

ESTRATEGIA GERENCIAL INTEGRADORA PARA LA SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE EMPROCIV S.A.S.

**“Un enfoque desde la planeación estratégica, la política de calidad y la
gestión socioterritorial”.**

Trabajo final presentado por:	Mónica Alexandra Gómez Suárez Néstor Aníbal Espinosa Niño Germán Ricardo Sánchez Reyes
Programa:	Especialización en Gerencia de Proyectos
Docente:	Luis Carlos Cárdenas Ortiz
Fecha:	25/02/2026

Índice de contenidos

Resumen.....	5
Abstract	5
Nota metodológica	6
1. Introducción	7
1.1. Objetivo General	8
1.2. Objetivos Específicos.....	8
1.3. Metodología.....	9
1.3.1. Identificación y Análisis del Problema	10
1.3.2. Planificación de la Solución	10
1.3.3. Definición de Alcance y Recursos	11
2. Identificación y descripción de un problema al interior de la organización.....	11
2.1. Política de calidad y principios organizacionales como marco de análisis.....	14
2.2. Dimensión social y territorial de los proyectos de EMPROCIV	14
2.3. Descripción de la empresa a intervenir	15
2.3.1. Misión	15
2.3.2. Visión	16
2.3.3. Mapa de procesos	16
2.3.4. Descripción del proceso a intervenir	18
2.3.5. Descripción del problema que presenta el proceso	18
2.3.6. Consecuencias del problema.....	21
2.3.7. Delimitación del problema	22
2.3.8. Matriz de riesgos estratégicos y contractuales asociados al proceso actual ..	22
2.3.9. Escenarios prospectivos de competitividad sectorial	23

3.	Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	24
3.1.	Establecimiento de objetivos	24
3.1.1.	Objetivo general.....	25
3.1.2.	Objetivos específicos.....	25
3.2.	Descripción de la solución.....	25
3.3.	Secuencia de actividades para ejecución de la solución	27
3.4.	Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.....	29
3.4.1.	Recursos humanos	29
3.4.2.	Recursos técnicos.....	30
3.4.3.	Recursos financieros	30
4.	Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 30	
4.1.	Alcance final de la solución	30
4.1.1.	Transformación del proceso estratégico: Situación actual vs Situación propuesta ³²	
4.2.	Identificación de responsables de las actividades para ejecución.....	33
4.3.	Cronograma de ejecución	34
4.3.1.	Hitos de control ejecutivo	35
4.3.2.	Fase de mantenimiento y mejora continua (permanente).....	36
4.4.	Presupuesto	37
4.4.1.	Indicadores de impacto estratégico	39
4.5.	retorno estratégico esperado	40
5.	Conclusiones.....	41
6.	Referencias bibliográficas.....	43
	Índice de figuras	
	Figura 1 Mapa de Procesos EMPROCIV S.A.S	17

Figura 2 Fundamentos de la Articulación Estratégica	27
Figura 3 Estrategia integrada para la ejecución de la solución	29
Figura 4 Fortalecimiento de la Planeación Estratégica en EMPROCIV S.A.S.....	31
Figura 5 Responsables de las actividades para la ejecución en EMPROCIV S.A.S.....	34
Figura 6 Cronograma Fase Inicial de Implementación	36
Figura 7 Distribución del presupuesto por cargo para fase inicial de implementación.....	39

Índice de tablas

Tabla 1 Resultados comerciales EMPROCIV S.A.S	20
Tabla 2 Matriz de riesgos estratégicos y contractuales.....	23
Tabla 3 Transformación del proceso de planeación y gestión estratégica (Situación actual vs situación propuesta)	32
Tabla 4 Hitos del proyecto	35
Tabla 5 Actividades, responsables y duración estimada	35
Tabla 6 Estimación de dedicación por cargo	38
Tabla 7 Estimación de costos / hora	38
Tabla 8 Presupuesto estimados	38
Tabla 9 Indicadores de impacto	39

RESUMEN

EMPROCIV S.A.S. es una empresa colombiana del sector de la ingeniería civil que, desde su creación, ha desarrollado proyectos de consultoría, interventoría y diseño de infraestructura en contextos territoriales diversos y complejos. La dinámica del sector, la alta competencia y la creciente incidencia de factores sociales y territoriales sobre los proyectos han evidenciado la necesidad de fortalecer los procesos de planeación y gestión estratégica de la organización. En este marco, el presente trabajo se orienta al análisis del proceso de planeación y gestión estratégica de los proyectos desarrollados por EMPROCIV S.A.S., a partir de un enfoque de investigación–acción que permite articular la experiencia organizacional con el análisis académico. El estudio identifica como problema central la débil integración entre la planeación estratégica, la política de calidad y la gestión socioterritorial, situación que se traduce en una gestión fragmentada del proceso estratégico y en dificultades para alinear los objetivos organizacionales con la ejecución de los proyectos.

A través de la caracterización de la empresa, el análisis del contexto sectorial y territorial y la identificación de las causas y consecuencias del problema, el trabajo establece las bases conceptuales y metodológicas para la formulación de una estrategia gerencial aplicada, orientada a fortalecer la sostenibilidad, competitividad y continuidad operativa de EMPROCIV S.A.S.

ABSTRACT

EMPROCIV S.A.S. is a Colombian civil engineering company with experience in consultancy, supervision and infrastructure projects developed in diverse and complex territorial contexts. The dynamics of the sector, increasing competition and the growing influence of social and

territorial factors have highlighted the need to strengthen the company's strategic planning and management processes.

In this context, this study analyzes the strategic planning and management process of EMPROCIV S.A.S. projects through an action-research approach that links organizational experience with academic analysis. The study identifies a weak integration between strategic planning, quality policy and socio-territorial management as the core problem, leading to a fragmented strategic process and difficulties in aligning organizational objectives with project execution.

Through organizational characterization, sectoral and territorial context analysis, and the identification of the causes and consequences of the problem, this work establishes the conceptual and methodological foundations for the formulation of an applied managerial strategy aimed at strengthening EMPROCIV S.A.S.'s sustainability, competitiveness and operational continuity.

Nota metodológica

Para la traducción y ajuste de estilo del abstract se contó con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial generativa, utilizadas exclusivamente como asistencia lingüística. El contenido, enfoque y validación conceptual corresponden a los autores del trabajo.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que desarrollan proyectos en entornos complejos y dinámicos requieren enfoques de gestión que permitan articular de manera coherente la planeación estratégica, los sistemas de calidad y la gestión de los factores socioterritoriales que inciden en su operación. En este contexto, la capacidad de integrar dichos componentes en los procesos de toma de decisiones estratégicas se convierte en un elemento clave para la sostenibilidad, competitividad y continuidad operativa de las organizaciones.

El presente trabajo de grado se desarrolla en EMPROCIV S.A.S., empresa del sector de infraestructura, y se orienta a analizar el proceso de planeación y gestión estratégica de sus proyectos, identificando las principales debilidades asociadas a la ausencia de una estrategia gerencial estructurada que integre la planeación estratégica, la política de calidad y la gestión socioterritorial. A partir de este análisis, se busca proponer una estrategia gerencial aplicada que contribuya al fortalecimiento de la gestión integral de la organización.

Para el desarrollo del estudio se adopta el enfoque de investigación–acción, el cual permite abordar el problema desde una perspectiva participativa y aplicada, articulando el diagnóstico organizacional con la formulación de una propuesta gerencial coherente con la realidad del contexto empresarial.

Las Partes 1 y 2 del trabajo corresponden a la fase de formulación del proyecto. En la Parte 1 se presentan el planteamiento del problema, los objetivos y la metodología propuesta. En la Parte 2 se desarrolla el diagnóstico organizacional, la descripción del proceso a intervenir y el análisis del problema que afecta dicho proceso, estableciendo las bases conceptuales y metodológicas para el diseño de la estrategia gerencial que se abordará en las fases posteriores del trabajo.

1.1.OBJETIVO GENERAL

Formular una estrategia gerencial aplicada frente a la ausencia de una integración estructurada entre la planeación estratégica, la política de calidad y la gestión socioterritorial en EMPROCIV S.A.S., orientada al fortalecimiento de su sostenibilidad, competitividad y continuidad operativa, mediante la definición de lineamientos, acciones y criterios de seguimiento que permitan evaluar su contribución a la toma de decisiones estratégicas y la gestión de los proyectos.

1.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres (3) objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico estratégico de EMPROCIV S.A.S. en su contexto organizacional y sectorial, para la identificación de las principales debilidades asociadas a la ausencia de integración entre la planeación estratégica, la política de calidad y la gestión socioterritorial, así como sus causas raíz y efectos en la sostenibilidad y competitividad de la organización.
- Diseñar una estrategia gerencial aplicada que articule la planeación estratégica, la política de calidad y la gestión socioterritorial en EMPROCIV S.A.S., definiendo lineamientos, acciones y mecanismos de gestión orientados al fortalecimiento de la gerencia integral de los proyectos de infraestructura, susceptibles de ser implementados y monitoreados en la operación organizacional.
- Establecer el alcance de la estrategia gerencial propuesta, definiendo responsables, fases de implementación, recursos y criterios de seguimiento, con el fin de adoptarla y aplicarla en la operación de EMPROCIV S.A.S.

1.3.METODOLOGÍA

El presente trabajo se desarrolló bajo el enfoque de investigación–acción, el cual permitió articular el análisis sistemático con la formulación de una estrategia gerencial aplicada en un contexto organizacional real. Esta metodología se consideró pertinente debido a su carácter participativo, reflexivo y cíclico, lo que facilitó la comprensión del problema identificado y la formulación de una estrategia gerencial aplicada orientada a la mejora organizacional.

El enfoque desde la investigación–acción posibilitó el análisis crítico de las prácticas gerenciales existentes en EMPROCIV S.A.S., así como la integración gradual de la planeación estratégica, la política de calidad y la gestión socioterritorial. De esta manera, se contó con un marco flexible que permitió ajustar los planteamientos metodológicos conforme avanzó el proceso investigativo, garantizando la coherencia entre el diagnóstico y la propuesta gerencial.

El desarrollo del trabajo se estructuró en tres etapas secuenciales, cada una orientada a un componente específico de la investigación:

En la primera etapa, se realizó un diagnóstico estratégico de EMPROCIV S.A.S., que incluyó la caracterización de la organización, el análisis de su contexto organizacional y sectorial, y la identificación del problema central relacionado con la ausencia de una integración estructurada entre la planeación estratégica, la política de calidad y la gestión socioterritorial.

La segunda etapa estuvo orientada al diseño de la estrategia gerencial aplicada, a partir de los hallazgos del diagnóstico, definiendo lineamientos estratégicos y criterios de articulación entre los componentes estratégicos, de calidad y socioterritoriales.

Finalmente, en la tercera etapa, se estableció el alcance de la estrategia propuesta, definiendo responsables, fases de implementación, recursos requeridos y criterios de seguimiento, con

el propósito de facilitar su adopción progresiva dentro de la dinámica organizacional de EMPROCIV S.A.S.

1.3.1. Identificación y Análisis del Problema

En la primera etapa del trabajo se realizó un diagnóstico estratégico de EMPROCIV S.A.S., orientado a comprender el contexto organizacional y sectorial en el que se desarrolla la empresa, así como las dinámicas internas relacionadas con la planeación estratégica, la política de calidad y la gestión socioterritorial. En esta etapa se identificó y analizó el problema central asociado a la ausencia de una integración estructurada entre dichos componentes.

El diagnóstico se apoyó en métodos cualitativos y analíticos, tales como el análisis documental de información institucional (política de calidad, portafolio de servicios y documentos estratégicos), el análisis del entorno organizacional y sectorial, y la aplicación de herramientas de diagnóstico estratégico como el análisis FODA, con el fin de identificar causas raíz, efectos y puntos críticos que inciden en la sostenibilidad y competitividad de la organización.

Este análisis inicial constituyó la base para la formulación de la estrategia gerencial que se propone, asegurando que la intervención responda de manera pertinente a las necesidades reales de EMPROCIV S.A.S.

1.3.2. Planificación de la Solución

En la segunda etapa del trabajo, se realizó la planificación de la solución, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico. Esta fase estuvo orientada al diseño de una estrategia gerencial aplicada que permitiera articular la planeación estratégica, la política de calidad y la gestión socioterritorial en EMPROCIV S.A.S.

La planificación de la solución contempló la formulación de lineamientos y acciones estratégicas orientadas a fortalecer la gestión integral de los proyectos de la empresa.

Asimismo, se estructuró una secuencia lógica de actividades que permitió abordar el problema

identificado de manera organizada y coherente, estableciendo criterios que facilitaron la futura implementación de la estrategia propuesta y contribuyeron a mejorar la eficiencia y sostenibilidad organizacional.

1.3.3. Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa del trabajo se enfocó en la definición del alcance de la estrategia gerencial propuesta y de los recursos necesarios para su aplicación. En esta fase se delimitaron los componentes de la intervención, especificando los responsables involucrados, las fases de desarrollo y los mecanismos de seguimiento que permitieron evaluar su avance.

Adicionalmente, se propuso un cronograma de referencia y una estimación de los recursos requeridos para la implementación de la estrategia, incluyendo consideraciones de tiempo, talento humano y costos asociados. Esta delimitación permitió establecer un marco claro y realista para la adopción futura de la propuesta gerencial en EMPROCIV S.A.S., asegurando la coherencia entre los objetivos planteados y las capacidades organizacionales de la empresa.

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

EMPROCIV S.A.S. (Empresa de Proyectos Civiles) anteriormente constituida como EMPROCIV LTDA. es una empresa colombiana creada en el año 2006, dedicada a la prestación de servicios de ingeniería civil en las áreas de consultoría, interventoría y construcción de proyectos de infraestructura, tanto para entidades públicas como privadas. Desde su creación, la empresa se ha consolidado principalmente en la consultoría e interventoría de proyectos de

infraestructura vial, destacándose por la calidad técnica de sus productos y el cumplimiento de los compromisos contractuales adquiridos.¹

El portafolio de servicios de EMPROCIV abarca, entre otros, estudios de tránsito y transporte, estudios topográficos, diseños viales y urbanos, interventoría de obras de infraestructura, planes de manejo ambiental, evaluación de riesgos, mitigación de impactos sobre la comunidad y programas de educación vial. Esta diversidad evidencia una amplia capacidad técnica y una experiencia acumulada significativa en proyectos con incidencia directa sobre el territorio y las comunidades.

La empresa opera bajo una estructura organizacional liviana, apoyada en el conocimiento especializado de su equipo profesional, característica común en empresas de servicios profesionales de ingeniería, la cual favorece la flexibilidad, pero exige una planeación estratégica clara para garantizar la sostenibilidad en el tiempo.

En el contexto del sector de la ingeniería civil, y en general de las obras civiles a nivel nacional, las empresas de consultoría e interventoría enfrentan una alta competencia por contratos públicos, márgenes ajustados y exigencias crecientes en materia de calidad, cumplimiento normativo y gestión social. La capacidad para estructurar procesos estratégicos integrados se convierte, por tanto, en un factor diferenciador que incide directamente en la permanencia en el mercado, la recurrencia en la adjudicación de contratos y la consolidación de la reputación técnica e institucional de las organizaciones.

¹ Empresa de Proyectos Civiles – EMPROCIV LTDA. (2012). *Planeación estratégica y política de calidad*. Documento institucional interno.

La empresa cuenta con lineamientos de planeación estratégica y una política de calidad definida; sin embargo, estos componentes no se encuentran plenamente integrados en la gestión de sus proyectos, particularmente en el proceso de planeación y gestión estratégica.

El problema identificado se presenta precisamente en el proceso de planeación y gestión estratégica de los proyectos, el cual orienta la toma de decisiones, la definición de prioridades y la alineación de las actividades organizacionales con los objetivos estratégicos de la empresa.

De acuerdo con el análisis FODA realizado, actualmente, este proceso se desarrolla de manera transversal y fragmentado, sin una estrategia gerencial estructurada que integre de forma coherente la planeación estratégica, la política de calidad y la gestión socioterritorial.

Entre las causas raíz del problema se identifica la ausencia de un enfoque sistémico en la gestión del proceso de planeación y gestión estratégica, evidenciada en la falta de integración efectiva entre los componentes estratégicos, la política de calidad y la gestión socioterritorial.

Esta situación genera que las decisiones estratégicas se adopten sin criterios integrados que consideren de manera simultánea los objetivos estratégicos, los lineamientos de calidad y las particularidades del entorno socioterritorial.

Como efectos, el proceso presenta debilidades en la alineación entre la estrategia organizacional y la ejecución de los proyectos, dificultades en el seguimiento de los objetivos estratégicos y riesgos asociados a la sostenibilidad y continuidad operativa de la empresa.

Asimismo, la falta de integración de la gestión socioterritorial incrementa la vulnerabilidad de los proyectos frente a contextos territoriales complejos y entornos sectoriales altamente competitivos.

Desde una perspectiva organizacional y teórica, la literatura en estrategia empresarial señala que la ausencia de una estrategia gerencial deliberada e integrada incrementa la exposición

de las organizaciones a riesgos estratégicos, operativos y reputacionales, al limitar su capacidad de adaptación y control frente a entornos cambiantes.

En este sentido, el problema identificado impacta de manera directa el desempeño del proceso de planeación y gestión estratégica de EMPROCIV S.A.S., así como el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, lo que justifica la formulación de una estrategia gerencial aplicada como intervención propuesta en el presente trabajo de grado.

2.1. POLÍTICA DE CALIDAD Y PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES COMO MARCO DE ANÁLISIS

EMPROCIV cuenta con una política de calidad orientada al compromiso permanente con la satisfacción de los clientes, la mejora continua, el desarrollo del recurso humano y la optimización de productos y servicios, fundamentada en principios y valores como la honestidad, el respeto, la responsabilidad, el compromiso y la solidaridad.²

La literatura sobre gestión de la calidad señala que la política de calidad constituye un marco orientador para la toma de decisiones gerenciales y la alineación entre la estrategia organizacional y la operación diaria³. En este sentido, la política de calidad de EMPROCIV representa un punto de partida relevante para el análisis estratégico del presente proyecto.

2.2. DIMENSIÓN SOCIAL Y TERRITORIAL DE LOS PROYECTOS DE EMPROCIV

A partir del análisis del portafolio de servicios y de la política de calidad, se identifica que EMPROCIV incorpora de manera implícita componentes asociados a la gestión social y

² Empresa de Proyectos Civiles – EMPROCIV LTDA. (2012). *Planeación estratégica y política de calidad*. Documento institucional interno.

³ International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements*.
<https://www.iso.org/standard/62085.html>

territorial, tales como planes de mitigación de impactos sobre la comunidad, evaluación de riesgos, educación vial y auditorías ambientales de proyectos.⁴

Sin embargo, estos componentes suelen abordarse de forma puntual y reactiva, principalmente como respuesta a exigencias contractuales o normativas, y no como parte de una estrategia estructurada.

La integración de una perspectiva socioterritorial, en el desarrollo de proyectos asociados a la ingeniería civil, permitiría abordar aspectos como la licencia social de los proyectos, la participación comunitaria, la comunicación efectiva con los actores involucrados y la gestión de impactos sociales. Estos elementos resultan fundamentales para garantizar la sostenibilidad de los proyectos y su adecuada articulación con el entorno social y territorial.⁵

Asimismo, los marcos internacionales de gestión de proyectos de infraestructura resaltan la necesidad de integrar de manera temprana el análisis social y territorial para reducir conflictos y mejorar la gobernanza de los proyectos.⁶

2.3.DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

2.3.1. Misión

Ejecutar y/o participar en proyectos de infraestructura, aplicando nuestra ética y fortalezas en el campo de la ingeniería a través del recurso humano idóneo y competente, y la implementación de recursos tecnológicos de última generación, garantizando una compañía

⁴ Empresa de Proyectos Civiles – EMPROCIV LTDA. (2012). *Planeación estratégica y política de calidad*. Documento institucional interno.

⁵ Instituto Politécnico Nacional. (s. f.). Ensayo: La importancia de la sociología en el ejercicio de la ingeniería civil. Studocu. <https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-politecnico-nacional/estructura-y-desarrollo-de-mexico/ensayo-la-importancia-de-la-sociologia-en-el-ejercicio-de-la-ingenieria-civil/86325064>

⁶ Banco Mundial. (2018). *Environmental and social framework*. <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/environmental-and-social-framework>

sostenible que se encuentre a la vanguardia de los cambios generados por la continua globalización.⁷

2.3.2. Visión

Consolidar a EMPROCIV LTDA dentro del sector de la ingeniería civil, en los distintos tipos de proyectos, fortalecer la empresa por medio del recurso humano, garantizando un desempeño eficiente desde la planeación hasta la ejecución de los proyectos, mejorando continuamente la calidad de nuestros servicios.⁸

2.3.3. Mapa de procesos

El mapa de procesos de EMPROCIV S.A.S. se estructura a partir de un enfoque por procesos, organizado en tres niveles: procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo. Esta estructura permite visualizar la forma en que la organización articula la planeación, la ejecución de proyectos y los recursos necesarios para su operación.

Procesos estratégicos: orientan la dirección de la empresa e incluyen la planeación y gestión estratégica, la gestión de la calidad y la toma de decisiones gerenciales, los cuales definen lineamientos, prioridades y criterios de desempeño.

Procesos misionales: corresponden a la razón de ser de la organización y abarcan la consultoría, la interventoría y el desarrollo de proyectos de ingeniería civil, donde se materializan los servicios ofrecidos a clientes públicos y privados.

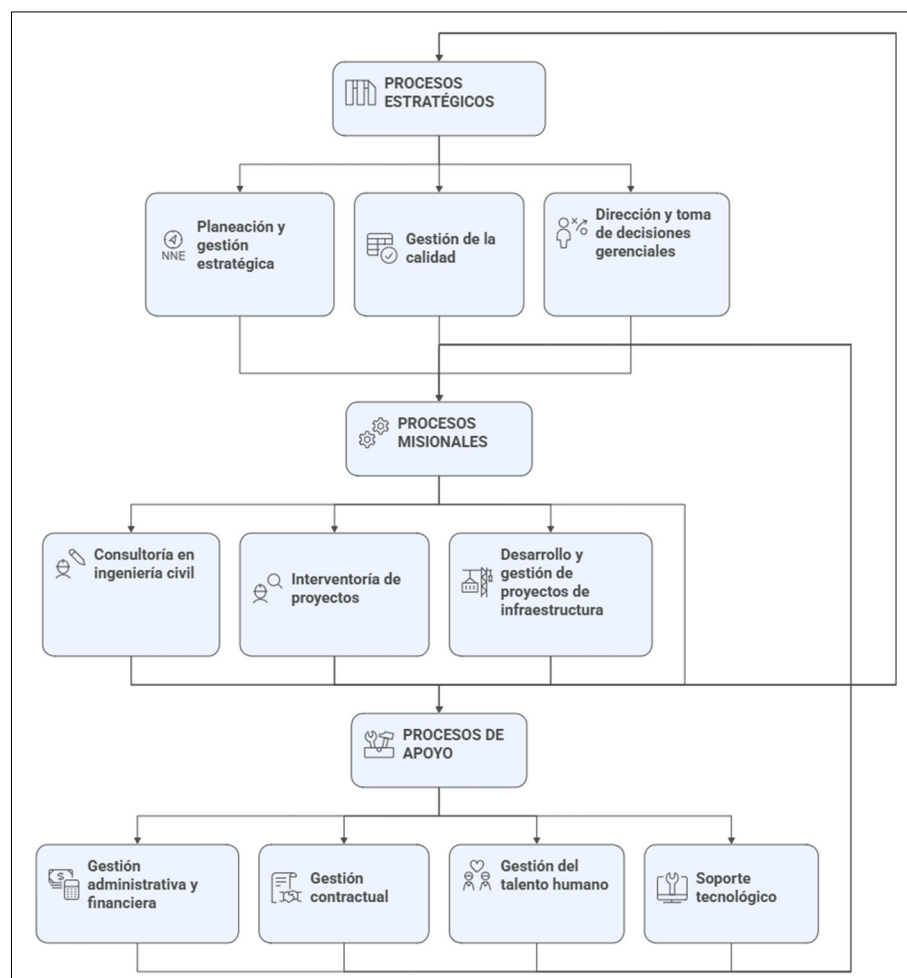
⁷ Empresa de Proyectos Civiles – EMPROCIV LTDA. (2012). *Planeación estratégica y política de calidad*. Documento institucional interno.

⁸ Empresa de Proyectos Civiles – EMPROCIV LTDA. (2012). *Planeación estratégica y política de calidad*. Documento institucional interno.

Procesos de apoyo: respaldan la operación de los procesos estratégicos y misionales, e incluyen la gestión administrativa y financiera, la gestión contractual, la gestión del talento humano y el soporte tecnológico.

La interacción entre estos procesos permite a EMPROCIV S.A.S. desarrollar sus proyectos de manera articulada; el mapa de procesos permite ubicar el proceso de planeación y gestión estratégica dentro de la estructura organizacional.

Figura 1 Mapa de Procesos EMPROCIV S.A.S



Fuente: Empresa de Proyectos Civiles – EMPROCIV LTDA. (2012). Planeación estratégica y política de calidad. Documento institucional interno.

2.3.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso por intervenir corresponde al proceso de planeación y gestión estratégica de los proyectos de EMPROCIV S.A.S., el cual forma parte de los procesos estratégicos de la organización y orienta la toma de decisiones gerenciales, la definición de prioridades y la alineación entre los objetivos organizacionales y la ejecución de los proyectos de infraestructura.

Este proceso se articula con la dirección gerencial y la gestión de la calidad, estableciendo los lineamientos estratégicos que guían los procesos misionales de consultoría, interventoría y gestión de proyectos. Actualmente, dicho proceso se desarrolla de manera transversal y no formalizada, sin una integración estructurada entre la planeación estratégica, la política de calidad y la gestión socioterritorial, lo que justifica su selección como proceso objeto de intervención en el presente estudio.

2.3.5. Descripción del problema que presenta el proceso

Una vez establecido el contexto organizacional, estratégico y socioterritorial, a continuación, se describe cómo el problema identificado se manifiesta específicamente en el proceso de planeación y gestión estratégica.

El entorno en el que se desenvuelve EMPROCIV S.A.S. se caracteriza por una alta competencia en el sector de la ingeniería civil, una fuerte dependencia de la contratación pública y un marco normativo y técnico en constante evolución. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las empresas que participan en procesos de

contratación pública enfrentan elevados niveles de incertidumbre y presión competitiva, lo que hace indispensable una adecuada gestión estratégica y organizacional.⁹

Adicionalmente, los proyectos de infraestructura generan transformaciones sociales, territoriales y ambientales que inciden directamente en las comunidades y en la percepción de los proyectos por parte de los actores involucrados. La gestión inadecuada de estos impactos puede derivar en conflictos comunitarios, retrasos en la ejecución y afectaciones reputacionales, aspectos que hoy influyen de manera significativa en la evaluación y viabilidad de los proyectos.¹⁰

En el proceso de planeación y gestión estratégica de los proyectos desarrollados por EMPROCIV S.A.S. se evidencia la ausencia de una estrategia gerencial estructurada que integre de manera coherente la planeación estratégica, la política de calidad y la gestión socioterritorial.

Esta situación genera una gestión fragmentada del proceso, en la que dichos componentes operan de forma independiente, sin una articulación clara que oriente la toma de decisiones y el seguimiento de los objetivos organizacionales.

Como consecuencia, el proceso presenta debilidades en la alineación entre los lineamientos estratégicos y la ejecución de los proyectos, así como en la incorporación sistemática de criterios de calidad y consideraciones socioterritoriales. Esta falta de integración limita la capacidad del proceso para responder de manera efectiva a las exigencias del entorno sectorial, afectando la sostenibilidad, competitividad y continuidad operativa de EMPROCIV S.A.S.

⁹ Organization for Economic Co-operation and Development. (2019). *Public procurement and infrastructure governance*. <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/>

¹⁰ Banco Mundial. (2018). *Environmental and social framework*. <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/environmental-and-social-framework>

2.3.5.1. Evidencia cuantitativa del desempeño comercial (2021–2024)

Con el fin de fortalecer el diagnóstico estratégico, se analizaron los resultados comerciales de EMPROCIV S.A.S. durante el periodo 2021–2024, particularmente en términos de propuestas presentadas, contratos adjudicados y tasa de efectividad.

Tabla 1 Resultados comerciales EMPROCIV S.A.S

AÑO	PROPUESTAS PRESENTADAS	CONTRATOS GANADOS	TASA DE ADJUDICACIÓN
2021	103	4	3,88 %
2022	123	5	4,07 %
2023	69	3	4,35 %
2024	70	1	1,43 %

Fuente: Departamento Comercial, EMPROCIV S.A.S

Los resultados evidencian una tasa histórica de adjudicación entre el 3 % y el 4 %, con una disminución significativa en 2024. Este comportamiento no solo refleja un alto volumen de esfuerzo comercial frente a un bajo nivel de conversión efectiva, sino que también puede interpretarse, desde la perspectiva de dirección de proyectos, como un indicador de debilidades en la gestión del portafolio y en los procesos de decisión precontractual.

La participación amplia en oportunidades sin criterios estructurados de evaluación —que integren variables técnicas, financieras, contractuales y socioterritoriales— puede generar dispersión de recursos organizacionales y baja eficiencia en la asignación del esfuerzo directivo y técnico.

En este sentido, la brecha entre esfuerzo comercial y retorno efectivo impacta directamente la sostenibilidad estratégica de la empresa y evidencia la necesidad de fortalecer los

mecanismos de selección, priorización y análisis de riesgo antes de comprometer recursos en nuevas propuestas.

Desde la perspectiva teórica, la literatura en estrategia empresarial y dirección de proyectos señala que la ausencia de procesos deliberados de evaluación y gobernanza estratégica incrementa la vulnerabilidad organizacional en entornos altamente competitivos y cambiantes, al limitar la capacidad de adaptación, control y aprendizaje institucional.

En el caso de EMPROCIV S.A.S., el comportamiento observado sugiere la necesidad de una intervención orientada no solo al fortalecimiento del proceso de planeación estratégica, sino también a la formalización de criterios estructurados de selección y priorización de oportunidades, que integren variables técnicas, financieras y de riesgo como base para una toma de decisiones más eficiente.

2.3.6. Consecuencias del problema

De mantenerse la situación descrita, EMPROCIV S.A.S. podría enfrentar una mayor vulnerabilidad financiera, dificultades para proyectar crecimiento a mediano plazo y una subutilización de su capacidad técnica y social.

Esta dinámica también puede derivar en una gestión ineficiente del portafolio de proyectos, al destinar recursos organizacionales a oportunidades con baja probabilidad de adjudicación, reduciendo la efectividad en la conversión de esfuerzos comerciales en contratos ejecutables. Asimismo, la ausencia de un enfoque socioterritorial estructurado puede incrementar los riesgos de conflicto comunitario, afectando la ejecución de los proyectos y la percepción institucional de la empresa frente a clientes y entidades contratantes.

Adicionalmente, la fragmentación del proceso de planeación y gestión estratégica tiene implicaciones directas en la alineación entre portafolio de proyectos, objetivos organizacionales y procesos de toma de decisión de EMPROCIV S.A.S., al limitar su capacidad

para gestionar adecuadamente riesgos contractuales, consolidar ventajas competitivas sostenibles y responder de manera estratégica a los procesos de adjudicación de contratos en un entorno altamente competitivo.

En este sentido, el impacto más crítico del problema identificado se relaciona con la pérdida de capacidad de EMPROCIV S.A.S. para consolidarse como una empresa líder y poder competir en el mercado, lo cual afecta directamente la rentabilidad esperada de los proyectos, incrementa los riesgos reputacionales y compromete la continuidad operativa de la empresa. Además, la falta de integración estructurada en la etapa precontractual incrementa la exposición a riesgos técnicos, contractuales y contextuales que pueden materializarse durante la ejecución, afectando cronogramas, costos y relaciones con los actores involucrados.

En consecuencia, la integración estratégica se configura como una necesidad prioritaria y no opcional para garantizar su sostenibilidad y competitividad en el mediano y largo plazo.

2.3.7. Delimitación del problema

El presente proyecto no contempla la ejecución directa de obras ni modificaciones a la estructura legal de la empresa. El alcance del estudio se centra en el análisis estratégico interno y en la formulación de una propuesta gerencial aplicada, orientada a fortalecer la sostenibilidad, competitividad y gestión integral de los proyectos de EMPROCIV S.A.S., bajo el enfoque de Investigación–acción.¹¹

2.3.8. Matriz de riesgos estratégicos y contractuales asociados al proceso actual

El entorno de contratación pública en infraestructura se caracteriza por una alta concentración de proponentes y por dinámicas competitivas complejas que pueden generar asimetrías en la evaluación de ofertas y escenarios de competencia no necesariamente

¹¹ SUMMA University. (s.f.). *Proceso de planificación estratégica*.
https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/estrategia/clase2_pdf1.pdf

basados en criterios exclusivamente técnicos. En este contexto, la ausencia de un filtro estratégico robusto incrementa la exposición de la organización a riesgos financieros, contractuales y reputacionales.

Tabla 2 Matriz de riesgos estratégicos y contractuales

RIESGO IDENTIFICADO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MITIGACIÓN MEDIANTE ESTRATEGIA INTEGRADA
Alta concentración de proponentes en procesos públicos	Alta	Disminución de tasa de adjudicación	Filtro estratégico previo y selección focalizada de oportunidades
Distorsiones competitivas en contratación pública (asimetrías del entorno)	Media	Pérdida de oportunidades viables	Evaluación estratégica temprana y análisis de conveniencia
Presentación de propuestas con bajo margen	Alta	Afectación financiera	Análisis financiero previo estructurado
Riesgos socioterritoriales detectados tardíamente	Media	Retrasos, conflictos y sobrecostos	Incorporación temprana de análisis territorial
Desalineación entre estrategia y ejecución	Alta	Ineficiencia organizacional	Integración formal de planeación, calidad y gestión socioterritorial

Fuente: Elaboración propia

La matriz de riesgos estratégicos y contractuales no solo permite visualizar las vulnerabilidades del proceso actual, sino que evidencia la necesidad de institucionalizar un enfoque preventivo de gestión del riesgo en la etapa precontractual. En este sentido, la gestión del riesgo debe configurarse como un componente estructural del proceso de planeación y no como una reacción posterior a la adjudicación o ejecución contractual.

2.3.9. Escenarios prospectivos de competitividad sectorial

A partir de la revisión de los datos comerciales y del análisis del entorno, es evidente que EMPROCIV S.A.S. desarrolla su actividad en un mercado cada vez más competido, donde el

número de proponentes por proceso es alto y las probabilidades de adjudicación son reducidas.

La experiencia reciente demuestra que el volumen de propuestas no necesariamente se traduce en mayores resultados, lo que obliga a replantear la manera en la que se seleccionan las oportunidades, así como para tener en cuenta distintas características y factores en la evaluación y priorización estratégica de las mismas. En un escenario donde la competencia continúa creciendo y los márgenes tienden a ajustarse, la sostenibilidad empresarial dependerá menos de participar en más procesos y más de participar en los procesos correctos.

Adicionalmente, los requerimientos a nivel técnico, financiero y de entorno social de los contratos de infraestructura son cada vez más exigentes. Esto implica que los riesgos contractuales, territoriales y reputacionales deben ser identificados, evaluados y priorizados en la etapa precontractual, como parte de un proceso formal de gestión del riesgo alineado con la planeación estratégica.

En este contexto, la integración entre planeación estratégica, política de calidad y gestión socioterritorial no se plantea como un ejercicio teórico, sino como una necesidad práctica para fortalecer la capacidad de decisión de la empresa, mejorar la selección de oportunidades y reducir la exposición a riesgos en un entorno sectorial cada vez más exigente.

3. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

A partir del diagnóstico realizado en EMPROCIV S.A.S., se identificó como problemática central la ausencia de una estrategia gerencial integrada que articule de manera coherente la planeación estratégica, la política de calidad y la gestión socioterritorial en el proceso de planeación y gestión estratégica de los proyectos. Esta situación ha generado una gestión

fragmentada, con dificultades para alinear los objetivos organizacionales con la ejecución efectiva de los proyectos de infraestructura.¹²

En este contexto, el establecimiento de objetivos se orienta a formular una solución aplicada, realista y ajustada a la dinámica operativa de EMPROCIV S.A.S., priorizando el fortalecimiento de la toma de decisiones gerenciales y la sostenibilidad de la organización.

3.1.1. Objetivo general

Fortalecer el proceso de planeación y gestión estratégica de EMPROCIV S.A.S. mediante la integración coherente de la planeación estratégica, la política de calidad y la gestión socioterritorial, aportando a su sostenibilidad, competitividad y continuidad operativa.

3.1.2. Objetivos específicos

- Definir lineamientos estratégicos que permitan la articulación de la planeación estratégica, la política de calidad y la gestión socioterritorial en el proceso de planeación y gestión estratégica de EMPROCIV S.A.S.
- Establecer acciones gerenciales orientadas a la alineación entre los objetivos organizacionales y la ejecución de los proyectos, en coherencia con los principios de los planes de acción en la investigación-acción.¹³
- Proponer mecanismos de seguimiento que faciliten la evaluación de la estrategia gerencial y su aporte a la gestión integral de la empresa.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La solución propuesta consiste en el diseño e implementación de una estrategia gerencial integrada, concebida como un conjunto de lineamientos y acciones orientadas a transformar la práctica organizacional de EMPROCIV S.A.S. Esta estrategia se fundamenta en el enfoque

¹² SUMMA University. (s. f.). *Introducción a la investigación-acción: definición, historia y aplicación en entornos organizacionales*. Nota técnica.

https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad1_pdf1.pdf

¹³ SUMMA University. (s. f.). *Establecimiento de planes de acción para la solución del problema en el marco de la investigación-acción*. Nota técnica.

https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad2_pdf1.pdf

de investigación-acción, el cual plantea que la mejora organizacional se logra mediante ciclos iterativos de planificación, acción, observación y reflexión.¹⁴

La estrategia busca articular tres componentes que actualmente existen en la organización, pero que operan de manera fragmentada:

- **Planeación estratégica**, como base para la definición de objetivos, prioridades y criterios de decisión.
- **Política de calidad**, como marco orientador de la mejora continua y la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado.
- **Gestión socioterritorial**, como componente transversal orientado a incorporar análisis de actores, lectura del contexto territorial y evaluación preventiva de riesgos sociales en la toma de decisiones estratégicas de la organización.

La estrategia propuesta impacta principalmente la fase precontractual y de definición estratégica del portafolio, fortaleciendo los procesos de evaluación, priorización y toma de decisiones antes de comprometer recursos organizacionales.

¹⁴ SUMMA University. (s. f.). *Introducción a la investigación-acción: definición, historia y aplicación en entornos organizacionales*. Nota técnica.
https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad1_pdf1.pdf

Figura 2 Fundamentos de la Articulación Estratégica



Fuente: Elaboración propia.

Desde esta perspectiva, la solución no se concibe como un modelo teórico abstracto, sino como una herramienta gerencial aplicada, orientada a generar cambios reales y sostenibles en la gestión de los proyectos de EMPROCIV S.A.S., en concordancia con los principios de participación, enfoque práctico y aprendizaje organizacional propios de la investigación-acción.¹⁵

3.3.SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La ejecución de la estrategia gerencial integrada se estructura a través de una secuencia de actividades coherente con las etapas de los planes de acción en la investigación-acción, las cuales permiten conectar el diagnóstico con la acción y promover procesos de ajuste continuo.

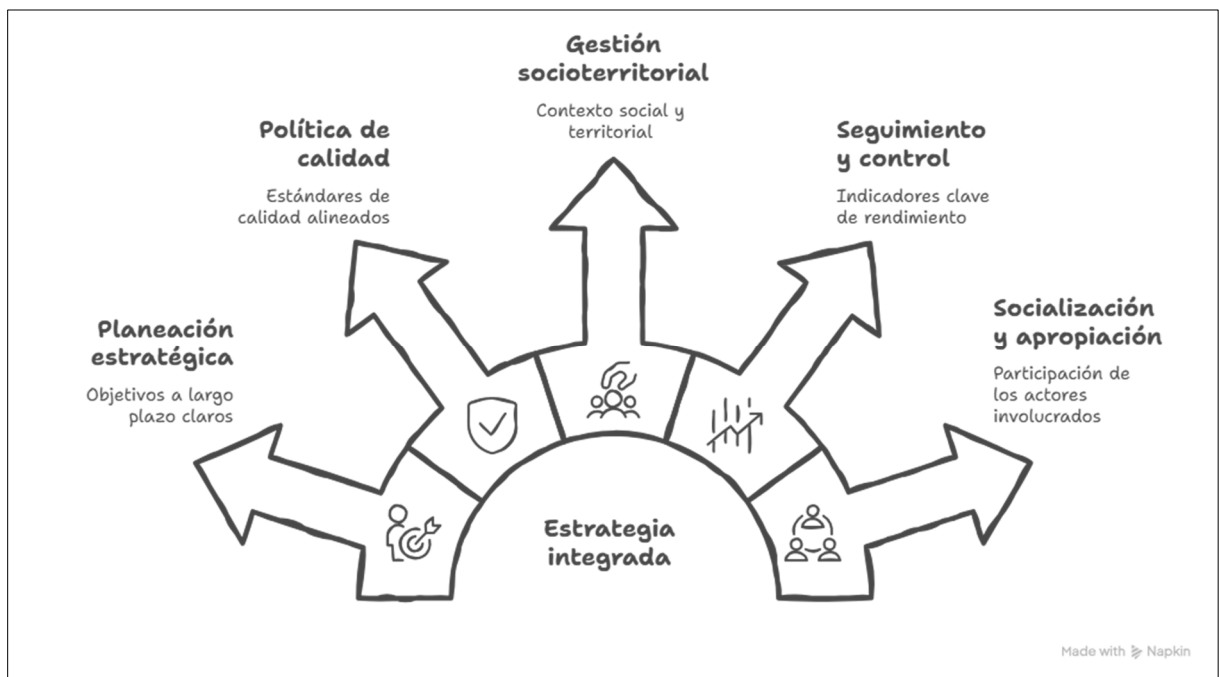
1. **Definición de lineamientos estratégicos integrados**, orientados a articular la planeación estratégica, la política de calidad y la gestión socioterritorial, incluyendo criterios estructurados de evaluación y priorización de oportunidades (técnicos, financieros y de riesgo), que orienten la toma de decisiones en la fase precontractual.

¹⁵ SUMMA University. (s. f.). *Introducción a la investigación-acción: definición, historia y aplicación en entornos organizacionales*. Nota técnica.
https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad1_pdf1.pdf

2. **Incorporación del enfoque socioterritorial en la planeación estratégica**, mediante criterios básicos de identificación de actores, análisis de riesgos sociales y lectura del contexto territorial con el fin de incorporarlos como insumo obligatorio en la evaluación estratégica de participación en procesos contractual.
3. **Alineación de la política de calidad con la estrategia gerencial**, asegurando que los criterios de calidad también orienten la selección de oportunidades y no únicamente la ejecución contractual.
4. **Definición de mecanismos de seguimiento y control**, a través de indicadores que permitan evaluar el avance de las acciones y facilitar procesos de retroalimentación y mejora, incluyendo indicadores de desempeño relacionados con la tasa de adjudicación, la eficiencia en la asignación de recursos y el nivel de exposición a riesgos identificados en la etapa precontractual.¹⁶
5. **Socialización y apropiación de la estrategia**, promoviendo la participación de los actores involucrados, elemento clave para la efectividad de los planes de acción garantizando la institucionalización del proceso y reduciendo la dependencia de decisiones individuales no estructuradas.

¹⁶ SUMMA University. (s. f.). *Establecimiento de planes de acción para la solución del problema en el marco de la investigación-acción*. Nota técnica.
https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad2_pdf1.pdf

Figura 3 Estrategia integrada para la ejecución de la solución



Fuente: Elaboración propia.

3.4.DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La implementación de la estrategia gerencial integrada se apoya en el uso eficiente de los recursos disponibles en EMPROCIV S.A.S., requiriendo principalmente ajustes organizacionales, asignación de responsabilidades y dedicación directiva en la fase precontractual, en coherencia con los principios de asignación estratégica de recursos en proyectos de mejora organizacional.¹⁷

3.4.1. Recursos humanos

- Gerencia de EMPROCIV S.A.S., responsable de liderar el proceso.

¹⁷ SUMMA University. (s. f.). *Cálculo de presupuestos y asignación de recursos: cómo estimar costos y ajustar recursos para proyectos de investigación aplicada*. Nota técnica.

https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad3_pdf2.pdf

- Equipo técnico de la empresa, encargado de la ejecución de las acciones definidas.
- Apoyo profesional para el análisis socioterritorial, con experiencia en gestión de actores y en contextos territoriales diversos, acorde con la naturaleza y complejidad de los proyectos.

3.4.2. Recursos técnicos

- Información institucional existente.
- Herramientas ofimáticas para el seguimiento de acciones e indicadores.

3.4.3. Recursos financieros

Los recursos financieros requeridos corresponden principalmente a horas de gestión, coordinación interna y seguimiento por parte del equipo directivo y técnico de la organización, lo cual resulta coherente con una estrategia de mejora organizacional basada en la optimización de recursos y la sostenibilidad de las acciones propuestas.¹⁸

4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.

4.1. ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN

El presente plan de implementación tiene como propósito fortalecer el proceso de planeación y gestión estratégica de EMPROCIV S.A.S., mediante la integración coherente de la planeación estratégica, la política de calidad y la gestión socioterritorial. La intervención se concentra principalmente en el nivel directivo de toma de decisiones, particularmente en los mecanismos de evaluación y priorización de oportunidades que configuran el portafolio de proyectos de la organización.

¹⁸ SUMMA University. (s. f.). *Cálculo de presupuestos y asignación de recursos: cómo estimar costos y ajustar recursos para proyectos de investigación aplicada*. Nota técnica.

https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad3_pdf2.pdf

El plan se estructura bajo el enfoque de mejora progresiva propio de la investigación-acción aplicada a contextos organizacionales, el cual busca transformar prácticas reales mediante acciones viables, contextualizadas y evaluables.¹⁹

En este sentido, el alcance comprende:

- Definición de lineamientos estratégicos integrados y establecimiento de criterios estructurados para la evaluación y priorización de oportunidades.
- Incorporación explícita del componente socioterritorial en la planeación.
- Alineación de la política de calidad con la estrategia organizacional.
- Implementación de mecanismos básicos de seguimiento y control orientados a la evaluación del desempeño estratégico del portafolio.

Figura 4 Fortalecimiento de la Planeación Estratégica en EMPROCIV S.A.S



Fuente: Elaboración propia.

¹⁹ SUMMA University. (s. f.). *Introducción a la investigación-acción: definición, historia y aplicación en entornos organizacionales*. Nota técnica.

https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad1_pdf1.pdf

4.1.1. Transformación del proceso estratégico: Situación actual vs Situación propuesta

Con el fin de precisar el alcance de la intervención, se presenta a continuación una comparación entre la situación actual del proceso de planeación y gestión estratégica (As Is) y la situación proyectada con la implementación de la estrategia gerencial integrada (To Be). Este tipo de análisis comparativo es una herramienta muy utilizada en gestión estratégica y mejora continua, ya que permite identificar brechas entre el estado presente y el estado deseado del proceso organizacional, facilitando la definición de acciones de mejora estructurada. Dicho enfoque se encuentra alineado con los principios de mejora continua establecidos en los sistemas de gestión de calidad, los cuales promueven la evaluación permanente del desempeño y la adopción de acciones orientadas al fortalecimiento organizacional.²⁰

Tabla 3 Transformación del proceso de planeación y gestión estratégica (Situación actual vs situación propuesta)

SITUACIÓN ACTUAL (AS IS)	SITUACIÓN PROPUESTA (TO BE)
Planeación estratégica definida pero aplicada de manera no estructurada.	Planeación estratégica formalmente articulada con criterios operativos claros.
Política de calidad aplicada principalmente a nivel documental.	Política de calidad integrada como criterio activo en decisiones estratégicas.
Gestión socioterritorial abordada de forma reactiva y contractual.	Análisis socioterritorial incorporado desde la etapa de selección de oportunidades.
Alto volumen de propuestas sin filtro estratégico previo.	Filtrado estratégico estructurado de oportunidades, con criterios técnicos, financieros y de riesgo definidos previamente.
Seguimiento estratégico limitado a revisiones generales.	Indicadores estratégicos definidos y seguimiento periódico con hitos ejecutivos orientados a la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

²⁰ International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. <https://www.iso.org/standard/62085.htm>

La transición entre ambos estados no implica únicamente ajustes procedimentales, sino una evolución en el criterio estratégico de selección y priorización de oportunidades de mercado.

4.2.IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

Dado que EMPROCIV S.A.S. cuenta con una estructura organizacional liviana, el plan de implementación asigna responsabilidades claras y realistas, acordes con su capacidad operativa.

- **Gerencia de EMPROCIV S.A.S.**

Responsable de liderar la implementación del plan, definir lineamientos estratégicos, validar decisiones de mercado, realizar el seguimiento general del proceso y velar por la coherencia entre el portafolio de proyectos y la estrategia organizacional.

- **Dirección o Coordinación Técnica**

Encargada de evaluar la viabilidad técnica de los proyectos, garantizar la alineación entre la estrategia definida y la ejecución operativa, y retroalimentar la toma de decisiones estratégicas.

- **Grupo de Propuestas**

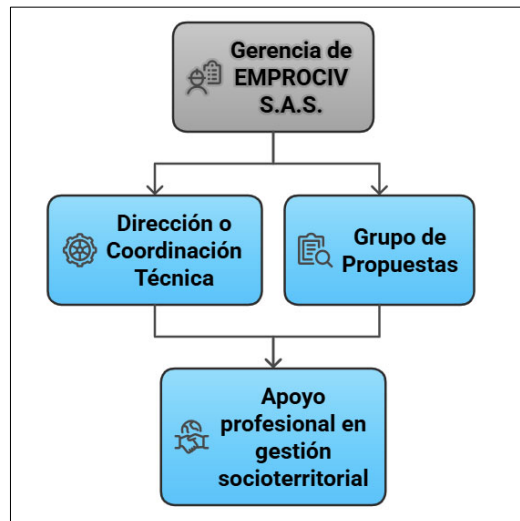
Responsable de analizar oportunidades de mercado, filtrar procesos contractuales, evaluar condiciones técnicas y financieras preliminares, asegurar que las propuestas estén alineadas con los objetivos estratégicos definidos y aplicar los criterios estructurados de evaluación definidos en la estrategia gerencial integrada, asegurando la coherencia entre las decisiones de participación y los objetivos organizacionales.

- **Apoyo profesional en gestión socioterritorial (Transversal)**

Encargado de integrar el análisis socioterritorial desde la etapa de formulación de propuestas y planeación estratégica, contribuyendo a la reducción de riesgos sociales, a la viabilidad social y la sostenibilidad de los proyectos.

La definición clara y diferenciada de responsabilidades permite fortalecer la coherencia estratégica y asegurar un proceso de implementación estructurado.²¹

Figura 5 Responsables de las actividades para la ejecución en EMPROCIV S.A.S



Fuente: Elaboración propia.

4.3.CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

La implementación del plan estratégico se desarrollará inicialmente en un periodo estimado de siete (7) semanas (35 días laborales), durante las cuales se estructurarán los lineamientos estratégicos integrados, se definirán criterios formales de evaluación y priorización de oportunidades, y se establecerán los mecanismos e indicadores de seguimiento del desempeño estratégico.

Sin embargo, es importante precisar que el fortalecimiento del proceso de planeación y gestión estratégica de EMPROCIV S.A.S. no se concibe como una intervención puntual, sino como un proceso continuo de mejora organizacional. En coherencia con el enfoque de

²¹ SUMMA University. (s. f.). *Establecimiento de planes de acción para la solución del problema en el marco de la investigación-acción*. Nota técnica.

https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad2_pdf1.pdf

investigación-acción, la implementación debe entenderse como un ciclo permanente de planificación, ejecución, evaluación y ajuste.²²

En este sentido, el cronograma propuesto corresponde a la fase inicial de estructuración y puesta en marcha, a partir de la cual el proceso deberá mantenerse de manera sistemática dentro de la dinámica organizacional de la empresa.

4.3.1. Hitos de control ejecutivo

Para garantizar el seguimiento efectivo y control gerencial del proceso, el cronograma incorpora hitos medibles que permiten validar avances y adoptar decisiones correctivas oportunas.

Tabla 4 Hitos del proyecto

HITO	MOMENTO
Aprobación de lineamientos estratégicos	Semana 2
Validación y aprobación del mecanismo estructurado de evaluación de oportunidades	Semana 3
Implementación y formalización del sistema de seguimiento estratégico	Semana 6
Primera evaluación del desempeño estratégico del portafolio	3 meses posterior

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5 Actividades, responsables y duración estimada

ACTIVIDAD	RESPONSABLE PRINCIPAL	DURACIÓN ESTIMADA
Definición de lineamientos estratégicos integrados	Gerencia	2 semanas

²² SUMMA University. (s. f.). *Introducción a la investigación-acción: definición, historia y aplicación en entornos organizacionales*. Nota técnica.
https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad1_pdf1.pdf

ACTIVIDAD	RESPONSABLE PRINCIPAL	DURACIÓN ESTIMADA
Ajuste técnico de procesos internos alineado con los lineamientos estratégicos	Dirección Técnica	1 semana
Definición de criterios estratégicos para filtrado de propuestas	Gerencia y Grupo de Propuestas	1 semana
Incorporación del análisis socioterritorial en la formulación	Apoyo Socioterritorial	2 semanas
Definición de indicadores y mecanismos de seguimiento	Gerencia	1 semana
Socialización e institucionalización interna del modelo estratégico	Gerencia	1 semana

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6 Cronograma Fase Inicial de Implementación



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Fase de mantenimiento y mejora continua (permanente)

Una vez culminada la fase inicial de implementación y formalmente socializado el plan estratégico, se iniciará una fase permanente de seguimiento y mejora continua, la cual comenzará tres (3) meses después de la socialización oficial del plan.

Esta fase contempla:

- Revisión mensual de indicadores estratégicos definidos.
- Evaluación trimestral de la coherencia entre el portafolio de proyectos, la ejecución técnica y los lineamientos estratégicos definidos.
- Identificación y gestión anticipada de riesgos contractuales o socioterritoriales.
- Ajustes periódicos derivados de resultados, cambios normativos u oportunidades de mercado.

El inicio de esta fase estará marcado por el hito denominado “Primera evaluación estratégica trimestral”, el cual permitirá validar la efectividad del plan e introducir mejoras oportunas.

Esta fase permanente garantiza que la estrategia no se limite a una formulación inicial, sino que se mantenga activa dentro del proceso de toma de decisiones de EMPROCIV S.A.S., en coherencia con los principios de mejora continua.²³

4.4.PRESUPUESTO

El presupuesto estimado para la fase inicial de implementación del plan estratégico se fundamenta en la dedicación parcial del equipo directivo y técnico de EMPROCIV S.A.S., considerando el valor promedio hora profesional y el tiempo estimado de intervención durante las siete semanas de estructuración del plan.

En coherencia con los lineamientos de cálculo de presupuestos en proyectos de mejora organizacional,²⁴ se estimó la dedicación por cargo y su correspondiente valor hora profesional.

²³ SUMMA University. (s. f.). *Introducción a la investigación-acción: definición, historia y aplicación en entornos organizacionales*. Nota técnica.

https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad1_pdf1.pdf

²⁴ SUMMA University. (s. f.). *Cálculo de presupuestos y asignación de recursos: cómo estimar costos y ajustar recursos para proyectos de investigación aplicada*. Nota técnica.

https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad3_pdf2.pdf

Tabla 6 Estimación de dedicación por cargo

Cargo	Dedicación estimada
Gerencia	6 horas/semana × 7 semanas = 42 horas
Dirección Técnica	5 horas/semana × 4 semanas = 20 horas
Grupo de Propuestas	4 horas/semana × 3 semanas = 12 horas
Apoyo Socioterritorial	6 horas/semana × 2 semanas = 12 horas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7 Estimación de costos / hora

Cargo	Valor hora estimado
Gerencia	\$150.000
Dirección Técnica	\$120.000
Grupo de Propuestas	\$100.000
Apoyo Socioterritorial	\$110.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8 Presupuesto estimados

Cargo	Horas	Valor hora	Subtotal
Gerencia	42	\$150.000	\$6.300.000
Dirección Técnica	20	\$120.000	\$2.400.000
Grupo de Propuestas	12	\$100.000	\$1.200.000
Apoyo Socioterritorial	12	\$110.000	\$1.320.000
TOTAL			\$11.220.000

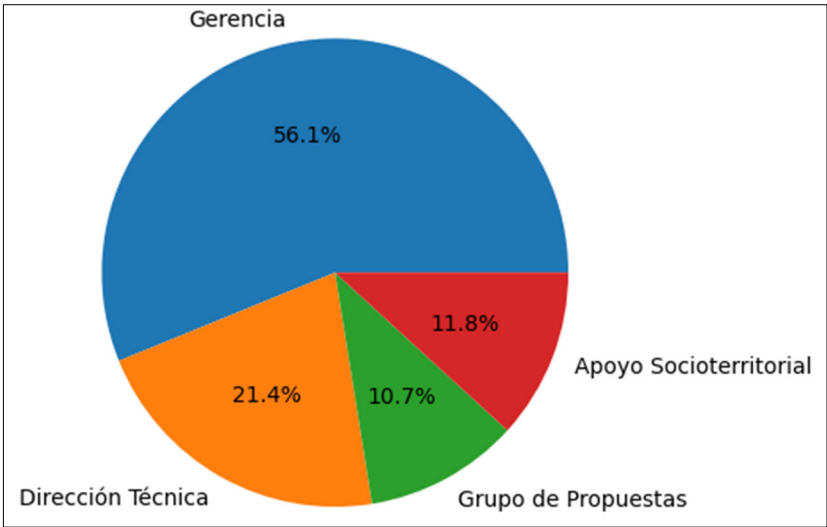
Fuente: Elaboración propia.

El costo total estimado para la fase inicial asciende a \$11.220.000, correspondiente principalmente a inversión en tiempo de gestión estratégica y coordinación interna. Esta inversión se justifica en la medida en que una mejora en la tasa de adjudicación, así como en la eficiencia en la selección y priorización de oportunidades, puede optimizar la asignación de

recursos y reducir la exposición a riesgos contractuales y financieros, generando beneficios potencialmente superiores al costo de implementación.

Es importante señalar que este valor no representa un gasto adicional extraordinario, sino una inversión en fortalecimiento organizacional orientada a mejorar la sostenibilidad, competitividad y capacidad de toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Figura 7 Distribución del presupuesto por cargo para fase inicial de implementación



Fuente: Elaboración propia.

4.4.1. Indicadores de impacto estratégico

Con el fin de fortalecer el carácter ejecutivo del plan y facilitar su evaluación ante instancias directivas, se establecerán indicadores cuantificables de impacto estratégico, orientados a medir los efectos del plan en variables críticas de competitividad y sostenibilidad empresarial.

Tabla 9 Indicadores de impacto

INDICADOR	LÍNEA BASE ESTIMADA	META PROYECTADA (12 MESES)	IMPACTO ESTRATÉGICO
Tasa de adjudicación	4%	7%	Mayor efectividad comercial
Propuestas alineadas estratégicamente	40 %	100 %	Mejora en selección de oportunidades
Riesgos contractuales detectados tardíamente	30 %	10 %	Reducción de contingencias

INDICADOR	LÍNEA BASE ESTIMADA	META PROYECTADA (12 MESES)	IMPACTO ESTRATÉGICO
Incorporación de análisis socioterritorial	20 %	70 %	Disminución de riesgos sociales
Incremento estimado en valor adjudicado anual	\$1.796 millones promedio	+5% mínimo	Impacto financiero directo

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores propuestos permiten evaluar el impacto real del plan en variables críticas de competitividad y sostenibilidad empresarial. La incorporación de una línea base cuantitativa fortalece el carácter ejecutivo del proyecto, facilitando su seguimiento y validación en instancias directivas.

4.5. RETORNO ESTRATÉGICO ESPERADO

La inversión estimada para la fase inicial de implementación del plan estratégico asciende a \$11.220.000, correspondiente principalmente a tiempo de gestión interna y coordinación directiva.

Con el fin de estimar el valor correspondiente al retorno esperado, se analizaron los resultados comerciales históricos de EMPROCIV S.A.S. durante el periodo 2021–2024. En estos cuatro años, la empresa presentó un total de 365 propuestas, de las cuales se adjudicaron 13 contratos, lo que representa una tasa promedio aproximada del 3,5 %.

El valor promedio anual adjudicado en este periodo fue cercano a \$1.796 millones.

Bajo un escenario conservador, si la estrategia integrada permite mejorar la tasa de adjudicación en 2 a 3 puntos porcentuales (pasando de un promedio del 3–4 % a un 6–7 %), el impacto potencial sobre el valor anual contratado podría representar un incremento estimado entre el 5 % y el 8 % sobre el promedio histórico.

En términos aproximados, un aumento del 5% sobre el promedio anual adjudicado representaría alrededor de \$89 millones adicionales por año.

Aun bajo un escenario conservador en el cual la mejora efectiva se limitara al 3 %, el incremento estimado superaría ampliamente el valor de la inversión inicial, lo que confirma la viabilidad financiera del plan incluso bajo condiciones de mercado adversas.

Comparado con la inversión inicial de \$11.220.000, el retorno potencial podría superar ocho veces el valor invertido, sin considerar beneficios indirectos como reducción de riesgos contractuales, mejora en reputación técnica o disminución de contingencias socioterritoriales.

En este sentido, el plan no se configura únicamente como un ejercicio académico, sino como una decisión estratégica con impacto financiero razonable y proporcional frente al nivel de inversión requerido.

5. CONCLUSIONES

El análisis desarrollado en el presente trabajo permitió confirmar que la principal vulnerabilidad estratégica de EMPROCIV S.A.S. no radica en su capacidad técnica ni en la calidad de sus servicios, aspectos que están garantizado y mantenido la posición de EMPROCIV S.A.S. en el mercado durante años. La evidencia cuantitativa demuestra una baja tasa histórica de adjudicación (promedio cercano al 3–4 %), lo que implica un alto volumen de esfuerzo comercial frente a un retorno limitado.

En un entorno caracterizado por alta concentración de proponentes, presión sobre márgenes y exigencias técnicas crecientes, continuar participando en procesos sin un filtro estratégico claro representa un desgaste organizacional y financiero que puede afectar la sostenibilidad de la empresa en el mediano plazo. La competencia no necesariamente se gana participando más, sino participando mejor.

La estrategia gerencial integrada propuesta no busca simplemente formalizar lineamientos existentes, sino transformar la manera en que la organización selecciona oportunidades, gestiona riesgos contractuales y socioterritoriales y alinea su planeación estratégica con la ejecución real de los proyectos. Esta transformación permite reducir la dispersión estratégica, optimizar el uso del tiempo directivo y técnico, y fortalecer la toma de decisiones basada en criterios financieros y estratégicos claros.

Adicionalmente, el trabajo evidencia que la sostenibilidad futura de EMPROCIV S.A.S. dependerá de su capacidad para adaptarse estratégicamente al entorno. Esto puede implicar no solo mejorar la selección de procesos contractuales actuales, sino evaluar de manera estructurada la posibilidad de diversificar líneas de servicio, explorar nichos menos saturados

o fortalecer ventajas diferenciales, asumiendo de manera consciente los riesgos asociados a procesos de aprendizaje y posicionamiento en nuevos segmentos de mercado.

Reinventarse no significa abandonar la experiencia acumulada, sino utilizarla como base para evolucionar estratégicamente. La integración entre planeación estratégica, política de calidad y gestión socioterritorial constituye un primer paso para consolidar una organización más selectiva, anticipativa y financieramente sólida.

Finalmente, el proyecto demuestra que una intervención estratégica bien estructurada puede generar un retorno potencial significativamente superior a la inversión requerida, no solo en términos financieros, sino también en reducción de riesgos, fortalecimiento reputacional y consolidación competitiva. En consecuencia, la implementación del plan propuesto no debe entenderse como una opción académica, sino como una decisión gerencial necesaria para garantizar la sostenibilidad y continuidad operativa de EMPROCIV S.A.S. en un entorno sectorial cada vez más exigente.

En un mercado donde la competencia es intensa y los márgenes son cada vez más ajustados, la estrategia deja de ser un ejercicio formal y se convierte en una condición básica y fundamental de permanencia. EMPROCIV S.A.S. cuenta con la experiencia, el conocimiento técnico y el capital humano para sostenerse y crecer; sin embargo, su continuidad dependerá de la capacidad para tomar decisiones estratégicas más selectivas, estructuradas y coherentes con el entorno. En este sentido, la integración propuesta no constituye únicamente una mejora organizacional, sino una decisión necesaria para competir con mayor criterio, reducir riesgos y asegurar la sostenibilidad empresarial en el largo plazo.

En consecuencia, la implementación de la estrategia gerencial integrada no debe postergarse ni condicionarse exclusivamente a resultados coyunturales del mercado. La evidencia presentada demuestra que la sostenibilidad futura de EMPROCIV S.A.S. dependerá de su capacidad para estructurar decisiones estratégicas más selectivas, anticipativas y financieramente sustentadas. En un entorno donde la competencia tiende a intensificarse y los márgenes a reducirse, la disciplina estratégica deja de ser una ventaja competitiva y se convierte en un requisito de permanencia.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Mundial. (2018). Environmental and social framework.

<https://www.worldbank.org/en/projects-operations/environmental-and-social-framework>

Empresa de Proyectos Civiles – EMPROCIV LTDA. (2012). Planeación estratégica y política de calidad. Documento institucional interno.

Guzmán Rincón, A., & Martín-Caro Álamo, E. (2020). Norma APA 7.ª edición: Guía de aplicación (Primera ed.) [PDF]. Corporación Universitaria de Asturias.

https://uniasturias.edu.co/app/plugins/pangoegresados/assets/docs/norma_apa_7_edicion.pdf

International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. <https://www.iso.org/standard/62085.html>

Instituto Politécnico Nacional. (s. f.). Ensayo: La importancia de la sociología en el ejercicio de la ingeniería civil. Studocu. <https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-politecnico-nacional/estructura-y-desarrollo-de-mexico/ensayo-la-importancia-de-la-sociologia-en-el-ejercicio-de-la-ingenieria-civil/86325064>

Organization for Economic Co-operation and Development. (2019). Public procurement and infrastructure governance. <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/>

SUMMA University. (s.f.). Proceso de planificación estratégica.

https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/estrategia/clase1_pdf1.pdf

SUMMA University. (s.f.). Análisis del Entorno, Interno y de la Competencia. Diagrama de Porter

https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/estrategia/clase2_pdf1.pdf

SUMMA University. (s. f.). Introducción a la investigación-acción: definición, historia y aplicación en entornos organizacionales. Nota técnica.

https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad1_pdf1.pdf

SUMMA University. (s. f.). Establecimiento de planes de acción para la solución del problema en el marco de la investigación-acción. Nota técnica.

https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad2_pdf1.pdf

SUMMA University. (s. f.). Cálculo de presupuestos y asignación de recursos: cómo estimar costos y ajustar recursos para proyectos de investigación aplicada. Nota técnica.

https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca_summa/pdf/SUMMA-TFM/unidad3_pdf2.pdf