

## Anexo 1. Balance general Unión Constructora Álamos S.A.S.

	2018 precios corrientes	2018 precios constantes	2017 precios corrientes	2017 precios constantes	2016 precios corrientes	2016 precios constantes	2015 precios corrientes	2015 precios constantes	2014 precios corrientes	2014 precios constantes	2013 precios corrientes	2013 precios constantes
Total disponible							1.123.026	630.354	739.606	767.897	321.961	630.645
Total bancos	17.737.145	21.195.331	57.972.378	53.861.867	35.250.146	23.295.749	4.604.535	2.584.525	7.375.310	7.657.425	14.336.600	28.082.001
Total aportes	4.047.539	4.836.682	3.872.026	3.597.481	3.425.539	2.263.834	3.016.015	1.692.889	2.633.678	2.734.420	2.297.528	4.500.313
Total deudores	97.470.011	116.473.598	99.781.800	92.706.807	221.213.004	146.192.942	241.662.845	135.645.319	212.974.841	221.121.420	12.424.817	24.337.270
Total inventarios	187.140.589	223.627.119	146.661.658	136.262.665	47.862.178	31.630.657	168.528.113	94.594.805	163.312.340	169.559.260	155.726.113	305.030.532
Total activo corriente	306.395.284	366.132.729	308.287.862	286.428.820	307.750.867	203.383.182	418.934.534	235.147.892	387.035.775	401.840.422	185.107.020	362.580.761
Total propiedades planta y equipo	79.076.257	94.493.640	83.238.165	77.336.192	90.726.263	56.958.226	34.986.159	19.637.726	41.552.404	43.141.841	50.240.846	98.409.905
<b>Total activos</b>	<b>385.471.541</b>	<b>460.626.370</b>	<b>391.526.027</b>	<b>363.765.013</b>	<b>398.477.130</b>	<b>263.341.408</b>	<b>453.920.693</b>	<b>254.785.618</b>	<b>428.588.179</b>	<b>444.982.263</b>	<b>448.935.553</b>	<b>879.358.300</b>
Total obligaciones financieras	2.540.998	3.036.413	5.586.509	5.190.400	\$ 8.098.125	5.351.804	19.219.924	10.788.141	32.983.451	34.245.113	3.610.731	7.072.566
Total proveedores	18.163.471	21.704.777	25.671.195	23.850.988	29.340.139	19.390.005	19.664.417	11.037.635	24.156.343	25.080.356	3.730.541	7.307.245
Total cuentas por pagar	12.259.221	14.649.384	13.152.336	12.219.774	16.739.605	11.062.695	10.656.747	5.981.631	31.071.047	32.259.557	8.524.843	16.698.146
Total							21.960.594	12.326.478	10.423.963	10.822.694	11.261.999	22.059.586
Total impuestos gravámenes y tasas	3.499.000	4.181.195	1.504.203	1.397.548	2.811.387	1.857.960	5.838.068	3.276.907	7.757.257	8.053.983	5.614.354	10.997.188
Total obligaciones laborales	8.923.000	10.662.704	16.516.988	15.345.857	23.610.920	15.603.738	17.535.914	9.842.906	12.073.109	12.534.922	6.407.100	12.549.990
Total anticipos y avances	-	-	12.435.400	11.553.672	36.243.490	23.952.219	59.137.665	33.193.963	48.725.391	50.589.204	100.000	195.876
Total pasivo corriente	45.385.690	54.234.472	74.866.631	69.558.239	116.843.666	77.218.423	154.013.330	86.447.659	167.190.561	173.585.829	39.249.568	76.880.597
Total obligaciones financieras	-	-	4.973.205	4.620.582	10.352.000	6.841.322	73.442.286	42.223.144	74.873.868	77.737.896	47.292.007	92.633.828
<b>Total pasivo no corriente</b>							<b>73.442.286</b>	<b>41.223.144</b>	<b>74.873.868</b>	<b>77.737.896</b>	<b>47.292.007</b>	<b>92.633.828</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>45.385.690</b>	<b>54.234.472</b>	<b>79.839.836</b>	<b>74.178.821</b>	<b>127.195.666</b>	<b>84.059.744</b>	<b>227.455.616</b>	<b>127.670.803</b>	<b>242.064.429</b>	<b>251.323.724</b>	<b>86.541.575</b>	<b>169.514.425</b>
Aportes sociales	60.000.000	71.698.113	60.000.000	55.745.721	60.000.000	39.652.174	60.000.000	33.677.991	60.000.000	62.295.082	60.000.000	117.525.773
Reserva legal	22.266.145	26.607.343	22.266.145	20.687.372	17.374.561	11.482.319	13.790.440	7.740.572	10.018.694	10.401.923	9.089.243	17.803.672
Utilidades del ejercicio	28.399.660	33.936.701	49.356.318	45.856.726	193.906.903	128.147.171	39.941.328	22.419.062	37.717.459	39.160.204	9.294.511	18.205.743
Utilidad de ejercicios anteriores	229.420.046	274.149.741	180.063.728	167.296.373			112.733.310	63.277.190	78.787.596	81.801.329	70.422.537	137.941.052
Superávit valorizaciones							-	-	-	-	213.587.687	418.367.634
<b>Total patrimonio</b>	<b>340.085.851</b>	<b>406.391.897</b>	<b>311.686.191</b>	<b>289.586.192</b>	<b>271.281.464</b>	<b>179.281.663</b>	<b>226.465.078</b>	<b>127.114.815</b>	<b>186.523.750</b>	<b>193.658.538</b>	<b>362.393.978</b>	<b>709.843.875</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>385.471.541</b>	<b>460.626.370</b>	<b>391.526.027</b>	<b>363.765.013</b>	<b>398.477.130</b>	<b>263.341.408</b>	<b>453.920.694</b>	<b>254.785.618</b>	<b>428.588.179</b>	<b>448.982.263</b>	<b>448.935.553</b>	<b>879.358.300</b>

• Precios constantes con referencia a 2019.

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo 2. Estado de Resultados Unión Constructora Álamos S.A.S

	2018 precios corrientes	2018 precios constantes	2017 precios corrientes	2017 precios constantes	2016 precios corrientes	2016 precios constantes	2015 precios corrientes	2015 precios constantes	2014 precios corrientes	2014 precios constantes	2013 precios corrientes	2013 precios constantes
Acondicionamiento edificaciones							614.759.517	345.064.426	445.318.943	462.353.001	218.463.320	427.917.843
Arrendamientos							13.700.000	7.689.808	14.466.000	15.019.344	14.467.268	28.337.948
<b>Total ingresos</b>	<b>419.285.491</b>	<b>501.032.977</b>	<b>810.982.075</b>	<b>753.479.678</b>	<b>836.157.212</b>	<b>552.590.853</b>	<b>628.459.517</b>	<b>352.754.234</b>	<b>459.784.943</b>	<b>477.372.345</b>	<b>232.930.588</b>	<b>456.255.791</b>
Menos costos de ventas y servicios	278.158.298	332.390.416	534.715.026	496.801.247	593.262.334	392.069.021	428.454.888	240.491.665	325.237.975	337.678.772	133.391.593	261.282.502
<b>Total utilidad bruta en ventas</b>	<b>141.127.193</b>	<b>168.642.558</b>	<b>276.267.049</b>	<b>256.678.432</b>	<b>242.894.878</b>	<b>48.410.978</b>	<b>200.004.629</b>	<b>112.262.569</b>	<b>134.546.968</b>	<b>139.693.573</b>	<b>99.538.995</b>	<b>194.973.289</b>
Menos gastos operacionales												
De administración	97.838.859	116.914.360	183.275.576	170.280.486	168.431.425	111.311.203	133.104.017	74.711.265	78.934.970	81.954.340	76.533.116	149.910.227
De ventas	-	-	853.000	792.518	1.210.000	799.652	1.120.000	628.656	888.000	921.967	3.950.776	7.738.633
<b>Utilidad neta en ventas</b>	<b>43.288.334</b>	<b>51.728.198</b>	<b>92.138.473</b>	<b>85.605.427</b>	<b>73.253.453</b>	<b>48.410.978</b>	<b>65.780.612</b>	<b>36.922.648</b>	<b>54.723.998</b>	<b>56.817.266</b>	<b>19.055.103</b>	<b>37.324.429</b>
Menos gastos no operacionales	952.291	1.137.958	25.923.396	24.085.307	8.182.889	5.407.822	12.629.789	7.089.099	5.321.814	5.525.380	7.416.230	14.526.636
Ingresos no operacionales	51.509	61.552	45.909	45.909	835.090	551.886	104.281	58.533	1.081.235	1.122.594	1.613.042	3.159.567
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>42.387.552</b>	<b>50.651.792</b>	<b>66.260.986</b>	<b>61.566.029</b>	<b>65.905.654</b>	<b>43.555.041</b>	<b>53.255.104</b>	<b>29.892.082</b>	<b>50.483.419</b>	<b>52.414.479</b>	<b>13.251.915</b>	<b>25.957.360</b>
Menos provisión estimada imporrenta	13.987.892	16.715.091	25.856.259	24.022.930	16.989.813	11.228.050	13.313.776	7.473.021	12.765.960	13.254.275	3.957.404	7.751.616
<b>Utilidad a disposición de los socios</b>	<b>28.399.660</b>	<b>33.936.701</b>	<b>40.404.727</b>	<b>37.543.099</b>	<b>48.915.841</b>	<b>32.326.991</b>	<b>39.941.328</b>	<b>22.419.062</b>	<b>37.717.459</b>	<b>39.160.204</b>	<b>9.294.511</b>	<b>18.205.744</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios constantes con referencia a 2019.</li> </ul>												

**Fuente:** Elaboración propia

### Anexo 3. Matriz DOFA Unión Constructora Álamos S.A.S

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Los clientes son recurrentes y por lo general después de la primera compra se genera una relación a largo plazo.	La empresa ha tomado sus decisiones financiera por intuición pero no con herramientas financieras, no se encuentran indicadores para medir la productividad.
	La empresa tiene como práctica reinvertir sus utilidades para aumentar su capital de trabajo.	No se cuenta con información financiera total de los negocios, solo se encuentra la información de UCA construcción y mantenimiento.
	La empresa se ha comenzado a reconocer en el mercado por sus 14 años de trayectoria	La empresa ha concentrado su operación y mercado en Pereira y el Eje Cafetero.
	La empresa tiene identificado a su cliente final.	La operación de la empresa se encuentra concentrada en la gerencia.
	Brinda garantía por todos los servicios ofrecidos.	No se cuenta con un modelo de planeación estratégica.
	La empresa ha ampliado el portafolio de servicios.	La empresa no cuenta con una política de implementación de tecnología y para gestión de la información.
	Los socios de la empresa cuentan con reconocimiento en el sector.	El 80% de las ventas de la empresa se concentran en 3 clientes.
	El conocimiento técnico de la empresa hace parte de la promesa de valor.	No se han definido los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
	Se realizan presupuestos adecuados a las expectativas del cliente y rentables para la empresa.	No se ha creado una estructura organizacional que permita descentralizar todos los procesos.
	Integración vertical hacia atrás: la empresa tiene una ferretería propia.	No se tiene información detallada de la competencia.
	La empresa ha presentado sostenibilidad	No se cuenta con una evaluación de desempeño de empleados y
	Los empleados tienen estabilidad.	Los empleados no conocen la misión y visión de la empresa.
	La mayoría de nuevos clientes de la empresa llegan por voz a voz.	Los clientes de la empresa se concentran en el sector privado.
	La sede de la empresa es propia, pero tienen la ubicación de la operación desagregada en lo administrativo y operativo.	
	Se han realizado alianzas estratégicas con proveedores.	
	La empresa ha sido muy conservadora en asumir riesgos de inversión.	
	Es una empresa familiar y la siguiente generación se esta preparando para involucrarse en la empresa.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	¿De qué forma podemos usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades?	¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades?
Crecimiento económico en Colombia entre el 3% y 4% durante los últimos años.	Tener como política que el lugar donde opere la empresa tenga una ferretería anexa.	Revisar y formular objetivos a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a la visión estratégica.
Baja tasa de supervivencia empresarial, muchas no superan los 5 años.	Contar con parámetros para la negociación con proveedores de materiales de construcción que sea ínsuno para la ferretería y para la ejecución de obras.	Contratar una consultoría para tener información sobre los competidores y poder medirse con el mercado.
Baja tasa de productividad en empresas de América Latina, a los 10 años se estanca su crecimiento.	Establecer un indicador para medir las inversiones que se realizan bajo la filosofía de la empresa de contar con escenarios conservadores.	Crear indicadores para medir el comportamiento de la empresa en cada línea de negocio para medir el avance hacia los objetivos.
Regulación exige que las empresas con actividades como la construcción cumplan con requisitos de seguridad industrial.	Licitarse en el sector público y diversificar los clientes.	Tener operaciones permanentes de la empresa en otras ciudades.
Cambio de gobiernos locales a partir del 2020 comprometidos con la lucha contra la corrupción.	Implementar una estrategia de mercadeo para que llegue a nuevos clientes la promesa de valor que tiene la empresa y diversificar los clientes actuales.	Crear un plan estratégico que permita despersonalizar la empresa de una persona clave: la gerencia.
Conocimiento técnico especializado solicitado por los clientes para brindar soluciones y precios justos.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	¿Cómo se pueden usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas?	¿Cómo podemos mantenernos en pie aun con las amenazas vistas?
Revolución digital: crecimiento en el sector en el uso de tecnologías para la información de los proyectos BIM y uso de e-commerce.	Crear un programa para la implementación de tecnologías en los diferentes procesos de la empresa: mercadeo, administrativos, operativos, gestión de la información.	Implementar un modelo de gestión de información de los proyectos.
Inestabilidad política y jurídica.	Contratar por proyectos empresas especializadas en mano de obra que cumplan con los requisitos de seguridad industrial y laborales.	Diseñar un organigrama de la organización con el que se puedan cumplir los objetivos propuestos que incluyan además perfiles de cargos y tareas concretas.
Mercado laboral muy regulado y normatizado a fomentado la informalidad.	Ofrecer a nuevos clientes privados, de acuerdo al conocimiento que se tiene de ellos, los servicios basados en la experiencia y casos de éxito.	Crear un proceso para la gestión de los recursos humanos.
Migración de competidores del sector público al mercado privado.		
Índice de percepción de corrupción pone a Colombia en el puesto 99 de 177.		
Baja tasa de productividad de la construcción 1% con respecto a la media 2,7%.		
Alta presencia de competidores, pero poca información sobre ellos.		
Altas obligaciones laborales que asume el empleador.		
Fijación del gobierno del costo del salario mínimo .		
Dificultad en disponibilidad de mano de obra calificada .		

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 4. Plan de acción FASE I

No	Descripción objetivo estratégico	Meta	No Acción	Descripción acciones	Recursos	Fecha inicio	Periodicidad	Responsable	Indicador	No. Tarea	Descripción tareas	Recursos	Fecha inicio	Periodicidad	Responsable	Indicador / resultado esperado
e1	Revisar y formular objetivos a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a la visión estratégica	Contar con la misión concreta y una visión ambiciosa pero realista de Unión Constructora Álamos para formular los objetivos estratégicos de la organización que permitan cumplir con la visión.	A1	Programar juntas periódicas de accionistas para discutir las decisiones clave tomadas, los dividendos y los planes. Involucrar eventualmente a asesores externos de confianza para discutir temas estratégicos.	Junta Directiva, asistencia remota o presencial	Mes 1	Mensual	Gerencia	No. Juntas Realizadas/ No. Juntas programadas	T1	Crear cronograma para reuniones Junta Directiva	Calendario, gerente y Junta Directiva	Semana 1	Anual	Gerente	No. De reuniones de Junta Directiva programadas
										T2	Definir composición de la Junta Directiva, en principio accionistas de la empresa	Accionistas	Semana 1	Cambios composición accionaria	Accionistas	Estatutos
										T3	Definir las responsabilidades, funciones y deberes de la Junta Directiva	Accionistas	Semana 1	Bianual	Asamblea accionistas	Estatutos: Manual de funciones de la Junta Directiva
										T4	Establecer remuneraciones, si es el caso.	Presupuesto para asesores externos – Participación accionistas	Semana 1	Anual	Gerente	Asignar monto dentro del presupuesto anual
										T5	Establecer un formato de actas de reunión	Gerencia – apoyo administrativo	Semana 2	Bianual	Gerente	Formato de acta de reuniones
										T6	Enviar invitaciones a las reuniones de Junta Directiva	Gerencia – apoyo administrativo	Semana 2	Mensual	Gerente	No. Invitaciones enviadas a miembros de Junta / No. Miembros Junta Directiva
										T7	Establecer el orden del día para cada junta.	Presidente Junta Directiva – Gerencia	Semana 2	Mensual	Presidente Junta Directiva	No. Orden del día establecido / No. De Juntas Directivas convocadas
										T8	Elegir presidente, Vicepresidente y secretario de la Junta Directiva	Junta Directiva	Semana 4	Anual	Junta Directiva	Roles designados para el funcionamiento de la Junta Directiva
										T9	Diseñar un plan de trabajo de la Junta Directiva	Junta Directiva	Semana 4	Anual	Presidente Junta Directiva	Plan anual de trabajo de la Junta Directiva aprobado
										T10	Realizar seguimiento al plan de trabajo de la Junta Directiva	Accionistas	Semana 8	Mensual	Accionistas	Informe de gestión
			A2	Identificar la información que debe incluirse en los documentos informativos para las reuniones periódicas con asesores externos/ consejo consultivo, y enviar información previamente a la junta directiva.	Información financiera, operativa, cliente, innovación y aprendizaje	Mes 1	Mensual	Gerencia	No. De informes / No. De Juntas programadas	T1	Elaborar un informe de gestión de la gerencia que incluya las operaciones realizadas y el presupuesto ejecutado	Gerencia -contador	Semana 3	Mensual	Gerente	Informe ejecución presupuestal
										T2	Presentar indicadores claves: financieros, mercado y recurso humano.	Gerencia	Semana 3	Semanal	Gerente	Indicadores financieros actualizados permanentes
										T3	Definir el mecanismo utilizado para garantizar que los asociados estén informados de los temas a tratar.	Junta Directiva	Semana 4	Anual	Presidente Junta Directiva	Contar con un medio de comunicación efectivo entre la gerencia y la Junta Directiva
										T4	Informar comunicaciones con grupos de interés, si es el caso	Gerencia	Semana 4	Mensual	Gerente	Informar sobre relación con grupos de interés internos y externos
										T5	Elaborar actas de reuniones previas de Junta Directiva	Junta Directiva - Gerencia	Semana 5	Mensual	Presidente Junta Directiva	Informar sobre las decisiones tomadas en reuniones de Junta Directiva
										T6	Incluir el avance en la implementación del plan estratégico	Gerencia -contador	Semana 7	Mensual	Gerente	Informe avance plan estratégico
			A3	Revisar la misión y visión con la cuenta UCA para desarrollar una declaración básica sobre la visión, la misión y los valores para comunicarlos en la organización, enfocada en el crecimiento de participación en el mercado y sostenibilidad de UCA.	Junta Directiva, plan de gestión	Mes 1	Semestral	Junta Directiva	No. Juntas de estrategia / No. Juntas estrategia programadas	T1	Tomar el diagnóstico de la empresa realizado en este documento	Junta Directiva - Gerente	Semana 3	N/A	Presidente Junta Directiva	Contar con una línea base de diagnóstico para el planteamiento futuro
										T2	Definir los riesgos y obstáculos para el negocio	Junta Directiva - Gerencia	Semana 3	Anual	Presidente Junta Directiva	Matriz de riesgos:, cuáles son aceptables y cuáles se pueden controlar
										T3	Utilizar reunión de Junta Directiva programada para la construcción de la misión, visión y valores de la organización	Junta Directiva - Gerencia	Semana 4	N/A	Junta Directiva	Entregar un documento con la declaración de los valores, misión y una visión a 5 años.
										T4	Seguimiento a los objetivos estratégicos	Junta Directiva	Semana 12	Mensual	Presidente Junta Directiva	Indicadores por cada objetivo
										T5	Comunicar a la organización la nueva misión, visión y valores de la empresa.	Junta Directiva	Semana 12	Mensual	Gerente	Número de personas enteradas de la nueva misión, visión y valores/ Número total de empleados de la empresa

No	Descripción objetivo estratégico	Meta	No Acción	Descripción acciones	Recursos	Fecha inicio	Periodicidad	Responsable	Indicador	No. Tarea	Descripción tareas	Recursos	Fecha inicio	Periodicidad	Responsable	Indicador / resultado esperado
			A4	Establecer objetivos estratégicos a corto plazo (1 año) y su seguimiento enfocados en el ajuste de procesos internos de UCA, de acuerdo a la misión y visión.	Junta Directiva, informe de junta	Mes 2	Trimestral	Junta Directiva	No. Objetivos estratégicos alcanzados en el trimestre / No. Objetivos estratégicos establecidos anuales	T1	Revisar objetivos estratégicos para el año de acuerdo a la visión y misión	Junta Directiva	Semana 8	Trimestral	Presidente Junta Directiva	Documento con los objetivos trimestrales
									T2	Definir presupuesto anual	Gerente - contador	Semana 8	Anual	Gerente	Presupuesto anual por montos	
									T3	Documentar responsabilidades de los funcionarios de acuerdo al plan estratégico	Gerente	Semana 9	Anual	Gerente	Matriz de funciones y responsables del plan estratégico	
									T4	Definir metodología de evaluación a los responsables asignados y su cumplimiento con los planes y objetivos estratégicos	Gerente	Semana 10	Anual	Gerente	Evaluaciones de desempeño para los colaboradores	
									T5	Realizar seguimiento periódico al presupuesto	Junta Directiva - Gerencia	Semana 12	Mensual	Gerente	Indicadores financieros de UCA	
			A5	Establecer objetivos estratégicos a mediano plazo (2 años) y su seguimiento, enfocados en aumentar la participación en el mercado de UCA de acuerdo a la misión y visión.	Junta Directiva, informe de junta	Mes 2	Semestral	Junta Directiva	No. Objetivos estratégicos alcanzados en el semestre/ No. Objetivos estratégicos establecidos para el semestre	T1	Definir plan estratégico a 2 años en reunión de Junta Directiva, incluye: resultados esperados, actividades, tiempos y cronogramas, recursos y responsables.	Junta Directiva	Semana 8	Anual	Presidente Junta Directiva	Documento con los objetivos a 3 años
									T2	Asignar presupuesto a los objetivos propuestos	Junta Directiva - Gerencia	Semana 9	Trimestral	Gerente	Presupuesto para objetivos a 3 años	
									T3	Definir metodología de evaluación a los responsables asignados y su cumplimiento con los planes y objetivos estratégicos	Gerente	Semana 14	Anual	Gerente	Evaluaciones de desempeño para los colaboradores	
									T4	Realizar seguimiento periódico al plan estratégico	Junta Directiva	FASE II	Bianual	Presidente Junta Directiva	Informe seguimiento a los objetivos a 3 años	
			A6	Establecer objetivos estratégicos a largo plazo para la empresa de acuerdo a la misión y visión, enfocados en la sostenibilidad de UCA	Junta Directiva, informe de junta	Mes 2	Anual	Junta Directiva	No. Objetivos estratégicos alcanzados anuales / No. Objetivos estratégicos establecidos para el año	T1	Definir objetivos estratégicos a 5 años en reunión de Junta Directiva	Junta Directiva	Semana 8	Anual	Presidente Junta Directiva	Documento con los objetivos a 3 años
									T2	Asignar presupuesto a los objetivos propuestos	Junta Directiva - Gerencia	Semana 9	Trimestral	Gerente	Presupuesto para objetivos a 3 años	
									T3	Definir metodología de evaluación a los responsables asignados y su cumplimiento con los planes y objetivos estratégicos	Gerente	Semana 14	Anual	Gerente	Evaluaciones de desempeño para los colaboradores	
									T4	Realizar seguimiento periódico a los objetivos con indicadores de gestión	Junta Directiva	FASE II	Bianual	Presidente Junta Directiva	Informe seguimiento a los objetivos a 3 años	
			A7	Identificar los riesgos potenciales del negocio, evaluar su impacto y desarrollar las acciones de mitigación correspondientes.	Junta Directiva, informe de riesgos	Mes 3	Anual	Junta Directiva	No. Riesgos evaluados / No. Riesgos identificados	T1	Identificar los riesgos para cumplir las acciones estratégicas	Gerencia	Semana 13	Anual	Gerencia	Lista de riesgos antes las acciones estratégicas propuestas
									T2	Evaluar la probabilidad de ocurrencia	Gerencia	Semana 13	Anual	Gerencia	Priorización de riesgos en una matriz con puntajes	
									T3	Elaborar la matriz para las acciones estratégicas propuestas	Gerencia	Semana 13	Anual	Gerencia	Matriz con cada riesgo en términos de probabilidad e impacto	
									T4	Seguimiento a la matriz de riesgos	Junta Directiva - Gerencia	Semana 16	Mensual	Presidente Junta Directiva	Informe con las acciones tomadas en el mes para minimizar los riesgos	
			A8	Desarrollar un medio para comunicar al personal las decisiones clave tomadas por la junta y la política de conducta empresarial.	Gerencia - contratista externo	Mes 3	Mensual	Gerencia y Junta Directiva	No. De empleados informados / No. De decisiones clave tomadas	T1	Establecer una periodicidad de comunicación	Gerencia - contratista en comunicaciones	Semana 10	Anual	Gerente	Calendario de comunicaciones
									T2	Destinar un presupuesto para esta actividad	Gerencia - Junta Directiva	Semana 11	Trimestral	Gerente	Monto incluido en el presupuesto para aprobación de la Junta Directiva	
									T3	Determinar el mensaje que se quiere comunicar	Gerencia - contratista en comunicaciones	Semana 10	Mensual	Contratista comunicaciones	Calendario de contenidos	
T4	Determinar un canal de comunicación	Gerencia - contratista en comunicaciones							Semana 10	Mensual	Contratista comunicaciones	Calendario de contenidos				

No	Descripción objetivo estratégico	Meta	No Acción	Descripción acciones	Recursos	Fecha inicio	Periodicidad	Responsable	Indicador	No. Tarea	Descripción tareas	Recursos	Fecha inicio	Periodicidad	Responsable	Indicador / resultado esperado
										T5	Informar a los colaboradores las decisiones tomadas	Gerencia - contratista en comunicaciones	Semana 13	Mensual	Gerencia	Boletín o comunicado con las decisiones
										T6	Evaluar la eficacia del canal y el mensaje	Gerencia - contratista en comunicaciones	Semana 16	Trimestral	Gerente	No. de empleados informados sobre decisiones clave / No. de decisiones clave tomadas
e2	Crear un plan estratégico que permita despersonalizar la empresa de una persona clave: la gerencia	Unión Constructora Álamos va a contar con una matriz de mando para la ejecución de los objetivos estratégicos definidos.	A1	Identificar las funciones centrales del negocio.	Gerencia - Junta Directiva	Mes 2	Anual	Gerencia	Documento con las funciones centrales del negocio	T1	Encuesta para los accionistas de cuáles consideran son las funciones centrales del negocio	Junta Directiva	Semana 5	Anual	Presidente Junta Directiva	Estadística con el negocio que esperan los accionistas
										T2	Revisar los últimos negocios realizados a qué tipo de servicio corresponde	Gerencia	Semana 5	Anual	Gerente	Caracterización de los negocios realizados en los últimos tres años
										T3	Realizar una evaluación para encontrar dónde se está generando mayor utilidad	Gerencia	Semana 5	Mensual	Gerente	Indicador de utilidad por negocio realizado
										T4	Incluir esta información para la reunión del mes 2 de Junta Directiva	Gerencia	Semana 6	Mensual	Gerente	Incluir indicador de utilidad por negocio realizado y tipo de negocio que se ha realizado en los informes de Junta Directiva
										T5	Incluir esta información para la reunión del mes 2 de Junta Directiva	Gerencia	Semana 6	Mensual	Gerente	Incluir indicador de utilidad por negocio realizado y tipo de negocio que se ha realizado en los informes de Junta Directiva
			A2	Desarrollar una matriz de mando que defina las decisiones clave y los roles que están autorizados a tomarlas con controles de riesgos en los procesos para aprobaciones o verificaciones.	Gerencia - asesor externo	Mes 3	Trimestral	Gerencia	No. de revisiones a la matriz realizadas / No. de objetivos implementados	T1	Identificar las tareas clave a realizar de acuerdo a los objetivos estratégicos	Junta Directiva - Gerencia	Semana 9	Anual	Gerente	Listado de tareas clave en la organización
										T2	Establecer periodicidad de las tareas clave identificadas	Junta Directiva - Gerencia	Semana 9	Anual	Gerente	Cronograma de ejecución de las tareas clave
										T3	Designar responsables de las tareas clave identificadas	Junta Directiva - Gerencia	Semana 9	Anual	Gerente	Matriz de responsables de las tareas
										T4	Establecer procesos para la toma de decisiones de los responsables en las tareas clave, una vez identificados los riesgos en la tarea: A7/T1	Junta Directiva - Gerencia	Semana 10	Anual	Gerente	Diseño de procesos para minimizar riesgos
										T5	Definir mecanismo de seguimiento y evaluación en el cumplimiento de la ejecución de las tareas por parte de los responsables	Junta Directiva - Gerencia	Semana 10	Anual	Gerente	Matriz de seguimiento con: tareas, tiempos, responsables y supervisión
			A3	Definir, documentar y comunicar a todo el personal la estructura organizacional, con líneas de mando y de reporte.	Gerencia - asesor externo	Mes 3	Anual	Gerencia	No. De empleados informados / No. De cambios en la estructura organizacional	T1	Ordenar las tareas y procesos de aprobación en un organigrama	Gerencia	Semana 11	Anual	Gerente	Organigrama de tareas clave
										T2	Desglosar las tareas clave para identificar tareas de soporte	Gerencia	Semana 11	Anual	Gerente	Listado de tareas de soporte por área
										T3	Diseñar el organigrama para ejecutar el plan estratégico	Gerencia	Semana 11	Anual	Gerente	Organigrama detallado de la organización
										T4	Presentar el organigrama a la Junta Directiva	Junta Directiva - Gerencia	Semana 12	Anual	Gerente	Aprobación del organigrama por la Junta Directiva.
			A4	Elaborar descripciones de cargos claras para asegurarse de todos los roles están cubiertos.	Gerencia - asesor externo	Mes 3	Trimestral	Gerencia	No. de revisiones a los cargos / No. de objetivos implementados	T1	Tomar el organigrama y construir perfiles de cargo con: perfil profesional, responsabilidades, dedicación, línea de reporte y remuneración	Gerencia	Semana 15	Anual	Gerente	Documento perfiles de cargo
										T2	Presupuestar el organigrama	Gerencia	Semana 15	Anual	Gerente	Incluir monto en el presupuesto anual
										T3	Presentar el presupuesto a la Junta Directiva	Junta Directiva - Gerencia	Semana 16	Anual	Gerente	Aprobación del presupuesto por la Junta Directiva
			A5	Utilizar la información financiera de manera consistente para el registro, la presentación de informes y otros fines.	Contador	Mes 1	Mensual	Gerencia	No de informes financieros / No. Meses	T1	Llevar la contabilidad al día	Gerencia - Contador	Semana 1	Mensual	Contador	Libros y montos de impuestos actualizados
										T2	Presentar flujo de caja	Gerencia - Contador	Semana 1	Mensual	Contador	Conocer el estado de la caja de la empresa
										T3	Presentar informe de indicadores financieros	Gerencia - contador	Semana 3	Mensual	Contador	Herramienta para toma de decisiones del plan estratégico

Fuente: Elaboración propia