

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
EMPRESA DE INFRAESTRUCTURA VIAL KYROS S.A.S.,
ORIENTADO A LA GESTIÓN SOCIAL INTEGRANDO LOS
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.**

Luz Adriana Guzmán Girón

CC 1'053.782.294

Código estudiantil: 2019215320745

Correo institucional: luz.guzman@unisimon.edu.co

Trabajo de Investigación como requisito para optar el título de Magister

Tutores

ANA BEATRIZ BLANCO ARIZA

Co-director:

MARÍA ISABEL CASTELLANO CARIDAD

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa en creación de infraestructura vial Kyros S.A.S. orientada bajo la RSE que permita la integración de los ODS con el fin de que sea competitiva y socialmente responsable. Para lograr este objetivo se estableció la misión y visión de la empresa, se hizo un diagnóstico externo e interno de la empresa, para luego elaborar el direccionamiento estratégico a partir del Sistema Gerencia Estratégico propuesto por Kaplan y Norton. A partir de este modelo se establecieron cinco dimensiones que incluyen la financiera, la de clientes, la de procesos internos, la de talento humano y

como un nuevo aporte al modelo, la RSE con la integración de seis ODS. Los objetivos incluidos en la dimensión de RSE son: Garantizar la Igualdad de género (ODS 5), Fortalecer el Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8) y Desarrollar Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17), Desarrollar Industria, Innovación e Infraestructura sostenibles ambientalmente. (ODS 9) y Cuidar y conservar la Vida En Los Ecosistemas Terrestres (ODS 15). Finalmente se estableció un cuadro de mando integral con las cinco dimensiones para lograr el rendimiento económico de la empresa y establecer el compromiso de Kyros S.A.S. para reducir las desigualdades sociales y el cuidado del medio ambiente.

Antecedentes: El direccionamiento estratégico se ha convertido en los últimos años en un plan de gestión sumamente importante para las empresas en Colombia ya que permite establecer la acciones y el camino a seguir para que dichas organizaciones sean sustentables en el tiempo. A continuación, se describen los trabajos más relevantes en relación a este tema en el país.

Oyola (2012) diseña el cuadro de mando integral para la empresa Sociedad De Inversiones El Márquez S.C.A., la cual es una organización del sector ganadero ubicada en el departamento de Córdoba y la cual no presentaba un direccionamiento estratégico. Esto lo alcanzó utilizando el modelo de Kaplan y Norton (2008) el cual le permitió establecer cuatro perspectivas o dimensiones definidas como: financiera; cliente; procesos internos y crecimiento interno y aprendizaje.

Como resultados Oyola (2012) obtuvo un Cuadro de Mando Integral para aplicarlo a La Sociedad Inversiones el Márquez S.C.A como herramienta de Direccionamiento Estratégico encaminado a alinear todos los esfuerzos de la

organización en procesos más eficaces e innovadores, logrando consolidar la información para posteriormente realizar mediciones de control y un desarrollo permanente. Además, redefinió la misión y la visión de la compañía a través del Cuadro de Mando Integral basado en el proceso productivo y comercial para que la empresa sea más competitiva.

Igual que el trabajo anterior, Rueda (2014) plantea un modelo de planeación estratégica mediante el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las MIPYMES de reciente creación originadas. Para este propósito el autor hizo una revisión bibliográfica y consulta de fuentes secundarias que le permitieron comprobar la aplicabilidad del modelo de planeación diseñado, en algunos casos de estudio. Después de evaluar diferentes modelos, escoge el de Kaplan y Norton para aplicarlo a la Empresa Delyfrut Ltda. Por último, después de realizar diagnósticos externos e internos, propone un Balanced Scorecard para las estrategias de la empresa.

Gómez-Ocampo (2016) presenta una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Transmarinas Ltda., ubicada en la ciudad de Santiago de Cali. Dicha propuesta se realizó a través del análisis de referentes teóricos sobre el tema objeto de estudio. En este trabajo el modelo que se siguió fue una combinación del planteado por Goodstein et al (1998) y David (2003) y de las herramientas recomendadas por Porter (1991). En esta investigación se formuló la propuesta de direccionamiento estratégico destacando cuatro líneas de negocio: 1) distribución de equipos para el sector naval, industrial y agrícola; 2) distribución de repuestos para sector naval, industrial y agrícola; 3) servicio técnico especializado de reparación de equipos; y 4) servicio técnico especializado en inspección y diagnóstico de equipos. La estructuración de estas líneas permitió la definición de estrategias y planes de acción precisos según las

oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas identificadas en el capítulo anterior. De igual manera, se desarrolló un plan de contingencias a través de la identificación de vulnerabilidades y oportunidades de carácter interno y externo y la formulación de acciones que permitan reducir la probabilidad de ocurrencia de alguno de los hechos identificados dentro del proceso de planeación establecido a través de la propuesta.

Por otro lado, hay que destacar la propuesta de direccionamiento estratégico de Murcia (2018) quien propone un plan estratégico para la asociación integral 5 de Usme – ASIUSM, en la ciudad de Bogotá. Esta es una organización social a través de la cual se gestionan programas sociales que buscan mejorar el bienestar de los niños con edades entre los 5 y 14 años de edad, a través de espacios de esparcimiento, recreación y convivencia mediante actividades de tipo culturales, artísticas y recreativas. En ella la autora establece un direccionamiento estratégico a partir de modelo de Kaplan y Norton, después de realizar un diagnóstico externo e interno de la empresa mediante un análisis PESTEL y un DOFA respectivamente.

En el anterior trabajo citado se establecieron los objetivos estratégicos, el organigrama de la empresa, el mapa estratégico y el cuadro de mando integral. Este cuadro de mando también integra las cuatro perspectivas o dimensiones de Kaplan y Norton, el cual se propuso para un periodo de cinco años. Dentro de la dimensión financiera destaca como objetivos principales a la ampliación del margen de donaciones, así como los patrocinios y subvenciones; de igual manera, en esta dimensión se buscó crear alianzas estratégicas con entidades privadas y públicas.

De igual manera, entre la dimensión clientes la autora propone como principales objetivos garantizar la permanencia de los beneficiarios en los procesos y servicios ofrecidos y asegurar la satisfacción de los beneficiarios de la asociación con los

servicios prestados, mientras que en la dimensión de procesos internos destaca establecer las principales líneas de actuación a seguir para alcanzar la visión de la asociación y mejorar la calidad y eficiencia en los procesos de manera que se garantice accesibilidad, disponibilidad y facilidad de uso en los programas de las asociaciones. Finalmente, la dimensión de aprendizaje y crecimiento, los objetivos se centran en gestionar un talento humano competente, comprometido y satisfecho y garantizar las herramientas físicas y tecnológicas que soporten las necesidades y crecimiento de la organización.

Otro trabajo importante es el de Domínguez (2018) quien diseña un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Decovariedades de la ciudad de Cali. En este trabajo el autor aplicó un DOFA lo cual le permitió generar estrategias para tener ventajas competitivas frente a otras empresas del sector. Luego, definió la misión, visión y estructura organizacional de la empresa diseñó un cuadro de mando integral que sirva de ruta para alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Este cuadro de mando integral también sigue el modelo de Kaplan y Norton y junto con un mapa estratégico presenta los objetivos que debe seguir la empresa y los indicadores para evaluar los procesos.

En el 2020 Gómez presenta su trabajo de maestría en Administración en EAFIT en el que desarrolla la formulación del direccionamiento estratégico para los próximos cinco años en una empresa productora de agregados pétreos ubicada en el departamento del Atlántico. En esta propuesta el direccionamiento estratégico presenta tres etapas las cuales son: análisis, de elección estratégica y de puesta en acción de la estrategia. El análisis estratégico se realizó con análisis PESTEL, el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, cadena de valor de Porter, el modelo de negocio

Canvas de Osterwalder y la matriz DOFA. La estrategia se estableció a partir de los conceptos planteados por Igor Ansoff, quienes permiten a la organización aprovechar las oportunidades identificadas en el desarrollo del trabajo a través de sus fortalezas y de la superación de sus debilidades.

En lo referente a la vinculación de la RSE en el direccionamiento estratégico, el trabajo que más se destacó al realizar la revisión bibliográfica de esta investigación es el de Mendoza-Pérez (2020) enfocado en el concepto de la responsabilidad social corporativa y como ésta se ha incorporado al cuadro de mando integral. Entre los principales casos destacados en este trabajo son los de BRISTOL-MYERS SQUIBB, como BMS, es una compañía dedicada a la biofarmacéutica. En esta organización se aplicó un cuadro de mando integral puesto bajo el modelo del CMI propuesto por Kaplan y Norton, en el que se identificaron dimensiones como las de clientes, las finanzas, los empleados, y las operaciones propias del proceso productivo, así mismo indicadores claves de desempeño para la responsabilidad social y ambiental. Es importante tener en cuenta que Mendoza - Pérez sostiene que en este caso de estudio la estrategia de responsabilidad social y ambiental se ejecuta en todos los niveles de la corporación.

Además del caso anterior, (Mendoza-Pérez) también presenta un análisis a la empresa Tisza Vegyi Kombinát (Tisza Chemical Works) la cual es una organización de carácter público, catalogada como el complejo químico más grande de Hungría y que desde 2015 expandió sus productos incluyendo butadieno. Esta empresa modifica su Cuadro de Mando Integral, estableciendo nuevas herramientas para ejecutar acciones en lo referente a los problemas sociales y ambientales.

Por último, la autora citada anteriormente presenta el caso de estudio de la empresa Novo Nordisk, la cual es una multinacional farmacéutica de origen danés, enfocada en la rama de las insulinas y cuidados de la diabetes en general, así como en los tratamientos contra enfermedades como la hemofilia, procedimientos médicos con la hormona del crecimiento y la terapia de sustitución hormonal. Esta empresa modificó en el 2002 el Cuadro de Mando Integral que usaba desde 1996 para incluir aspectos relacionados con los problemas que aquejan a las comunidades. Este nuevo cuadro de mando tiene 20 factores críticos que se agrupan en cuatro dimensiones: clientes y sociedad, finanzas, procesos de negocios y personas y organización.

Objetivos:

Objetivo General: Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa de infraestructura vial Kyros S.A.S. orientada bajo la RSE que permita la integración de los ODS con el fin de que sea competitiva y socialmente responsable.

Objetivos Específicos: Establecer los objetivos estratégicos con los cuales se identificará Kyros S.A.S, para proyectar el direccionamiento estratégico de la organización.

Identificar las amenazas y oportunidades de la empresa Kyros S.A.S. mediante un análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico o Ambiental y Legal (PESTEL).

Analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa Kyros S.A.S. en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de la herramienta DOFA para la elaboración de un plan de direccionamiento estratégico.

Materiales y Métodos:

Este trabajo es un estudio de caso el cual es apropiado para temáticas poco estudiadas y corresponde a una investigación de tipo descriptivo que tiene como fin caracterizar los diferentes elementos para el diseño del direccionamiento estratégico de la empresa de infraestructura vial Kyros S.A.S., orientado a la RSE, integrando los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, es una investigación de enfoque mixto, ya que se basa en la combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo, buscando especificar las propiedades y las características de la RSE para el direccionamiento de la empresa a través de los ODS.

Resultados:

Planteamiento de los objetivos estratégicos:

El planteamiento de los objetivos estratégicos de la empresa de infraestructura vial Kyros S.A.S se dividieron en los componentes: primero se estableció la misión y la visión y luego se determinaron los valores de la organización.

Misión: La empresa de infraestructura vial Kyros S.A.S es una empresa encaminada a la construcción y/o mantenimiento y/o interventoría y/o consultoría de obras civiles en general, responsable, tanto social como con el cuidado del medio ambiente, integrando en la dirección estratégica los ODS, con políticas organizacionales orientadas en el desarrollo espiritual y humano de forma individual y colectiva e importando y exportando progreso.

Compromisos de la misión: Mejorar la calidad de vida de la sociedad a través de la construcción de obras de infraestructura vial responsables con el medio ambiente, las comunidades, con altos estándares de calidad para el beneficio de los clientes, la

sociedad y cumpla con los planes trazados por las Naciones Unidas para reducir la desigualdad.

Visión: La empresa de infraestructura vial Kyros S.A.S. actuará en el campo de acción de proyectos de infraestructura vial, la interventoría, consultoría de obras civiles; por lo tanto, en cinco años la empresa será reconocida por su liderazgo en la estructuración, ejecución, operación de proyectos de infraestructura de transporte carretero, férreo, fluvial y marítimo a cargo, basado en los ODS, la innovación tecnológica, normativa, para fortalecer la integración territorial y regional, contribuyendo a la competitividad del país, aumentando la satisfacción de los grupos de valor y aportando a la reducción de las desigualdades de las comunidades de cada región donde realice sus operaciones.

Figura 10. Desarrollo de la visión de la empresa de infraestructura vial Kyros S.A.S.



Nota: La figura describe la visión de la empresa de acuerdo a diferentes dimensiones. *Fuente:* Elaboración del autor.

Valores: Los valores que guiarán a la empresa de infraestructura vial Kyros S.A.S. se describen a continuación y se ilustran en la figura 11.

Crecimiento espiritual y humano: El crecimiento espiritual es producido por el amor de Dios, por eso debe ser el valor más importante para todo ser humano, porque sin Dios no hay nada.

Honestidad: Actuar siempre basado en la verdad, la rectitud la transparencia y demás principios éticos y morales.

Respeto. Reconocer, valorar y tratar dignamente a todas las personas, tanto personal de la empresa, clientes y a los miembros de las diferentes comunidades sobre los que la empresa tenga acción. Esto implica un excelente trato a las personas, independiente de su posición social, económica, religiosa, académica, sexual, su procedencia o cualquier otra condición.

Compromiso: Responsabilidad, cumplimiento y dedicación para el desarrollo de la misión, el logro de la visión y para alcanzar las diferentes estrategias trazadas. Además, habrá disposición para atender, comprender y resolver las necesidades de los miembros de la empresa, de los clientes y las comunidades, buscando siempre su bienestar.

Responsabilidad ambiental: Compromiso con el cuidado del medio ambiente, los ecosistemas acuáticos boscosos y la atmosfera de los cuales dependen muchas comunidades.

Solidaridad: Interés continuo por conocer, atender, valorar y resolver las necesidades de las comunidades que busquen su progreso social.

Figura 11. Valores de la empresa de infraestructura vial Kyros S.A.S.



Nota: La figura describe cada uno de los valores que guiarán a la empresa Kyros S.A.S. *Fuente:* Elaboración del autor.

Diagnostico actual de la empresa:

Reseña de la empresa: Kyros S.A.S se constituyó el 20 de diciembre de 2021 ante la Cámara de Comercio de Barranquilla como una sociedad que tendrá por objeto social principal, construcción, mantenimiento, interventoría, consultoría de obras civiles. Esta empresa podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas, complementarias, que permitan facilitar, desarrollar el comercio, la industria de la sociedad. Acciones para el desarrollo del objeto social, actividades para la construcción de vías en concreto rígido, asfalto, puentes peatonales, vehiculares de cualquier tipo, longitud, viaductos, espacio público, redes de telecomunicaciones, redes eléctricas, redes de gas, redes de acueducto, alcantarillado, vías férreas, construcción de edificaciones públicas, privadas, adecuación, mantenimiento de estructuras, construcción, mantenimiento de escenarios deportivos, todo tipo de transportes de materiales para la construcción y/o

mantenimiento, administración vial, gerencia de proyectos de infraestructura en general, patología de concreto, ingeniería ambiental, forestal, títulos mineros, explotación, hidráulica, diseño industrial, comercialización de portafolio de productos, servicios tangibles e intangibles, obras de infraestructura en cuencas hidrográficas, diseño y construcción de miradores.

Diagnóstico Externo (Análisis PESTEL)

Se realizó un análisis de los factores políticos-legales, económicos, socioculturales, tecnológico e infraestructura y ambientales. A continuación, se presentan los resultados de estos análisis basados en las 10 personas encuestadas con cargos en la empresa.

Factores sociopolíticos:

El 70% de los encuestados consideran que los factores políticos-legales son una amenaza para la consolidación de la empresa, mientras que sólo un 30% lo considera una oportunidad. Dentro de las variables evaluadas en este factor el conflicto externo e interno es el que más preocupa, ya que el 80% de los encuestados lo consideran una amenaza alta. Por otro lado, la legislación tributaria, laboral y financiera se considera otra amenaza, seguido de la estabilidad política y las tasas impositivas con un 70% cada uno (Tabla 2).

Tabla 2. Oportunidades y Amenazas de Factores sociopolíticos

Factores	Oportunidades				Amenazas			
	A	M	B	% Variable	A	M	B	% Variable
Estabilidad Política	3	0	0	30	4	3		70
Conflictos externo e interno	0	0	0	0	8	2	0	100
Tasas impositivas	0	3	0	30	4	3	0	70

Legislación comercial, tributaria laboral y financiera	1	1	0	20	1	5	2	80
Políticas de bienestar	3	4	0	70	1	0	2	30
			% del Factor	30			% del Factor	70

Nota: La tabla muestra los resultados de las oportunidades y amenazas de Factores sociopolíticos. Abreviatura: A, alto; M, Medio; B; Bajo. *Fuente:* *Elaboración del autor.*

La situación de conflicto armado interno en Colombia se considera una alta amenaza debido al fortalecimiento de las bandas criminales en muchas zonas del país, las disidencias de las Farc, y la guerrilla del Eln que en alianza con el narcotráfico se constituyen en un problema, especialmente para las empresas de infraestructura vial ya que imposibilitan el trabajo en muchas regiones del territorio nacional. Por otro lado, a nivel externo, el conflicto Rusia- Ucrania es otra situación que puede afectar a las empresas de infraestructura vial, especialmente a las nacientes ya que aumenta los costos de materia prima importada.

Factores económicos:

Con relación a los factores económicos, el 74% de los encuestados consideran que estos son una amenaza para la empresa y sólo un 26% los consideran una oportunidad. Las variables tasas de devaluación, inflación y panorama de recuperación económica por causa de la emergencia mundial del Covid-2019, tasas de interés. presenta valores altos de amenaza, seguido de la tasa de cambio y la renta disponible (Tabla 3). Las Alianzas estratégicas en sectores económicos de Infraestructura vial es la única variable considerada con un alto porcentaje de oportunidades, con un 100%, dividido en 60% como una oportunidad alta y un 40% como media (Tabla 3).

La principal preocupación lo constituye la situación económica que vive el país por la elevada inflación que, de acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el mes de abril de 2022 alcanzó un valor de 9.23, considerándose la más alta la más alta en 21 años (DANE, 2022). De igual manera, la devaluación del peso colombiano es otra preocupación para los miembros de la empresa; con respecto a esta situación, la revista *The Economist* publicó su más reciente estimación del famoso *Big Mac Index*, en el cual, el peso colombiano presenta una devaluación de 43,5% frente al dólar estadounidense a diciembre de 2021, siendo la moneda latinoamericana más devaluada en la región.

Por otro lado, el proceso de recuperación por causa de la emergencia mundial del covid-2019 sigue siendo una preocupación a pesar de las diferentes estrategias del gobierno para reactivar la economía del país. Algunas de estas estrategias son las siguientes: El Decreto 476 de 20206, expresa la flexibilización de todos los mecanismos y requisitos con el fin de que las industrias de fabricación mantengan una economía activa, y se pueda comprar, producir y comercializar todos los elementos que requieran durante la Pandemia.

De igual manera, el Decreto 486 de 20207, reglamenta la entrega de incentivos económicos para un importante de la economía como es el Agropecuario, que permita garantizar el abastecimiento de productos agropecuarios para todo el país. De igual forma, Garzón (2020) se plantean como actividades prioritarias: que buscan “la recuperación, adaptación, reconversión empresarial y reactivación de mercados locales y estrategias de *crowdfunding* para movilización social y apoyo a la reactivación económica”. Sin embargo, los procesos han sido lentos debido a la inflación y devaluación de la moneda, impidiendo que dicha reactivación sea efectiva y eficaz.

Tabla 3. Oportunidades y Amenazas de Factores económicos.

Factores	Oportunidades				Amenazas			
	A	M	B	% Variable	A	M	B	% Variable
Evolución del PIB	2	2	0	40	0	6	0	60
Tasa de cambio	1	1	0	20	7	1	0	80
Tasa de devaluación	0	0	0	0	9	1	0	100
Tasa de interés	0	1	0	10	9	0	0	90
Renta disponible	0	2	0	20	5	3	0	80
Desempleo	1		2	30	5	1	1	70
Inflación	4	4	2	10	9	1		100
Panorama de recuperación económica por causa de la emergencia mundial del covid-2019, paro nacional 2021	0	1	0	10	9	0	0	90
Alianzas estratégicas en sectores económicos de Infraestructura vial.	6	4		100	0	0	0	0
			% del Factor	26			% del Factor	74

Nota: La tabla muestra los resultados de las oportunidades y amenazas de Factores económicos. Abreviatura: A, alto; M, Medio; B; Bajo. *Fuente:* Elaboración del autor.

Factores socioculturales:

Dentro de los factores socioculturales se encontró que el 67% de los encuestados lo consideran una amenaza y sólo un 33% como una oportunidad. Variables como los conflictos sociales, las coimas por beneficios en contratos, la competencia desleal y la extorsión por grupos al margen de la ley presentaron 100% de amenazas y dentro de estas, las coimas por beneficios en contratos y la extorsión por grupos al margen de la ley fueron consideradas por todos los encuestados como amenaza alta (Tabla 4).

La solicitud para obtener contratos es evidente por los altos niveles de corrupción en todas las instituciones del país, lo que se ha evidenciado en escándalos como el carrusel de las contrataciones y el caso de Odebreth que salpicó a políticos, funcionarios públicos y empresarios en Colombia. También es importante destacar la problemática que viven los empresarios en Colombia a causa de la extorsión en muchas zonas del país, lo que está fuertemente vinculado con la variable sobre conflicto armado discutida en los factores Político-legales.

Por otro lado, el grado de escolaridad, el mercado laboral y el nivel de consumo se consideraron oportunidades, pero aún bajas. Se puede deducir que el grado de escolaridad es una oportunidad aún baja debido a la alta población en Colombia que todavía no cuenta con educación universitaria y posgradual. Esto puede afectar al mercado laboral ya que existe poco desarrollo humano para insertarse en los procesos laborales, especialmente en un mundo cambiante que exige mayor preparación en áreas como la tecnología y la ciencia. En lo referente al consumo, Colombia mantiene

niveles bajos, especialmente después de la crisis económica originada por la pandemia por Covid-19. Esta última variable también se ve afectada por las dos anteriores, ya que el nivel académico bajo de la población se refleja en deficiencias en el mercado laboral y por ende en el poder adquisitivo de las personas para poder consumir bienes y servicios.

Tabla 4. Oportunidades y Amenazas de Factores socioculturales.

Factores	Oportunidades				Amenazas			
	A	M	B	% variable	A	M	B	% variable
Mercado laboral	3	5	0	80	2	0	0	20
Conflictos sociales	0	0	0	0	8	2	0	100
Grado de escolaridad	3	2	3	80	2	0	0	20
Tasas demográficas	2	1	0	30	5	1	1	70
Hábitos de la comunidad		3	0	30		6	1	70
Nivel de consumo	2	5	1	80	0	2	0	20
Coimas por beneficios en contratos	0	0	0	0	10	0	0	100
Competencia desleal	0	0	0	0	8	2	0	100
Extorsión por grupos al margen de la ley	0	0	0	0	10	0	0	100
	% del factor 33				% del factor 67			

Nota: La tabla muestra los resultados de las oportunidades y amenazas de Factores socioculturales. Abreviatura: A, alto; M, Medio; B; Bajo. *Fuente:* Elaboración del autor.

Factores Tecnológicos y de Infraestructura

La evaluación de los factores tecnológicos y de infraestructura presentó un comportamiento diferente a los anteriores. En este caso, el 97% considera a estos factores como oportunidades y sólo un 3% como amenaza. La infraestructura fue catalogada como una oportunidad del 100%, dividida en un 40% como alta y un 60% como media, mientras que las comunicaciones y los servicios públicos y privados tuvieron una puntuación del 90% cada una, valor que se dividió entre 30% como alta y 60% como media en ambas variables. En este análisis se refleja el avance que Colombia viene realizando en estos factores; sin embargo, todavía hay mucho por hacer, pero los miembros actuales de la empresa consideran que son claves para que la organización alcance sus objetivos (Tabla 5).

Tabla 5. Oportunidades y Amenazas de Factores tecnológicos e infraestructura.

Factores	Oportunidades				Amenazas			
	A	M	B	% Variable	A	M	B	% Variable
Infraestructura	4	6	0	100	0	0	0	0
Comunicaciones	3	6	0	90	0	0	0	0
Servicios públicos y privados	3	6	0	90	0	1	0	10
			% del Factor	97			% del Factor	10

Nota: La tabla muestra los resultados de las oportunidades y amenazas de Factores tecnológicos e infraestructura. Abreviatura: A, alto; M, Medio; B; Bajo. *Fuente:* Elaboración del autor. *Fuente:* Elaboración del autor.

Factores Ambientales

Con respecto a los factores ambientales, el 58% consideran que son amenazas, mientras que un 42% lo ven como oportunidades. La variable consumo de energía y agua potable y el nivel de reciclado comparten un 50% entre oportunidades y

amenazas, mientras que las leyes de protección medio ambiental son vista como oportunidades con un 60%. Es importante destacar que dentro de la variable consumo de energía y agua potable, los encuestados consideran que la amenaza es alta en un 40% y media en un 10%. Por otro lado, la alteración de los ecosistemas se considera la variable de con mayor porcentaje, con un 90% como amenaza a nivel general y un 80% como amenaza alta (Tabla 6). De acuerdo a lo anterior es importante destacar que Colombia cuenta con tratados internacionales, así como normas y leyes internas que permiten el cuidado y la conservación del medio ambiente, por lo que las organizaciones deben respetarlas y poner en práctica acciones encaminadas a este fin.

También hay que destacar que la alteración de los ecosistemas es visto como una amenaza ya que las empresas de infraestructura vial producen modificaciones ambientales durante la construcción de obras civiles, afectando bosques y cuerpos de agua importantes para el funcionamiento ecológico. Sin embargo, esta amenaza debe verse como un eje central donde se estructurarán las estrategias de conservación de acuerdo los ODS.

Tabla 6. Oportunidades y Amenazas de Factores Ambientales. Abreviatura: A, alto; M, Medio; B; Bajo.

Factores	Oportunidades				Amenazas			
	A	M	B	% Variable	A	M	B	% Variable
Consumo y energía de agua potable	2	2	1	50	4	1	0	50
Nivel de reciclado	2	1	1	50	50	0	0	50
Alteración de los ecosistemas	0	0	1	10	8	1	0	90

Leyes de protección medioambiental	2	2	2	60	4	0	0	40
			% del Factor	42			% del Factor	58

Nota: La tabla muestra los resultados de las oportunidades y amenazas de Factores ambientales. Abreviatura: A, alto; M, Medio; B; Bajo. Fuente: Elaboración del autor.
Fuente: Elaboración del autor.

Diagnóstico Interno (Análisis DOFA)

A partir de la información consultada en documentos de la asociación (tesis de grado, propuestas, entre otros) y las obtenidas en discusión con los miembros de las diferentes áreas de la empresa, se pudo realizar un diagnóstico detallado de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de las variables internas y externas permitiendo la construcción de ideas que apoyen el direccionamiento estratégico de la organización. A continuación, se presentan dichas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Tabla 7. Matriz DOFA: Fortaleza y Debilidades.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Amplio portafolio de servicios ubicado en 2 sectores económicos importantes como lo es en bienes y servicios: (Construcción e Infraestructura vial)	1) Falta de planeación y direccionamiento estratégico. 2) Improvisación de procesos y procedimientos. 3) Sede en arrendo, generando costos operativos altos.
2	Cultura organizacional coherente con la misión, visión y políticas de la organización.	4) Finanzas un poco limitadas. 5) Recurso humano limitado para atender las labores. 6) Poco conocimiento y experiencia en programas de cooperación internacional.

3	Profesionales altamente calificados, con experiencia, con valores y principios coherentes con la misión y visión de Kyros S.A.S.	7) No se cuenta con un plan de marketing que de visibilidad a Kyros S.A.S y la página web no contiene la información necesaria para darse a conocer y cuenta con una estructura deficiente, no cuentan con perfiles en redes sociales, etc.
---	--	---

Nota: La tabla describe las fortalezas y debilidades de la empresa de acuerdo a un análisis DOFA. *Fuente:* Elaboración del autor.

Tabla 8. Matriz DOFA: Oportunidades y Amenazas.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
1	Innovación en el sector de la infraestructura vial, como una organización socialmente responsable y sostenible.	1) Conflicto armado. 2) Corrupción en las licitaciones. 3) Cambios de la oferta y demanda.
2	La dirección estratégica involucra algunos objetivos del desarrollo sostenible.	4) Competencia desleal. 5) Coimas por beneficios en contratos
3	Profesionales con experiencia y altamente calificados con valores y principios coherentes con la misión y visión de Kyros S.A.S.	6) Falta de antigüedad en el mercado.

4 Alianzas estratégicas en sectores económicos de la Infraestructura vial.

7) Falta estrategia comercial.

Nota: La tabla describe las oportunidades y amenazas de la empresa de acuerdo a un análisis DOFA. *Fuente:* Elaboración del autor.

A partir del diagnóstico DOFA se establecieron las estrategias descritas en la siguiente tabla, las cuales tienen como finalidad aprovechar las Fortalezas y Oportunidades y disminuir las repercusiones de las Amenazas y las Debilidades internas (Tabla 9).

Tabla 9. Matriz de estrategia DOFA.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1)F1, O1 Innovar en las empresas de infraestructura vial, como una organización socialmente responsable y sostenible.	1) F1, F2, F3, A6 Y A7 Innovar en las empresas de infraestructura vial, como una organización socialmente responsable y sostenible, con un portafolio de servicios amplio, con una estrategia de marketing innovadora e impactante para complementar los vacíos de las empresas de la infraestructura de vial y llegar a generar alianzas estratégicas en los de sectores económicos como los son los bienes y servicios.
2)F2, F3 Y O3 Aprovechar la gestión del conocimiento de cada uno de nuestros profesionales en su formación y experiencia laboral, además unir todo ese capital intelectual a los principios y valores de Kyros S.A.S.	
3)O4 Con una estrategia de marketing innovadora e impactante llegar a generar alianzas estratégicas en las empresas de infraestructura vial.	
1)D7, A4, A6, A7 Diseñar un portafolio de servicios amplio, con una estrategia de marketing innovadora e impactante para complementar los vacíos de las empresas de la infraestructura de vial y llegar a generar alianzas estratégicas en los de sectores económicos como los son los bienes y	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7 Y O1, O2, O3, O4 Al establecer un direccionamiento estratégico podemos elaborar un portafolio de servicios amplio, con una estrategia de marketing innovadora e impactante para complementar los vacíos de las empresas de la infraestructura de vial y llegar a generar

servicios.

alianzas estratégicas.

2) D1, D2, D3, D4, D7 y A2, A4, A5 Diseñar la planeación estratégica de Kyros S.A.S, con fines de organizar la información, poder licitar, establecer procesos y tener un orden administrativo y documental, siempre enmarcado a los principios y valores de Kyros S.A.S.

3) A1 y A5 Promover en la organización y zonas de influencia la elección de planes y proyectos que beneficien a la construcción y cierre de brechas sociales.

Nota: La tabla describe la Matriz DOFA. Abreviatura: FO: Fortalezas-Oportunidades; FA: Fortalezas-Amenazas. *Fuente:* *Elaboración del autor.*

Direccionamiento estratégico

Luego de haber planteado los objetivos estratégicos de la empresa y hacer un diagnóstico externo de ella se procedió a elaborar el direccionamiento estratégico a través de: el planteamiento y la selección de las estrategias, el diseño de los procesos organizacionales, la creación del mapa estratégico y por último, el Cuadro de Mando Integral. A continuación, se explica los resultados de cada uno de estos pasos.

Planteamiento y selección de las estrategias

Con base en la teoría de planeación estratégica Kaplan y Norton, posterior al análisis de la situación actual de la organización, se plantearon objetivos dentro de los cuales se estableció el foco de la asociación, basados en la misión y en la visión. Estos objetivos se plantearon teniendo en cuenta las perspectivas financieras como la necesidad de mejorar las condiciones de vida de las comunidades sobre la cual la Kyros S.A.S. tenga influencia al momento de desarrollar sus obras de infraestructura

vial, garantizando la reducción de las desigualdades y el desarrollo de las poblaciones humanas.

Para lograr un compromiso con la RSE se establecieron cinco ODS. Estos objetivos de desarrollo se escogieron a partir del análisis externo (PESTEL) e interno (DOFA) presentado anteriormente. A continuación, se describen cada uno de los cinco ODS. Entre paréntesis se especifica a qué número pertenece el objetivo de acuerdo de acuerdo a lo establecido por la ONU en 2018.

A. Igualdad de género (ODS 5).

La empresa debe desarrollar estrategias para reducir la brecha salarial, así como fomentar la flexibilidad, conciliación y corresponsabilidad que eviten que la maternidad menoscabe el desarrollo profesional. Kyros S.A.S. debe hacer énfasis en los siguientes principios establecido por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ONU 2010) para el empoderamiento de la mujer:

- **Principio 1:** Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel.

- **Principio 2:** Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo; respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación.

- **Principio 3:** Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras.

- **Principio 4:** Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.

- **Principio 5:** Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y mercadotecnia a favor del empoderamiento de las mujeres.

- **Principio 6:** Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo.

- **Principio 7:** Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.

B. Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8).

La empresa debe crear condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad dentro de la organización. Para lograr esto Kyros S.A.S. debe trabajar por lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. También debe proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios. La empresa también debe comprometerse en fomentar la contratación a personas miembros de las comunidades y poblaciones de las áreas de influencia de la empresa, principalmente donde se desarrollan las obras de infraestructura. Estas contrataciones deben realizarse en el marco de la ley y evitar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil.

C. Industria, Innovación e Infraestructura sostenibles ambientalmente (ODS 9).

Es importante la inversión en infraestructura para lograr el desarrollo sostenible y empoderar a las comunidades. Estas infraestructuras deben ser fiables, sostenibles, resilientes y de calidad.

D. Vida En Los Ecosistemas Terrestres (ODS 15)

La empresa debe garantizar la conservación de los ecosistemas, debido a que su campo de acción es la infraestructura vial e implica la transformación del paisaje. Este objetivo se logrará mediante la protección de la vida terrestre a través de estrategias de conservación de la biodiversidad que permita prevenir y mitigar los impactos en el medio. La empresa debe comprometerse en recuperar los bosques degradados y aumentar considerablemente la forestación y la reforestación.

E. Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17).

Los anteriormente objetivos pueden lograrse mediante alianzas nacionales e internacionales que implique los gobiernos, las sociedades civiles, el sector privado y otros sectores que permitan que movilizar recursos la implementación de cada uno de ellos. Los recursos no solamente deben ser económicos sino también de conocimientos, de capacidad técnica, de tecnología y humanos.

Objetivos estratégicos

Para el direccionamiento de la empresa Kyros S.A.S. se establecieron cinco dimensiones como, los cuales son:

- Dimensión financiera.
- Dimensión de clientes y mercados.
- Dimensión de procesos internos.

- Dimensiones Talento Humano y Capacidades

Organizacionales.

- Dimensión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

A continuación, se describen cada una de las dimensiones:

Dimensión Financiera:

La dimensión financiera facilita la posibilidad de que la empresa consiga sus objetivos en términos económicos, permitiendo que los recursos se gestionen adecuadamente. Para lograr esto, debe desarrollarse la productividad a través de procesos eficientes que minimicen los gastos y hagan más sustentable la operación de la empresa. De igual manera, se debe generar rentabilidad que permita el crecimiento del negocio, por lo tanto, la dimensión financiera debe trabajar con la finalidad de obtener valores positivos que permitan generar mayores beneficios del activo de la empresa y que los resultados de la inversión son satisfactorios para los socios, reflejándose en la rentabilidad del activo en los estados financieros.

También debe tenerse en cuenta que la empresa debe contar con liquidez para asegurar la sustentabilidad, los cuales son aspectos importantes para acceder a créditos, permitir los retiros empresariales o la remuneración del capital propio. Este objetivo, junto con la productividad y rentabilidad van de la mano con la capacidad de reinvertir las utilidades para garantizar también la sustentabilidad de las operaciones empresariales. En el caso de Kyros S.A.S. será de un 30% anual.

Dimensión Cliente

El éxito de las empresas está en conocer, analizar y satisfacer las necesidades del cliente, ya que los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes

están satisfechos, por lo tanto, es suma importante ganar y clientes y mantenerlos, sobre todo a largo plazo. Por lo anterior, Kyros S.A.S. debe ampliar la cobertura y fortalecer la prestación de servicios a nivel regional y nacional. Para esto, debe trabajar en ofrecer obras de infraestructura de calidad, que requieran menos inversión que otras y que tengan un compromiso con el desarrollo sostenible del país. De igual manera, se debe satisfacer al cliente, ya sea privado o público, especialmente en lo referente a los tiempos de entrega de las obras y la reducción de los impactos de las infraestructuras. Lo anterior también se logra a través de excelentes relaciones con los clientes, lo cual permitiría mantener a la empresa en el campo de la infraestructura vial.

Dimensión de procesos internos

Los procesos internos de la empresa deben estar a la consecución de la misión, complementados con una eficiente gestión logística que permita mejorar la calidad de los procesos para optimizar los plazos de entrega de las obras de infraestructura vial y que estas obras cumplan con los requerimientos de calidad exigidos por la ley. Además, la infraestructura física de la empresa debe ser adecuada para lograr cumplir con todas las necesidades que Kyros requiere para lograr ser eficiente.

Dimensión talento humano y capacidades organizacionales

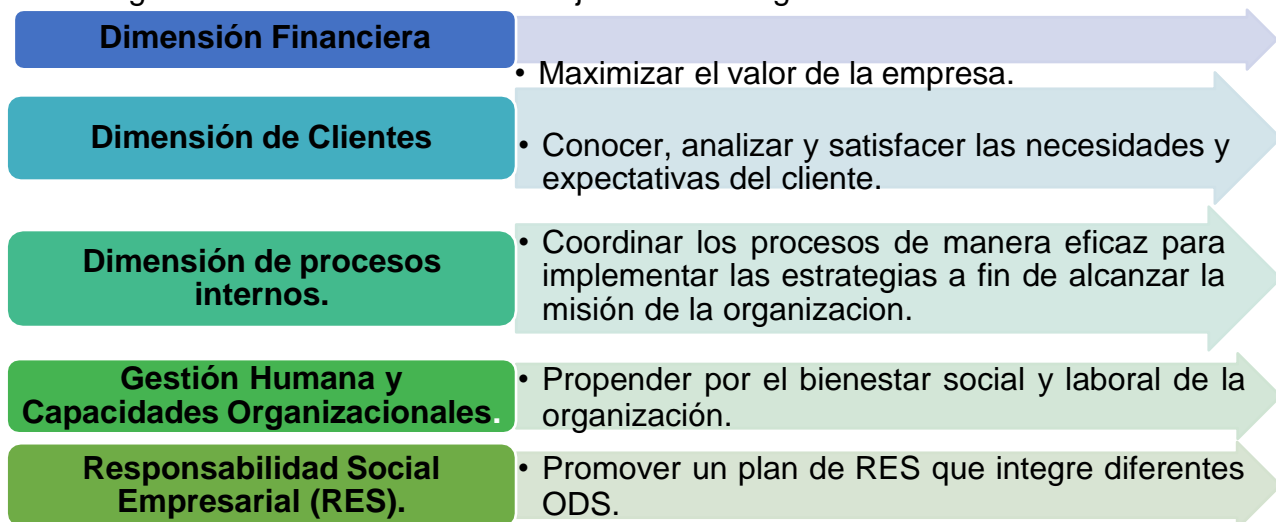
Esta dimensión es sumamente importante en el crecimiento de la empresa, por lo cual se debe potencializar las capacidades internas de manera dinámica a través de liderazgos y el empoderamiento. Para lograr este objetivo, la empresa gestionará constantemente un talento humano competente, comprometido y satisfecho con la misión y visión de la empresa, por lo cual se requiere garantizar las herramientas físicas y tecnológicas que soporten las necesidades y crecimiento de la asociación.

Dimensión Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La RSE de la empresa se promoverá a través de un plan que integre los seis ODS seleccionados en este trabajo. Dicho plan se desarrollará a través de dos estrategias: una social y otra ambiental. Los ODS se implementarán en cada una de estas estrategias de acuerdo a los descrito en la figura 14.

Es importante tener en cuenta que, en la estrategia social, la RSE se va a centrar en garantizar la Igualdad de género (ODS 5), Fortalecer el Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8) y Desarrollar Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17), mientras que en lo ambiental se implementará el Desarrollo de Industria, Innovación e Infraestructura sostenibles ambientalmente (ODS 9) y se establecerán planes para cuidar y conservará la vida en los ecosistemas terrestres (ODS 15). Los objetivos de cada dimensión presentarán una serie de estrategia con el fin de que cada uno de ellos pueda lograrse dentro de la empresa.

Figura 14. Dimensiones de los objetivos estratégicos.



Nota: La figura describe cada una de las dimensiones con sus respectivos objetivos estratégicos para la empresa Kyros S.AS. *Fuente:* *Elaboración del autor.*

Procesos organizacionales

De acuerdo a los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar en las dimensiones descritas anteriormente, se establecieron los procesos organizacionales de la empresa con el fin de cumplir sus metas, así como la misión y la visión. Dichos procesos corresponden a:

Gerencia General: gestionar, Diseñar, planear, organizar, dirigir, formular políticas establecidas que vallan de acuerdo con la misión, visión y valores de la empresa para la toma de decisiones a través de los gerentes y directores de cada área de la organización.

Gerencia Financiera: planificar, dirigir, coordinar, verificar y controlar las actividades del área financiera y contable, proponer y estudiar nuevos proyectos, inversiones y cálculos de retornos de la inversión, desarrollar e implementar políticas y sistemas financieros, supervisar y realizar seguimiento a los informes de auditoría financiera.

Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial: gestionar, planear, verificar, promover y diseñar planes que integre los seis ODS seleccionados en el direccionamiento estratégico que se cumplan a cabalidad, dirigir y controlar las siguientes áreas: estrategia social y estrategia ambiental.

Gerencia Administrativa: gestionar Planear, diseñar nuevos procesos que permitan la gestión del conocimiento que vallan de acuerdo con la misión, visión y valores de la empresa, organizar, dirigir y controlar las siguientes áreas: Compras, gestión del talento humano, infraestructura y TIC.

Gerencia comercial: gestionar, planear nuevos negocios con entidades públicas, privadas y nuevas formas de cooperación internacional, por medio de licitaciones o propuestas, velar por la satisfacción de los clientes, comunicación y acompañamiento integral en todos los requerimientos que dé a lugar.

Gerencia operativa: generar nuevos procesos de innovación mediante estudios de investigación aplicables en campo que sean amigables con el medio ambiente y sostenibles para la organización.

Gerencia de Gestión Integral de e innovación: gestionar, planear, diseñar nuevos procesos y velar por la seguridad, salud en el trabajo, organizar, dirigir y controlar las siguientes áreas: Calidad y SST, cumpliendo con las normativas vigentes, comisionar la certificación de la empresa para brindar productos y servicio de calidad.

Gerencia Jurídica: asesoran a la empresa en materia legal y jurídica, Apoyar en la preparación de documentos legales, trámite y control de procesos ante las instancias judiciales organizar, dirigir y controlar las siguientes áreas: Predial, litigios y comercial.

Gerencia de comunicaciones y entorno: desarrollar, ejecutar estrategias de comunicación y programas de información, divulgar actividades, eventos, manteniendo relaciones con los medios, generando alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas, asociaciones, que vallan de acuerdo con la misión, visión y valores de la empresa.

Figura 15. Organigrama de la empresa de infraestructura vial Kyros S.A.S.



Nota: La figura describe el proceso organizacional para la empresa Kyros S.A.S. *Fuente:* *Elaboración del autor*

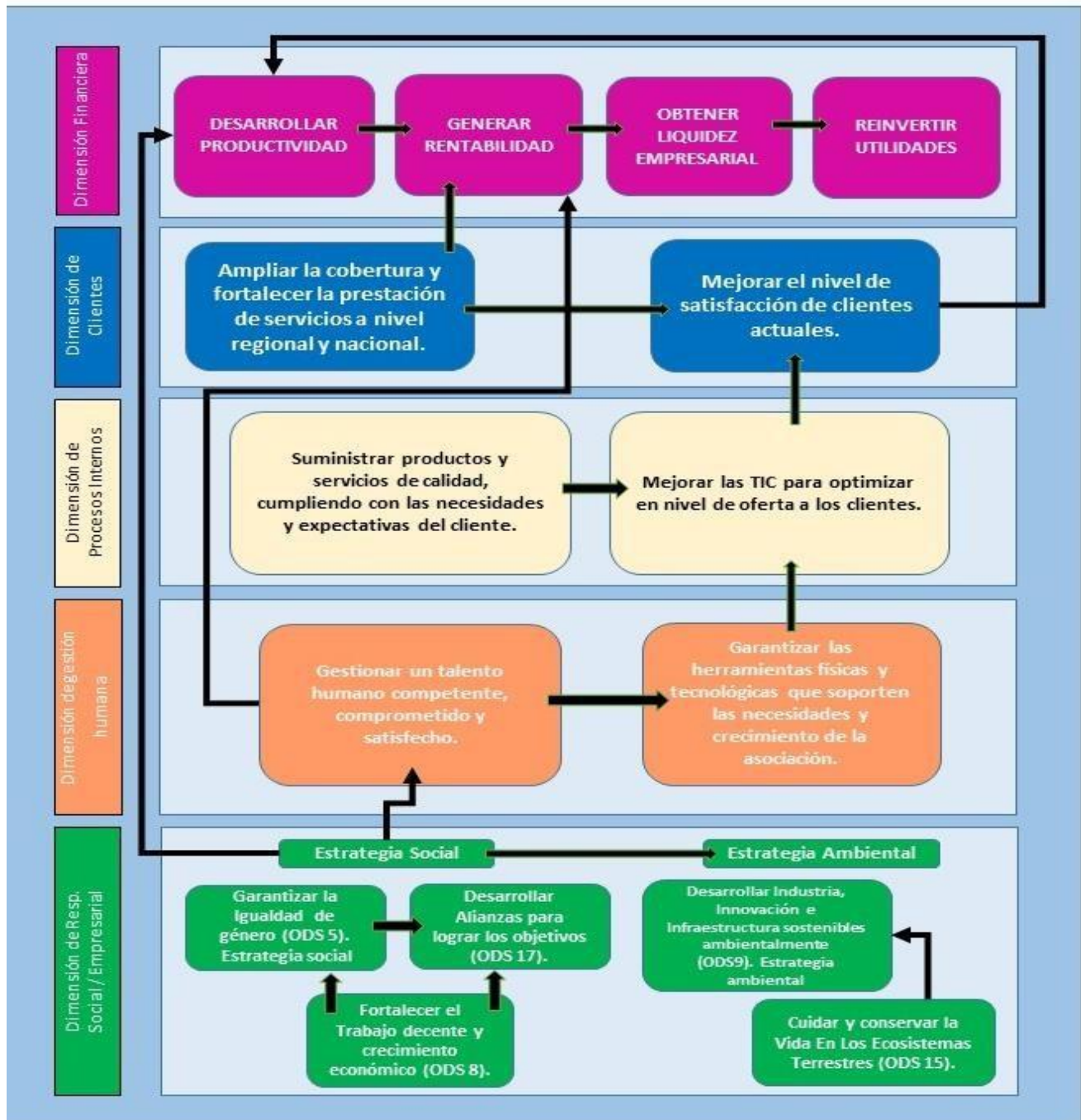
Mapa estratégico

Teniendo en cuenta los objetivos, estrategias y procesos organizacionales establecidos para Kyros S.A.S. se realizó el mapa estratégico, el cual se muestra en la figura 16. Este mapa se basó en la misión y la visión, para luego alinear todas las

estrategias, objetivos, procesos e indicadores con el fin de que interaccionen para conseguir los recursos necesarios para lograr la misión.

El mapa estratégico elaborado para Kyros S.A.S. muestra la relación de cada una de los objetivos y estrategias planteadas, separadas por las cinco dimensiones expuestas en los objetivos estratégicos y que involucran la RSE con los ODS en una nueva dimensión. Cada una de las cinco dimensiones se conecta con niveles inferiores y superiores para demostrar la relación que existe entre cada una de ellas y la importancia para la empresa. Es importante anotar que la RSE es una dimensión articulada principalmente con la Financiera y la de Talento humano y capacidades organizacionales (Fig. 16).

Figura 16. Mapa Estratégico de la empresa Kyros S.A.S.



Nota: La figura describe el Mapa Estratégico diseñado para la empresa Kyros S.A.S.

Fuente: Elaboración del autor.

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral debe ser en Kyros S.A.S. una herramienta clave para la toma de decisiones, por lo cual debe haber claridad en las funciones específicas para cada departamento planteado en el organigrama, lo que les facilite acceder a la información, recopilar datos realizar análisis y hacer investigaciones pertinentes. De igual manera, se debe garantizarse el seguimiento que permita la implementación del cuadro de mando y que las mediciones se desarrollen en los periodos establecido, de esta manera se podrá mejorar la estructura organizacional dentro de la gestión estratégica de la empresa.

Finalmente, la gestión adecuada de la información que entrega el cuadro de mando permitirá conocer a profundidad lo que pasa en la empresa, su papel en la Responsabilidad Social, el nivel de implementación de los ODS, realizar las correcciones adecuadas de acuerdo a las situaciones que se presenten y lograr un excelente desempeño y el posicionamiento estratégico dentro del sector la infraestructura vial. Por lo tanto, KYROS S.A.S., de acuerdo a este direccionamiento estratégico, será una organización encaminada a la construcción y/o mantenimiento y/o interventoría y/o consultoría de obras civiles en general, responsable, tanto social como con el cuidado del medio ambiente, integrando en la implementación de los ODS (Tabla 10).

Tabla 10. Cuadro de Mando Integral para la empresa de infraestructura vial Kyros S.A.S.

DIMENSIÓN	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSABLE	PERIODO
FINANCIERA	Desarrollar productividad.	Costos fijos y variables	Costos directos/obras diseñadas	Gerencia General y Gerencia Contable y Financiera	Mensual
	Generar rentabilidad.	Rentabilidad Bruta	Utilidad Bruta %//ingresos		Mensual
	Obtener liquidez empresarial.	Solvencia (flujo neto de fondos)	Activos corrientes/pasivos corrientes		Mensual
	Reinvertir Utilidades.	Reinversión en capital	Producción de obras/activo total (30% para reinvertir)		Anual
CLIENTE	Ampliar la cobertura y fortalecer la prestación de servicios a nivel regional y nacional.	Nuevas contrataciones y número de obras por regiones	Número de contratos y obras desarrolladas	Gerencia General y Gerencia Comercial	Anual
	Mejorar el nivel de satisfacción de clientes actuales	Nivel de satisfacción de los clientes	Sumatoria de la calificación del cliente) / (la máxima calificación posible) >90%		Trimestral
PROCESOS INTERNOS	Suministrar productos y servicios de calidad, cumpliendo con las necesidades y expectativas del cliente.	Cumplimiento de especificaciones	(# de quejas resueltas eficazmente) / (# de quejas presentas por el cliente) *100%	Gerencia General, Gerencia técnica y Licitaciones Y Gerencia Administrativa	Mensual
	Mejorar las TIC para optimizar en nivel de oferta a los clientes.	Nivel de gastos y mantenimiento – Nivel de inversión	1. Gasto anual por mantenimiento. 2. inversiones anuales/resultados operativos X 100	Gerencia General y Gerencia Administrativa	Anual

Nota: La tabla describe el Cuadro de Mando integral para la empresa Kyros S.A.S. con cinco dimensiones. Fuente: Elaboración del autor.

Tabla 13. *Continuación*, Cuadro de Mando Integral para la empresa de infraestructura vial Kyros S.A.S.

DIMENSIÓN	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSABLE	PERIODO
GESTIÓN HUMANA	Gestionar un talento humano competente, comprometido y satisfecho.	Capacitación a todo el personal de empresa de acuerdo con la función y nivel organizacional	Número de personas capacitadas/número capacitaciones programadas	Gerencia Administrativa y Directora de Gestión Humana	Mensual
		Índice de satisfacción personal	Número de empleados satisfechos con la empresa/número de empleados		Anual
		Tasa de retención del personal	Número de empleados que se mantiene en la empresa en un año/Número de empleados		Anual
	Garantizar las herramientas físicas y tecnológicas que soporten las necesidades y crecimiento de la asociación.	Mide el nivel de permanencia de los empleados en el año	Cantidad de recursos financieros utilizados/cantidad de recursos estimados o programados		Anual

Nota: La tabla describe el Cuadro de Mando integral para la empresa Kyros S.A.S. con cinco dimensiones. *Fuente:* Elaboración del autor.

Tabla 13. *Continuación*, Cuadro de Mando Integral para la empresa de infraestructura vial Kyros S.A.S.

DIMENSIÓN	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSABLE	PERIODO
Estrategia Social					
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Garantizar la Igualdad de género (ODS 5)	Vinculación de mujeres en las diferentes áreas de la empresa	Número de mujeres vinculadas/empleados totales	Gerencia de Responsabilidad Social y Gerencia Administrativa	Anual
		Vinculación de mujeres de diferentes comunidades en las áreas de la empresa	Número de mujeres vinculadas de cada comunidad/Número total de empleados		Anual
		Reducción de la brecha salarial de género entre los miembros de la empresa	Asignación salarial por cargo		Anual

Nota: La tabla describe el Cuadro de Mando integral para la empresa Kyros S.A.S. con cinco dimensiones. Fuente: Elaboración del autor.

Tabla 13. *Continuación*, Cuadro de Mando Integral para la empresa de infraestructura vial Kyros S.A.S.

DIMENSIÓN	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSABLE	PERIODO
Estrategia Social					
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Fortalecer el Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8).	Personas de las comunidades vinculadas a la empresa	Número de personas de la comunidad vinculadas/Población total de la comunidad	Director de SST, Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial y Gerencia Administrativa	Anual
		Seguridad de formación: Oportunidad de formación de los empleados Promoción y ascenso	Número de personas formadas en la empresa/Número de empleados Número de empleados ascendidos/Total de empleados		Anual
		Seguridad en el trabajo: Utilización de equipos de seguridad Evitar la ocurrencia de accidentes laborales y enfermedades profesionales	Inversión en equipos de protección Número de accidentes laborales por año Número de empleados con enfermedades profesionales por año		Anual
		Aportar al crecimiento Del PIB a nivel regional y nacional	Aporte de la empresa al PIB de las regiones y a nivel nacional por año		Anual
	Desarrollar Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17).	Alianzas con entidades públicas y privadas	Número de alianzas por semestrales	Gerencia General, Gerencia Comercial y Gerencia técnica y Licitaciones.	Semestral

Nota: La tabla describe el Cuadro de Mando integral para la empresa Kyros S.A.S. con cinco dimensiones. Fuente: Elaboración del autor.

Tabla 13. *Continuación*, Cuadro de Mando Integral para la empresa de infraestructura vial Kyros S.A.S.

DIMENSIÓN	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSABLE	PERIODO
Estrategia Ambiental					
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Desarrollar Industria, Innovación e Infraestructura sostenibles ambientalmente (ODS9).	Infraestructuras amigables con el medio ambiente	Número de obras amigables con el medio ambiente	Gerencia General, Gerencia Comercial y Gerencia técnica y Licitaciones.	Anual
	Cuidar y conservar la Vida En Los Ecosistemas Terrestres (ODS 15).	Restauración de ecosistemas boscosos y acuáticos	Áreas de bosque y cuerpos de agua restaurados		Anual
		Reforestación de bosque nativos	Área de bosques nativos restaurados		Anual
		Traslado de fauna silvestre	Número de especies e individuos trasladados		Semestral

Nota: La tabla describe el Cuadro de Mando integral para la empresa Kyros S.A.S. con cinco dimensiones. Fuente: Elaboración del autor

Conclusiones:

Esta investigación permitió diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa en creación de infraestructura vial Kyros S.A.S. orientada bajo la RSE, permitiendo la integración de los ODS con el fin de que sea competitiva y socialmente responsable. Para lograr este objetivo se definió la misión y visión de la empresa, alineándolas al direccionamiento estratégico con una orientación productiva y responsable, tanto social como con el cuidado del medio ambiente, integrando en la dirección estratégica la RSE a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y comprometidos con el desarrollo de obras de infraestructura vial responsables con el medio ambiente, las comunidades, con altos estándares de calidad para el beneficio de los clientes, la sociedad y cumplir con los planes trazados por las Naciones Unidas para reducir la desigualdad.

De acuerdo a lo anterior, se desarrollaron los objetivos estratégicos para elaborar las dimensiones que permitirán el funcionamiento de Kyros S.A.S. mediante el planteamiento de indicadores de gestión los cuales serán medidos y controlados en un tiempo determinado; por lo tanto, se definieron cinco dimensiones, cuatro de ellas son las recomendadas por Kaplan y Norton (2008) que corresponden a: financiera, clientes, procesos internos y talento humano y capacidades organizacionales, mientras que la quinta fue el aporte de trabajo y se trata de la dimensión de RSE que involucra los ODS.

Esta última dimensión implica cinco ODS, los cuales se dividieron en una estrategia de tipo social y una ambiental.

Finalmente, se definió el Cuadro de Mando Integral con sus respectivos objetivos, indicadores formulas, responsables y periodos de evaluación. Este Cuadro de Mando Integral establece estrategias encaminadas a maximizar el valor de la empresa, contribuye a una buena organización y al desarrollo de adecuados procesos administrativos y, especialmente, permite la orientación responsable socialmente de la empresa para el compromiso de Kyros S.A.S. con la reducción de las desigualdades sociales y el cuidado del medio ambiente.

Cabe destacar, que este direccionamiento estratégico servirá como herramienta de capacitación y concientización de los recursos humanos, permitiendo la comprensión de la importancia de la RSE con los ODS en la creación de las empresas de infraestructura vial en Colombia; además, contribuye a la necesidad de generar Responsabilidad Social en el sector de la infraestructura vial en Colombia, con el único fin de convertirlo en un negocio verdaderamente rentable, con el fin de, no sólo producir rentabilidad, sino también aportar al desarrollo social y al cuidado ambiental.

Recomendaciones

Esta investigación presenta una serie de recomendaciones para que el direccionamiento estratégico diseñado pueda implementarse con éxito en la empresa de infraestructura vial Kyros S.A.S. Dichas recomendaciones son las siguientes:

Como primera medida se debe comunicar dentro de la empresa el direccionamiento estratégico con el fin de que cada uno de sus miembros se apersonen de este proceso en la empresa Kyros S.A.S. Posteriormente, una vez que persona en la empresa conozca la estrategia, el departamento financiero debe definir un presupuesto para implementar los objetivos de RSE que sea independiente de los gastos operativos y gastos de capital de la empresa para permitir que se logren los objetivos de esta dimensión.

Finalmente, la gerencia debe llevar a cabo una evaluación constante al Cuadro de Mando Integral planteado en este trabajo, para mejorar la ejecución de cada uno de los Objetivos Estratégicos y las acciones en cada dimensión, principalmente en la de RES.

Palabras clave: Direccionamiento estratégico, Responsabilidad Social empresarial, Objetivos de Desarrollo Sostenible.

ABSTRACT

Background: The objective of this work was to design a strategic direction proposal for the road infrastructure development company Kyros S.A.S. oriented under CSR that allows the integration of the SDGs in order to be competitive and socially responsible. To achieve this objective, the company's mission and vision were

established, an external and internal diagnosis of the company was made, and then the strategic direction was developed based on the Strategic Management System proposed by Kaplan and Norton. With this model five dimensions were established including financial, customer, internal processes, human talent and as a new contribution to the model, CSR with the integration of six SDGs. The objectives included in the CSR dimension are: Ensure Gender Equality (SDG 5), Strengthen Decent Work and Economic Growth (SDG 8), Develop Partnerships to Achieve the Goals (SDG 17), Develop Environmentally Sustainable Industry, Innovation and Infrastructure (SDG 9) and Care for and Conserve Life in Terrestrial Ecosystems (SDG 15). Finally, a balanced scorecard was established with the five dimensions to achieve the company's economic performance and establish Kyros S.A.S.'s commitment to reducing social inequalities and caring for the environment.

KeyWords: Strategic direction Corporate Social Responsibility, Sustainable Development Objectives.

REFERENCIAS

- Ansoff, I. H., Declerck, R. P. y Hayes R. L. (1988). *El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.
- Ansoff, I. H. (1990). *La dirección estratégica en la práctica empresarial (2a Ed.)*. México: Pearson.
- Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial (2a Ed.)*. México: Pearson.

Ayala-Veloza, E. (2011). Balanced Scorecard - Importancia en los sistemas de calidad.

[Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Archivo digital.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3358/AyalaVelozaMiltonEduardo2011.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Barrera-Duque, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Innovar*,

17(30), 59-76. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81803006.pdf>

Barroso, F. (2007). Responsabilidad social empresarial: concepto y sugerencias para su

aplicación en empresas constructoras. *Ingeniería*, 11(3), 65-72.

<https://www.redalyc.org/pdf/467/46711307.pdf>

Beaumont, M. (2016). Gestión social: estrategia y creación de valor. (1a edición).

Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

https://www.researchgate.net/publication/301800063_Gestion_social_estrategia_y_creacion_de_valor/link/5728c62908aef7c7e2c0c638/download

Benavidez, E. Responsabilidad Social: Historia. (2008). *Universidad de San*

Buenaventura. <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/43199.pdf>

Camacho M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta

poderosa. *Revista Vía Salud*, 21, 6-12.

Chavarro, D., Vélez, M., Tovar, G., Montenegro, I., Hernández, A. y Olaya, A. (2017).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia y el aporte de la ciencia, la

tecnología y la innovación. *Colciencias*.

[https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ctei_y_ods_documento_de_trabajo.p](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ctei_y_ods_documento_de_trabajo.pdf)

[df](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ctei_y_ods_documento_de_trabajo.pdf)

Correa-Jaramillo, J. (2007). Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad

Social Empresarial y Balance Social. *Semestre Económico*, 10(20), 87-102.

<http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>

Castro, C. J. (2004). Sustainable Development: Mainstream and Critical Perspectives.

Organization & Environment, 17(2), 195–225.

<https://doi.org/10.1177/1086026604264910>

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9 ed.). México, México:

Pearson Education.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2022). Boletín Técnico

Índice de Precios al Consumidor (IPC).

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_abr22.pdf

Decreto 476 de 2020. (2020, 25 de marzo). Ministerio de Salud y Protección Social.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20476%20DE%2025%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Decreto 486 de 2020. (2020, 27 de marzo). Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20486%20DEL%2027%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Domínguez, C. (2018). Plan de direccionamiento estratégico aplicado a la empresa

Decovariedades en Cali. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente]. Archivo digital. <https://red.uao.edu.co/handle/10614/11086>

Duque, Y., Cardona, M. y Rendón, J. (2013). Responsabilidad Social Empresarial:

Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 196-206. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225029797009>

- Garzón, Y. (2020). La reactivación económica en Colombia durante el covid 19. [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Colombia]. Archivo digital. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/25625/1/La%20Reactivaci%C3%B3n%20Econ%C3%B3mica%20en%20Colombia%20durante%20el%20Covid%2019%201.pdf>
- Goodstein, L., Nolan, T. M., y Pfeifer, J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada. Santa fe de Bogotá, Colombia: *Mc Graw Hill Interamericana S.A.*
- Gómez-Ocampo, A. (2016). Formulación del direccionamiento estratégico para una empresa del subsector comercio: caso Transmarinas LTDA., ubicada en la ciudad Santiago de Cali. [Tesis de maestría, Universidad Libre, seccional Cali]. Archivo digital. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/9612>
- Gómez-Quebrada, G. (2020). Formulación del direccionamiento estratégico para una empresa productora de agregados pétreos. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16048/GermanEduardo_GomezQuebrada_2020.pdf?sequen
- Harrington, H. J. (2005). Administración total del mejoramiento continuo –la nueva generación. *Colombia: McGrawHill.*
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard business review*, 86(1), 62-77. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18271319/>
- Kline, B. (2011). First along the river: A brief history of the US environmental movement. *Rowman & Littlefield Publishers.*

Laínes, J. A. y Bellostas, A. J. (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 21 (67), 503-504.

López- Campo, E. Parra, M.F. y Montañés, A. L. (2019). Análisis comparativo de la infraestructura vial entre Colombia y Ecuador en el siglo XXI. *Revista Espacios*, 40(42), 17- 28. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/19404217.html>

López-Hernández, E., López-Ricalde, C., y Ancona-Peniche, I. (2005). Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual. *Horizonte Sanitario*, 4(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457845044002>

Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., y Behrens, W. (1972). *Rapport du Club de Rome*.

Mejía, L. y Delgado, M. Impacto macroeconómico y social de la inversión en infraestructura en Colombia, 2021-2030. (2020). *Fedesarrollo*. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3960>.

Mendoza-Pérez, M. (2020). La responsabilidad social corporativa como estrategia empresarial y su integración en el cuadro de mando integral. [Tesis de especialización En Gerencia de la Calidad, Fundación Universidad de América]. Archivo digital. <https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7866>

Murcia, L. (2018). Propuesta para el direccionamiento estratégico en la Asociación Integral 5 de Usme – ASIUSME. [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Colombia]. Archivo digital. [https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22508/1/TG%20%20LAURA%20MARCELA%20MURCIA%20PAEZ%20%20Propuesta%20para%20direccionamiento%20estrat%](https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22508/1/TG%20%20LAURA%20MARCELA%20MURCIA%20PAEZ%20%20Propuesta%20para%20direccionamiento%20estrat%20)

C3%A9gico%20en%20la%20Asociaci%C3%B3n%20Integral%20de%20Usme%20-

%20ASIUSME..pdf

Naciones Unidas. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

ONU Bruntland Commission. (1987). Report of the World Commission on environment and development: our common future. *United Nations*.

Oyola, A. (2012). Diseño del cuadro de mando integral para la empresa Sociedad de Inversiones el Márquez S.C.A. [Tesis de pregrado, Universidad Javeriana]. Archivo digital. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/10706?locale-attribute=de>

Pearce, D. (2002). An intellectual history of environmental economics. *Annual Review of Energy and the Environment*, 27(1), 57–81. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.27.122001.083429>

Pearce, J. y Doh, J (2005). The high impact of collaborative social initiatives. *Sloan Management Review*, 46(3):30-39.

Peña, D. (2018). Responsabilidad social empresarial en Colombia, una visión actual frente a Latinoamérica y España. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Archivo digital. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/68720>

Pérez-Rincón, M. (2012). Conceptualización sobre el Desarrollo Sostenible: operacionalización del concepto para Colombia. *Punto de vista*, 3(5), 139 –

[158.file:///C:/Users/user/Downloads/DialnetConceptualizacionSobreElDesarrolloSosteni](file:///C:/Users/user/Downloads/DialnetConceptualizacionSobreElDesarrolloSostenible-4776961%20(2).pdf)

[ble-4776961%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/DialnetConceptualizacionSobreElDesarrolloSostenible-4776961%20(2).pdf)

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires, Argentina: *Real Argentina S.A.*

Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 78-93.

Porto, N. y Castromán, J. (2006). Responsabilidad social: un análisis de la situación actual en México y España. *Contaduría y Administración*, 220, 67-87.

[file:///C:/Users/user/Downloads/Responsabilidad social un analisis de la situacion.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Responsabilidad%20social%20un%20 analisis%20de%20la%20situacion.pdf)

f

Rincón-Quintero, Y., Montoya-Álvarez, D., y Vélez-Patiño, P. (2018). Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en organizaciones del sector construcción en Medellín. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 79 – 95.

<https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.06>

Rueda, J. (2014). *Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las MIPYMES de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Archivo digital.

<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/51780>

Rumelt, R. P. (1994). *Strategic Planning*. Boston, Mass: *University of California Berkeley*.

Sarmiento, S. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. *Dimensión empresarial*, 9(2), 5-15.

Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13 Ed.).

México: McGraw-Hill.

Unión Europea. (2001). Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas. www.europa.eu.int/comm/off/green/index-es.htm

Uzcátegui, O. (2016). *Objetivos de desarrollo sostenible 2015-2030. Revista de Obstetricia y Ginecología de Venezuela*, 76(2), 73-75. <http://ve.scielo.org/pdf/og/v76n2/art01.pdf>

Vargas, J. (2006). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3543/1/S2006312_es.pdf

Vilches, A., Gil Pérez, D., Toscano, J.C. y Macías, O. (2014). Educación para la Sostenibilidad. *Universitat de València y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. <http://www.oei.es/decada/accion.php?accion=2>

Villa-Camacho, M. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Fundación Universidad de América*, 8(1), 173 – 185.

World Wide Fund for Nature, WWF. (1986). *Sustainable Use of Natural Resources: Concepts, Issues & Criteria*. WWF.