividad	Comercial

Fuente. Las autoras

**Cuadro 13. Matriz OIMER perspectiva aprendizaje y crecimiento**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Contar con una estructura organizacional adecuada y motivada	Efectividad Selección de Personal	Recurso Humano
		Evaluación programa de inducción y entrenamiento	Recurso Humano
		Competencias personal	Recurso Humano
		Desempeño empleado	Recurso Humano
		Productividad	Recurso Humano
		Clima Organizacional	Recurso Humano
	Desarrollar el programa de seguridad industrial y salud ocupacional con el fin de garantizarles una mejor calidad de vida a los colaboradores	Inspecciones de Seguridad	Recurso Humano
		Frecuencia de uso de elementos de protección personal	Recurso Humano
		Accidentalidad	Recurso Humano
		Ausentismo	Recurso Humano

Fuente. Las autoras

## 7.2 BALANCED SCORE CARD POR PERSPECTIVAS

A continuación se muestra el BSC por cada perspectiva, para cada indicador se describe la fórmula para calcularlo, el valor actual, la meta para el 2010 y el área o proceso responsable:

**Cuadro 14. Tabla Balance score card perspectiva financiera**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:</b>			
<b>Aumentar la Rentabilidad</b>			
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FORMULAS</b>	<b>META 2010</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Valor del Lote	VI= Valor del lote/valor comercial proyectado de la obra	<=10%	Gerencia
Necesidades del cliente	Nc= N° Necesidades cubiertas por el lote / No. Necesidades identificadas en la zona de ubicación	90%	Mercadeo
Rentabilidad del Proyecto	% Rentabilidad= utilidad proyectada/valor de la inversión total del proyecto	>=13%	Gerencia
Viabilidad del proyecto	Vp= TIR - Costo promedio ponderado de capital	TIR > Costo promedio ponderado de capital	Gerencia
Cumplimiento de las normas	Cn=Normas aplicadas	100%	Diseño
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:</b>			
<b>Proveer y administrar eficientemente los recursos financieros que asegure la operación de la organización.</b>			
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FORMULAS</b>	<b>META 2010</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Recursos Financieros	Rf= Recursos financieros gastados / Recursos financieros asignados X 100	<=100%	Financiero

Costo promedio de la deuda	$Cpd = \text{costos promedio ponderado de cada deuda financiera}$	< Tasa esperada por los accionistas	Financiero
----------------------------	---	-------------------------------------	------------

Fuente. Las autoras

**Cuadro 15. Balance score card perspectiva clientes**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:			
Aumentar el reconocimiento de la compañía			
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	META 2010	RESPONSABLE
Control del Proyecto	$Cpr = (\# \text{ actividades controlada en actas} / \# \text{ total actividades ejecutadas}) * 100$	100%	Diseño
Cumplimiento Diseño	$Cd = \text{Parámetros ejecutados} - \text{Parámetros suministrados}$	0	Diseño
Innovación del Diseño	$Id = \text{Incremento en las ventas debido al impacto de la innovación}$	Incrementar e las ventas un 40%	Diseño
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:			
Incrementar valor para el cliente			
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	META 2010	RESPONSABLE
Cumplimiento ventas	$Cv = \text{No. Und. Vendidas} / \text{No. Und. Proyectadas} * 100$	100%	Comercial
Evaluación de la estrategia	$Ees = \text{No. Ventas} / \text{No. visitas} * 100$	80%	Comercial
Crecimiento de la Compañía	$Cc = \text{Ventas mes actual} - \text{Ventas mes anterior}$	Aumentar 10%	Comercial
Satisfacción del cliente	$Sc = \text{Resultado de satisfacción actual} - \text{Resultado de satisfacción anterior}$	Mejorar 5 puntos	Comercial

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:</b>			
<b>Aumentar satisfacción para el cliente</b>			
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FORMULAS</b>	<b>META 2010</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Fidelización de clientes	$F_c = (\# \text{ clientes con más de un inmueble adquirido} / \# \text{ clientes totales}) * 100$	50%	Comercial
Atención del servicio	$A_s = \text{Fecha realización} - \text{Fecha solicitud}$	1 Día	Comercial
Cumplimiento requerimientos posventa	$C_{rp} = \text{N}^\circ \text{ Solicitudes atendidas} / \text{No. Solicitudes recibidas} * 100$	100%	Servicio Posventa

Fuente. Las autoras

**Cuadro 16. Balance score card perspectiva procesos internos**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 :</b>			
<b>Optimización de costos</b>			
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FORMULAS</b>	<b>META 2010</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Presupuesto	$P_{to} = \text{Costo ejecutado del proyecto} / \text{costo presupuestado}$	$\leq 100\%$	Costos y Presupuesto
Calidad Materiales	$C = \text{Servicios solicitados por calidad del material}$	0	Compras
Entrega Oportuna Materiales	$E_o = \text{Fecha de entrega} - \text{Fecha de pedido}$	15 días	Compras
Precio del mercado	$P_m = \text{Valor por debajo del promedio del mercado}$	5% por debajo	Compras
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:</b>			
<b>Excelencia Operativa</b>			
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FORMULAS</b>	<b>META 2010</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Cumplimiento actividades de obra	$C_{ao} = \text{Actividades realizadas} / \text{Actividades asignadas} * 100$	100%	Construcción
Entrega de inmuebles	$E_i = \text{Fecha Entrega} - \text{Fecha establecida}$	0	Construcción

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:</b>			
<b>Planear, dirigir y controlar eficientemente el plan estratégico</b>			
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FORMULAS</b>	<b>META 2010</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Cumplimiento Objetivos	Co= % de cumplimiento de los indicadores	80%	Todas las áreas
Estrategias Proyectadas	Ep= N° Estrategias Implementadas / N° Estrategias Proyectadas X 100	100%	Gerencia
Posicionamiento en el sector	Ps= N° Unidades vendidas por INACAR/ N° Unidades Ofertadas en el sector X 100	60%	Comercial
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:</b>			
<b>Incrementar participación en el mercado</b>			
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FORMULAS</b>	<b>META 2010</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Competitividad	C= Clientes actuales/ clientes potenciales X 100	80%	Comercial
Participación de Mercado	Pm= Participación de mercado actual - Participación de mercado anterior	Mejorar un 5%	Comercial
Productividad	P= N° de inmuebles vendidos / tiempo	70%	Comercial

Fuente. Las autoras

**Cuadro 17. Balance score card perspectiva aprendizaje y crecimiento**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:</b>			
<b>Contar con una estructura organizacional adecuada y motivada</b>			
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FORMULAS</b>	<b>META 2010</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Efectividad Selección de Personal	Esp= (Número de Personas Vinculadas/Número de Personas con la evaluación PP aprobada)*100%	90%	Recurso Humano

Evaluación Programa de inducción y entrenamiento	Epi=(Sumatoria calificación evaluaciones de conocimientos adquiridos en la inducción y entrenamiento/Número total de evaluaciones)	>4	Recurso Humano
Competencias Personal	Cp= competencias personal contratado/competencias personal requerido	70%	Recurso Humano
Desempeño Empleado	De= Resultado evaluación realizada	10	Recurso Humano
Productividad	Pr= N° Actividades realizadas / N° Actividades asignadas X 100	80%	Recurso Humano
Clima Organizacional	Co=Resultado de la medición de clima organizacional	90%	Recurso Humano
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:</b>			
<b>Desarrollar el programa de seguridad industrial y salud ocupacional con el fin de garantizarles una mejor calidad de vida a los colaboradores</b>			
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	META 2010	RESPONSABLE
Inspecciones de Seguridad	Is=(No. inspecciones de seguridad realizadas a los puestos de trabajo/número de inspecciones programadas)*100	100%	Recurso Humano
Frecuencia de uso de elementos de protección personal	Fepp=(No. trabajadores que están utilizando sus epp/No. trabajadores que les fueron asignados epp)*100	100%	Recurso Humano
Accidentalidad	Acc=N. de accidentes de trabajo	<=2	Recurso Humano
Ausentismo	Aus=N. de días no laborados por el personal / n. de días laborados mes * 100	<1%	Recurso Humano

Fuente. Las autoras

## **8. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

Para implementar este modelo en la organización, es necesario crear conciencia de la importancia que tiene el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para esto, el primer paso es dar a conocer a todos los funcionarios el direccionamiento y plan estratégico de la empresa, para que todos entiendan la situación actual y a donde se quiere llegar en el corto, mediano y largo plazo. También es indispensable tener una disponibilidad en el presupuesto para comunicar y capacitar a los empleados, de la misma forma como se disponen los recursos de publicidad para la promoción de los proyectos.

Cuando se lanza una nueva estrategia, que para el caso de INACAR es la primera que se va a realizar formalmente, el factor clave es la comunicación, pues los empleados con una idea clara de lo que se quiere lograr, pueden encontrar nuevas y mejores formas de desempeñar su trabajo diario.

Para el éxito de la estrategia INACAR deberá ver la comunicación del cuadro de mando a sus empleados como una campaña estratégica, hacer una planeación igual o mejor de la que realiza a la hora de lanzar un nuevo proyecto, para ésta campaña se debe tener en cuenta habilidades creativas y profesionales de su grupo de comunicaciones internas y externas.

Dicho programa de comunicación deberá tener los siguientes objetivos:

- Desarrollar una comprensión de la estrategia por toda la organización y acciones que la respalden.
- Educar a los funcionarios en el sistema de medida y gestión del cuadro de mando integral para implementar la estrategia.

- Proporcionar retroalimentación sobre la estrategia.

La propuesta para el desarrollo de ese programa de comunicación es sencilla, pero si se ejecuta basada en los objetivos anteriormente descritos se lograrán los resultados esperados. Los elementos que se pueden utilizar en INACAR son:

- Reuniones trimestrales: En la primera reunión se deberá introducir el concepto de Cuadro de Mando Integral. En las siguientes reuniones se tratará temas como la situación actual de la organización y que se va a realizar para mejorar el desempeño en el futuro.
- Folletos: Deben ser instructivos, prácticos y entendibles donde se describan los objetivos estratégicos, como se va a lograr el cumplimiento y cómo se van a medir.
- Boletines informativos mensuales: Deben definir y describir el cuadro de mando integral, informes del comportamiento de los indicadores, además dar a conocer la experiencia de los empleados que mejor se desempeñaron en el mes para que los demás funcionarios tomen de su trabajo ideas para mejorar.
- Programas de formación: Incorporar en la capacitación el cuadro de mando integral, para reforzar el mensaje de que ésta herramienta es una nueva y eficiente manera de hacer las cosas.

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta a parte de la estrategia de comunicación, es que los directivos de INACAR deberán definir claramente los indicadores que se utilizarán para guiar y monitorear la estrategia en el cuadro de mando, y cómo se calcularán los indicadores a partir de los datos existentes. Los empleados deberán entender claramente los indicadores para que sus decisiones y acciones afecten positivamente la estrategia y se logre lo deseado.

Una vez introducido el cuadro de mando en los procesos de gestión, culminaría el programa de comunicación formal, pues no se necesitaría ya que este se convertirá en un uso generalizado y rutinario.

Otra de las herramientas que puede utilizar INACAR para que la estrategia tenga un verdadero significado para toda la organización, es que las metas y los objetivos individuales deben estar alineados con los objetivos organizacionales, esto permite que el cumplimiento de las metas individuales de cada empleado o equipo de trabajo se vea reflejado en el logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente, se debe fijar un programa de incentivos para los empleados, con una variación al que existe actualmente y es que esta bonificación no solo dependa del salario del funcionario sino del rendimiento promedio del empleado, del área y de la organización como tal.

Con estas herramientas básicas se espera que INACAR logre hacer una eficiente implementación del cuadro de mando integral, y que le permita gestionar su estrategia ágil y obteniendo los resultados esperados.

## **CONCLUSIONES**

En la empresa Inacar aún no ha sido implementado la planeación estratégica y el Balanced score card. Los directivos y funcionarios de la empresa demostraron gran compromiso con la idea planteada y esto permitió que se desarrollara eficientemente las actividades planteadas en la monografía.

En la etapa del diagnóstico estratégico todos los empleados colaboraron activamente, lo que facilitó su realización y a su vez quedaron comprometidos para su posterior implementación. El análisis interno y externo, así como el análisis DOFA, permitió identificar variables que afectan directamente el desarrollo del objeto social de la compañía y a su vez reconocer las fortalezas y oportunidades que tienen. Los funcionarios se observaron muy interesados en estos análisis para tenerlos en cuenta en el desempeño de sus funciones.

La definición de los objetivos estratégicos, las iniciativas y los indicadores, se establecieron de acuerdo a los análisis realizados con anterioridad y con la participación de los colaboradores de la compañía, lo que generó un gran compromiso por parte de ellos, para desarrollarlos, medirlos, controlarlos y tomar medidas a tiempo para lograr lo que se desea de la empresa. Esta situación facilita la implementación de la propuesta planteada.

## BIBLIOGRAFIA

BALLVE, Alberto. Cuadro de Mando, Editorial Gestión 2000, Barcelona 2000.

BETANCOURT T, José R. Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto Paradigma. Edición TG-Red. Tercera edición. Agosto 2002.

KAPLAN, Robert, NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Editorial Gestión 2000, Barcelona 1999.

KAPLAN, Robert, NORTON, David. Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000, Barcelona 2000.

KIM CHAN, Renné Mourbogne. Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma. Bogotá, 2004.

LÓPEZ MARTÍNEZ, Félix y TEJEDOR GONZÁLEZ José María. Gestionando el crecimiento de una pyme. El Cuadro de Mando Integral en las PYMES como factor clave en el crecimiento y en la generación de empleo. Investigación en Curso. 2003.

LÓPEZ MARTÍNEZ, Félix y TEJEDOR GONZÁLEZ José María. Plan Estratégico para el Desarrollo de Competencias de Construcciones S.A. Tesis de la Escuela de estudios industriales y empresariales. Universidad Industrial de Santander. 2007.

HAROLD KOONTZ. Administración una perspectiva global. McGraw-Hill, 1998

MEDINA, María de los Ángeles y FIGUEROA DUARTE, Guillermo. Diseño De Un Plan Estratégico para la Empresa Piedecuestana de Servicios Públicos E.S.P. Tesis de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial de Santander. 2008.

NILS-GÖRAN Olive, JAN Roy y MAGNUS Wetter. Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2.000, 2002.

OSORIO RUSSI, Alfonso. Módulo de Gerencia de la Planeación Estratégica. Especialización Alta Gerencia UIS, 2009.

RANGEL QUIÑÓNEZ, María Consuelo. Diseño y formulación del plan estratégico para el área de financiamiento de la empresa Ranautos. Tesis de la Escuela de estudios industriales y empresariales, Universidad Industrial de Santander. 2008

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión estratégica. Legis Editores.1994

### **Páginas de Internet**

ALVA FUENTE, Benjamín. Un modelo de Plantación Estratégica Orientada al Resultado a través del BSC. Artículo. [on line] <http://www.tablero-decomando.com>.

AMENDOLA, Luis. El Balanced Scorecard en la Gestión del Mantenimiento. [on line] <http://www.datastream.net>.

PÉREZ JARAMILLO, Carlos Mario. "Los Indicadores de Gestión". Artículo. [on line] <http://www.tablero-decomando.com>.